

Ambiguität. Macht. Angst.

Phänomene, Herausforderungen und Entwicklungsperspektiven kirchlich-katholischer Steuerungskultur im Kontext einer ökonomisierten Gesellschaft
am Beispiel der Diözese Graz-Seckau

Dissertation

zur Erlangung des akademischen Grades eines
„Doctor theologiae“

eingereicht von

Lukas Grangl

bei

Univ.-Prof. Dr. Rainer-Maria Bucher
Institut für Pastoraltheologie und Pastoralpsychologie
der Katholisch-Theologischen Fakultät
der Karl-Franzens-Universität Graz

Graz 2024

Erklärung

Ich erkläre ehrenwörtlich, dass ich die vorliegende Arbeit selbst und ohne fremde Hilfe verfasst, andere als die angegebenen Quellen nicht benutzt und die den benutzten Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe.

Lukas Grangl

Graz, April 2024

Vorwort

Das gemeinsame Zusammenwirken von Menschen in einer Organisation mit einem bestimmten Auftrag und einer besonderen, nämlich religiösen Zielsetzung wirft Fragen auf. Aus der Fülle dieser Fragen haben mich jene rund um das Steuerungsphänomen immer besonders interessiert. Die Frage nach dem Wie, nach dem „Geschmack“ von Steuerung steht dabei im Zentrum einer ganzen Reihe von hochaktuellen Fragestellungen. Dazu gehören das Handeln der katholischen Kirche als Großorganisation in der modernen Gesellschaft, die Frage nach der kirchlichen Identität und die (stets brisante) Machtfrage in der Kirche.

Diese Arbeit basiert auf Erkenntnissen und Methoden aus verschiedenen wissenschaftlichen Disziplinen, in die ich mich durch eigene Studienprojekte vertieft habe, darunter Theologie, Rechts- und Wirtschaftswissenschaften sowie Politik- und Verwaltungswissenschaften.

Die Arbeit richtet sich gleichermaßen an alle wissenschaftlich Interessierten, vor allem aber praktisch tätigen Personen in der katholischen Kirche. Mein tiefster Dank und mein ungebrochenes Interesse gelten ihnen: Sie bilden, tragen und entwickeln das fort, was wir „Kirche“ nennen. Diese Forschungsarbeit dient nicht nur der Wissensweiterentwicklung, sondern auch als ein nüchterner, wertfreier Blick auf die Dynamik kirchlicher Praxis. Denn erst ein solcher Blick ermöglicht es, Kirche im Sinne des II. Vatikanischen Konzils so zu gestalten, dass die „Zeichen der Zeit“ (GS 4) angemessen berücksichtigt werden.

Ich bedanke mich bei allen, die mich auf diesem Weg begleitet haben, insbesondere bei Hrn. Univ.-Prof. Dr. Rainer Bucher für die engagierte und hochinteressierte Betreuung meines Dissertationsprojekts. Die Aussage von Prof. Rainer Bucher, dass Promovieren Persönlichkeitsbildung ist, hat sich bestätigt. Weiters danke ich Herrn Univ.-Prof. Dr. Johann Pock für die Zweitbegutachtung der Arbeit. Besonderer Dank gilt meiner Frau Franziska für ihre stets interessierte und verständnisvolle Unterstützung. Ich bedanke mich bei allen Interviewpartner:innen, die dem Forschungsprojekt ihr tiefes Wissen aus Wissenschaft und Praxis zur Verfügung gestellt haben. Mögen die Ergebnisse eine Inspiration für viele in Wissenschaft und Praxis Tätige sein.

Graz, am 05. April 2024

Lukas Grangl

Inhalt

Erklärung	2
Vorwort	3
A Steuerungskultur – Begriff, Bestandteile und Diskussion	9
1 Einleitung	9
1.1 Forschungsgegenstand und -ziel.....	10
1.2 Forschungsfragen	11
1.3 Der rote Faden – Aufbau und Ergebnisse der Arbeit.....	12
2 Organisation, Steuerung und Steuerungskultur in der Katholischen Kirche	16
2.1 Kirche und Organisation	16
2.2 Der Begriff der Steuerungskultur	21
2.2.1 Organisationskultur.....	22
2.2.2 Eine Annäherung an kirchliche Organisationskultur	30
2.2.2.1 Kirchliche Organisationskultur – Steuerung	37
2.2.2.2 Bewertung und Kritik von Röttigs Begriff kirchlicher Organisationskultur	41
2.2.3 Steuerung und Steuerungsmedien	42
2.2.4 Die Verwendung des Begriffes Steuerungskultur in der Forschung...	51
2.3 Zusammenfassung, Arbeitsbegriff und methodische Implikationen.....	56
3 Forschungsmethode und -ansatz	61
3.1 Forschungsdesign	61
3.2 Die Grounded Theory	63
3.2.1 Vergleich als Methode – Kodieren.....	64
3.2.2 Dimensionalisieren	65
3.2.3 Kodierparadigma	67
3.2.4 Theoretisches Sampling	68
3.2.5 Theoretische Sättigung.....	69
3.2.6 Kontext	70
3.3 Datengewinnung und -auswertung, Interviews und Interviewführung	73
3.3.1 Expert:inneninterviews.....	73

3.3.2	Auswahl der Interviewpartner:innen und Interviewführung	74
3.3.3	Auswertungsprozess	76
3.3.4	Transkription, technische Umsetzung und Zitation.....	78
4	Der Untersuchungsfall – Die Diözese Graz-Seckau: Struktur, Wandel und Kontext	79
B	Steuerungskultur in der kirchlichen Praxis – Eine empirische Untersuchung am Beispiel der Diözese Graz-Seckau.....	83
1	Kirchliche Steuerungskultur – Erste Begriffskonnotationen: Gemeinschaftlichkeit, Hierarchie, Gesellschaft.....	83
2	Der Rahmen von Steuerungskultur – Kontext und externe Einflussfaktoren.....	89
2.1	Die Makroebene – Gesellschaftsstruktur und Säkularisierungstrend	89
2.2	Finanzierung und Personal – Abhängigkeiten vom kirchlichen Außen	94
2.3	Kontraste, Differenzen und Gemeinsamkeiten – Vergleiche mit gesellschaftlich wirksamen Organisationsformen.....	97
2.3.1	Die Diözese Graz-Seckau als Unternehmen?.....	97
2.3.2	Die Katholische Kirche als eine NGO?.....	103
2.3.3	Die Diözese Graz-Seckau in Analogie zum Staat?	105
3	Strukturelemente – Bausteine einer Kirchlichen Steuerungskultur	107
3.1	Hard Rules – Strukturgebende Formalelemente.....	107
3.1.1	Die Rolle des Kirchenrechts in der Praxis – Rahmen und Spezialist:innenthema	107
3.1.2	Steuerungsinstrumente in der Praxis – plural und vielfältig	111
3.1.3	Hierarchie von Personen und Ebenen – Die Rolle von Über- und Unterordnung als prägendem Strukturmerkmal.....	114
3.1.4	Klerikerorientierung – eine Besonderheit kirchlich-personalisierter Steuerung	117
3.2	Soft Rules – Führungs-, Kritik- und Entscheidungskultur	119
3.2.1	Aspekte einer kirchlichen Führungskultur	119
3.2.2	Entscheidungsprozesse – Wie werden Entscheidungen getroffen?	124
3.2.3	Steuerung und Kritik – Blitzlichter einer kirchlich-katholischen Kritikkultur	128
3.2.4	Organisation und Tradition – Pfadabhängigkeit kirchlicher	

Steuerung.....	133
3.3 Hidden Rules – Ungeschriebene Spielregeln, Tabus und Selbstverständlichkeiten	135
3.3.1 Umfassender Partizipationsanspruch	136
3.3.2 „Tabus“ – beredtes Schweigen	139
3.3.3 Selbstverständlichkeiten und Sozialisation als Verständnisschlüssel.....	144
3.4 Strukturierende Differenzen – Konfliktlinien als Strukturmerkmale	145
3.4.1 Kleriker und Laien – Divergierende Entscheidungspotenziale.....	146
3.4.2 Geschlechterdifferenzen – „Männer- vs. Frauenwelt“.....	149
3.4.3 Weitere Konfliktlinien – Generationen, Stadt – Land, Zentrum – Peripherie	151
3.5 Der „Wille Gottes“ als Katalysator von Differenzwahrnehmungen.....	154
4 Personales – Motivationen, Handlungen und Kommunikation.....	156
4.1 Steuerungswirksame Motivationen	156
4.2 Normative Ansprüche an Steuerungshandelnde.....	159
4.3 Triebkräfte kirchlicher Steuerungskultur – Die Rolle von „Angst“	161
4.4 Kommunikation und Steuerungskultur	164
5 Theologie und Steuerungskultur	171
5.1 Theologische „Eckpfeiler“ des Steuerungshandelns	172
5.2 Theologische Idealvorstellungen einer Steuerungskultur.....	173
5.3 Theologische Ansprüche an die handelnden Personen	175
5.4 Theologie und Macht.....	178
6 Rückblick.....	180
C Kirchliche Steuerungskultur – Zusammenfassung und Ergebnisdiskussion.....	183
1 Kirchliche Steuerungskultur und Komplexität – Vielschichtigkeit und Situationsbedingtheit des Phänomens	183
2 Kirchliche Steuerungskultur in ihren Teilen – Zusammenfassung, Bezüge und Steuerungsrelevanz	185
2.1 Externe Einflüsse auf die Steuerungskultur der Diözese Graz-Seckau: Gesellschaft, Finanzierung, Personal und Weltkirchlichkeit.....	185
2.2 Sprechende Vergleiche – die Diözese Graz-Seckau als auf Transzendenz	

ausgerichtetes, „menschlicheres“ Unternehmen	190
2.3 Hard Rules – Struktur und Steuerung.....	195
2.3.1 Das Kirchenrecht – identitätsstiftender rechtlicher Rahmen, aber Spezialist:innenthema	196
2.3.2 Zentrale Strukturmerkmale – Hierarchie und Klerikerorientierung...	198
2.3.3 Steuerungsinstrumente – vielfältig, plural und ambivalent.....	201
2.3.4 Konfliktlinien als strukturierende Differenzen – prägende Gruppenbildungs- und -schließungseffekte	204
2.4 Soft Rules – Führungs-, Kritik- und Entscheidungskultur. Begeisterung und Motivation, Harmoniebedürfnis, Angst und Diffusität	206
2.5 Hidden Rules – Umfassender Partizipationsanspruch, Rollen- und Glaubenskonflikte, Macht eines Netzwerkes, Gehalt und Sexualität	213
2.6 Vergangenheitsorientierung – die Macht etablierter Traditionen, Routinen und Denkweisen	217
2.7 Personal-Interaktives – Motivationen, Handlungen und Kommunikation	218
2.7.1 Steuerungswirksame Motivationen – Sinn, soziale Anerkennung, Geltungswunsch	219
2.7.2 Normative Ansprüche an Steuerungshandelnde – Situativität, Authentizität und ganzheitlicher Zugang zum Menschen.....	221
2.7.3 Gibt es einen „Habitus kirchlicher Steuerung“?	223
2.7.4 Triebkräfte kirchlicher Steuerungskultur – die Unmittelbarkeit von Stress und Angst als Steuerungsanreize	225
2.7.5 Kommunikation – Inklusivierende Non-Konfrontativität, Offenheit und weich-ambivalente Diffusität.....	226
2.8 Theologie – Die spannungsvolle Differenz des Normativen zur Praxis ..	231
3 Kernelemente und Besonderheiten – Steuerungskultur und ihre Kirchlichkeit.....	235
3.1 Der Mensch – Ein harmoniebedürftiges Gemeinschaftswesen	236
3.2 Das große Warum der Organisation – Verkündigung eines transzendenten Mehr.....	240
3.3 Strukturelle Besonderheiten – Kirchlichkeit als ambivalente Diffusität im Steuerungshandeln.....	241
3.4 Der Kontext der Kirche – Ambivalenz, die Angst macht	243
3.5 Ein Bild von kirchlicher Steuerungskultur.....	244

D Kirchliche Steuerungskultur im Kontext einer ökonomisierten Moderne. Grenzen, Chancen, Perspektiven.	247
1 Die Dominanz der ökonomisierten modernen Gesellschaft.....	248
2 Stärke und Schwäche – die Janusköpfigkeit steuerungskultureller Funktionalität	255
3 Entwicklungsperspektiven kirchlicher Steuerungskultur – Legitimität als Schlüssel für eine adäquate kirchliche Steuerungskultur in der Gegenwart	259
3.1 Etablieren struktureller Klarheit – Checks and Balances, Kompetenzstrukturen, Partizipation, Dienstfunktion und Entpersonalisierung ...	268
3.2 Die Frage nach dem Wie – Legitimation durch Transparenz und eine starke Konfliktkultur	270
3.3 Legitimation durch Wahrung des Kernauftrages in einer plural-säkularen Moderne, Effizienz und Effektivität	272
3.4 Herausforderungen und Perspektiven einer wirkungsvollen Umsetzung – Zielkonflikte, Implementationsrisiken und das Metaprinzip informierter Offenheit.....	273
4 Kirchliche Steuerungskultur – Notwendiger Bestandteil kirchlicher Zukunftsfähigkeit.....	277
Literatur- und Quellenverzeichnis	281

A Steuerungskultur – Begriff, Bestandteile und Diskussion

1 Einleitung

Die Welt verändert sich. Was als Grundmerkmal menschlicher Gesellschaft schon immer galt, hat durch zahlreiche Trends und Entwicklungen in den letzten Jahrzehnten weiter an Fahrt gewonnen. Gerade Institutionen mit einer langen und wechselreichen Geschichte, wie die Katholische Kirche es ist, weisen hier umfangreiche Erfahrungen auf. Die Intensität moderner Entwicklungen drängt der Katholische Kirche auch im Heute zunehmend und mit wachsender Dringlichkeit die Frage nach ihrem zukünftigen Kurs auf.

Diese Frage des zukünftigen Kurses ist eng mit der Frage nach einer zukunftsfähigen Gestalt von Kirche im Heute verbunden. Wie kann der kirchlich-religiöse Kernauftrag, das Verkünden des Evangeliums (Mk 16,15) in Wort und Tat, in einer sich wandelnden Gesellschaft wirkungsvoll erfüllt werden? Die verschiedenen Aspekte dieses ablaufenden gesellschaftlichen Wandels kommen in zahlreichen Schlagwörtern zum Ausdruck, etwa Individualisierung oder Ökonomisierung. Aspekte, die auch im Zuge der in dieser Arbeit angestellten Untersuchung eine bedeutende Rolle spielen werden.

Die gesellschaftlichen Veränderungen haben drastische Auswirkungen auf die Formen institutionalisierter Religion bzw. den in einer Kirche gelebten Glauben: Alte, gewohnte Partizipationsmuster verändern sich, Muster gelebter Religiosität verändern sich, die Verbundenheit der Menschen zu ihren Kirchen verändert sich.¹

Für die betroffenen Organisationen bedeutet dies einen Zustand aufgedrängten Wandels, der diese auffordert, Handlungen zu setzen, um weiterhin ihren Bestand sichern zu können: Kirche so zu gestalten, dass sie auch unter den sich verändernden Umständen sprach- und handlungsfähig bleibt. Aus diesem Grund werden im gesamten deutschen Sprachraum Organisationsreformen in verschiedenen Diözesen und Bistümern durchgeführt.

Die Frage nach Steuerung in großen Organisationen ist keineswegs neu, sondern bildet, auf je eigene Weise, einen Kernbestand der Sozial-, Wirtschafts- und Rechtswissenschaften. Schnittpunkt dieser verschiedenen Ansätze ist, dass Verhältnisse menschlichen Zusammenlebens gestaltet werden sollen. Dieser Prozess ist dabei vielschichtig und stellt beteiligte Akteure vor fortlaufende Herausforderungen. Letztlich soll, dies ist den Ansätzen gemein, Steuerung ein

¹ Mit Aktualität für Deutschland: EKD, 6. Kirchenmitgliedschaftsuntersuchung. Für Österreich siehe etwa: Seidl, Nur 16 Prozent.

zielgerichtetes Handeln unter den jeweils bestehenden Bedingungen ermöglichen. Das Resultat des kollektiven Handelns soll dem Steuerungskonzept entsprechen. Um die Breite dieses Phänomens analytisch erfassbar, aber auch praktisch bearbeitbar zu machen, wurde eine Vielzahl theoretischer Perspektiven entwickelt.² Im Zuge der Arbeit werden zwei Grundlinien, die akteurtheoretische und die systemtheoretische, sowie ein Syntheseansatz vorgestellt und diskutiert werden. Gerade im Rahmen von drastischen Veränderungen, die bereits angekommen sind oder sich ankündigen, stellt sich die Frage nach dem Wie gezielter Veränderung.

An diese theoretische und praktische Ausgangslage knüpft diese Arbeit an, indem das „Herzstück“ kirchlicher Handlungsfähigkeit in den Blick genommen wird: Jede gesetzte Maßnahme, jede Gegenmaßnahme, gleich ob wirkungsvoll oder nicht, ist Ausfluss und Ergebnis des im Hintergrund wirksamen *Steuerungssystems der Organisation*. Diese Arbeit nimmt dieses gezielt in den Blick, indem das kulturelle Wie, der „Geschmack“ von Steuerung, als zentraler Katalysator von Steuerungsprozessen und -handlungen, untersucht wird.

1.1 Forschungsgegenstand und -ziel

Diese Forschungsarbeit verfolgt das *Ziel*, die *kulturelle Dimension des Steuerungsphänomens in der Katholischen Kirche* zu untersuchen. Das verfolgte Forschungsinteresse richtet sich dabei auf eine bestandserhebende Analyse des Phänomens anhand einer exemplarischen Einzelfalluntersuchung.

Warum diese Beschäftigung mit der kulturellen Dimension von Steuerung in der Katholischen Kirche? Warum eine Untersuchung „kirchlicher Steuerungskultur“? Steuerung in der Praxis erweist sich als ein vielgestaltiges Phänomen, das sich gerade in spezifischen Kontexten nur unzureichend erfassen lässt, wenn lediglich deren formell-technische Dimension in den Blick genommen wird. Vielmehr sind gerade im schon historisch stark geprägten spezifischen Kontext von Kirche als religiöser Institution mit ihrem ganz eigenen Organisationszweck, der sich von jenen profaner Organisationen unterscheidet, Besonderheiten auf Ebene der Organisationkultur, einem weiteren für diese Arbeit wichtigen Begriff, zu erwarten. Diese spezifisch kirchliche Organisationkultur wird – so eine Basisannahme dieser Arbeit – steuerungswirksam, beeinflusst somit das Was und das Wie von Steuerung in der Katholischen Kirche.

Das wissenschaftliche Interesse dieser Arbeit richtet sich auf Erstuntersuchung des für eine zukünftige Handlungsfähigkeit zentralen Phänomens kirchlicher

² Vgl. Braun, Lexikon Politikwissenschaft II, 1040–1046.

Steuerungskultur im Feld. Dem kommt insbesondere auch aufgrund der regen Praxis kirchlicher Organisationsreformversuche im ganzen deutschen Sprachraum eine hohe Praxisrelevanz zu, bestimmt Steuerungskultur etwa doch, wie gehandelt werden kann, welche Optionen als legitim anerkannt, welche als organisationsfremd erlebt und mitunter sanktioniert werden.

1.2 Forschungsfragen

Die Forschungsfragen, die diese Arbeit zu beantworten sucht, bauen auf obigem Erkenntnisinteresse auf:

Welche Erkenntnisse lassen sich über *Gestalt und Charakter* einer „kirchlichen Steuerungskultur“ gewinnen? Welche Elemente konstituieren das *Spezifische* an „kirchlicher Steuerung“?

Diese Arbeit verfolgt somit ein im Kern deskriptives, bestandserhebendes Ziel, indem einerseits die Erscheinungsform des untersuchten Phänomens an sich erhoben und analysiert, andererseits deren Spezifika in Differenz zur gesellschaftlichen Umwelt herausgezeichnet werden sollen.

Insbesondere Letzteres erweist sich als entscheidend in Hinblick auf die Antwort auf die aus der Untersuchung heraus erwachsenden Folgefragen, die in Hauptteil D erörtert werden:

Welche *Entwicklungsperspektiven und Schlüsse* können für eine zukunftsfähige Gestalt von Kirche auf Basis der Untersuchungen gewonnen werden? Was ist für eine erfolgsversprechende und wirkungsvolle Steuerung im *Kontext einer ökonomisierten Gesellschaft* zu beachten?

Die einleitende Forschungsfrage wurde bewusst breit gewählt. Dies ist einerseits der bereits durch Vorrecherchen indizierten Breite des Phänomens geschuldet, andererseits aber auch dem Ziel einer offenen Bestandsaufnahme. Dabei wird eine Breite verwandter Themen adressiert werden, die in Bezug zum Steuerungsphänomen und dessen kultureller Dimension stehen, etwa Macht, Führung oder Entscheidung, aber auch Fragen der Organisation. Die Forschungsfrage zielt auf den Schnittpunkt von Kultur, Steuerung und „Kirchlichkeit“, vorweg verstanden als Set organisationaler Spezifika, ab.

Vor diesem Hintergrund bedeutet dies, dass anhand einer empirischen Untersuchung die wesentlichen Begriffsinhalte – oder „Kategorien“ im Terminus der hier zur Anwendung kommenden *Grounded Theory* – einer kirchlichen Steuerungskultur herausgearbeitet werden. Untersuchungsgegenstand bzw. untersuchter Praxisort bildet dabei die österreichische Diözese Graz-Seckau. Die Diözese Graz-Seckau ist

mit ihren rd. 770 Tausend Katholik:innen und zahlreichen Mitarbeitenden – in Anerkennung der sich entfaltenden Trends – in einen fortlaufenden Reformprozess eingetreten. Die Diözese befindet sich dabei in der Situation, ohne treibende Sonderthemen, etwa eine akute Finanz- oder Reputationskrise, agieren zu können.

Die Wissensgenese am Praxisort erfolgte auf Basis der *Grounded Theory* anhand von Expert:inneninterviews, die in einem iterativ-zyklischen Prozess ausgewertet und analysiert wurden.

1.3 Der rote Faden – Aufbau und Ergebnisse der Arbeit

Um die für diese Arbeit leitgebenden Forschungsfragen zu beantworten, wurde eine vierteilige Gliederung gewählt. Die vier Hauptteile dieser Arbeit bauen dabei aufeinander auf und resonieren mit der in der *Grounded Theory* vertretenen Verdichtungsmethodik.

Die begrifflich-theoretische Ausgangsbasis der Untersuchung wird im einleitenden *Hauptteil A* gelegt, in dem ein Arbeitsbegriff auf Basis des Forschungsstandes entwickelt wird, mittels dessen die Linse für die Untersuchungsergebnisse geschärft wird. Einleitend wird das Begriffspaar Organisation und Kirche in den Blick genommen, woraufhin, aufbauend, ein Begriff von Steuerungskultur auf Basis bestehender Forschungsarbeiten zur Thematik der Organisationskultur sowie zum Themenkomplex der Steuerung erarbeitet wird. Resultat dessen ist ein forschungsstands- und theoriebasierter Arbeitsbegriff, der die Besonderheiten einer Steuerungskultur im spezifisch kirchlichen Kontext berücksichtigt. Bereits auf dieser Ebene zeigt sich, dass auf Basis des Forschungsstandes eine Eigendynamik aufgrund des religiösen Charakters der Organisation zu erwarten ist, ein Charakteristikum, dass durch die empirische Untersuchung für die Diözese Graz-Seckau bestätigt werden kann.

In Anschluss daran wird das Forschungsdesign der Arbeit vorgestellt, die *Grounded Theory* als Forschungsmethode dargelegt, die getroffenen Methodenentscheidungen und die Fallauswahl begründet sowie technische Aspekte erläutert.

Daran anschließend wird der Untersuchungsfall Diözese Graz-Seckau inhaltlich hinsichtlich relevanter Merkmale und Aspekte vorgestellt. Es zeigt sich eine Diözese, die sich auf dem Hintergrund einer (noch) soliden Ressourcenausstattung, aktiv mit der Frage einer zukunftsfähigen Gestalt auseinandersetzt und entsprechende Schritte gesetzt hat bzw. fortlaufend setzt. Dies erwies sich als vorteilhaft, da die mit dem Untersuchungsgegenstand verbundenen Fragestellungen durch Akteure – und sich potenziell qualifizierende Expert:innen – im Untersuchungszeitpunkt aktiv reflektiert wurden.

Hauptteil B wendet sich, vor dem Hintergrund der vorangegangenen theoretischen Ausführungen zu Begriff, Methode und Untersuchungsgegenstand den *empirischen Untersuchungsergebnissen* zu. Zentrale Aufgabe dieses Hauptteils ist es, ein breites Bild kirchlicher Steuerungskultur anhand der auf Basis der *Grounded Theory* identifizierten Kategorien vorzustellen. Dies geschieht anhand für die jeweiligen Kategorien repräsentativer Interviewpassagen. Teil B liefert dadurch die Grundlage für die weiteren Ausführungen und macht gleichzeitig die Quellen zugänglich, auf die im Zuge der Arbeit referenziert wird.

Die in Hauptteil B vorgestellten Kategorien sind entlang ihres Sinnzusammenhangs gegliedert und angeordnet. Sie geben jene Merkmale wieder, die eine kirchliche Steuerungskultur auszeichnen und sich gemeinsam zum Gesamtbild einer kirchlichen Steuerungskultur zusammenfügen. Dabei werden einleitend *kontextuelle Einflüsse* und Merkmale behandelt, die die interviewten Expert:innen als für eine kirchliche Steuerungskultur als relevant identifizieren, etwa Säkularisierung, Finanzen oder die Personalsituation. Im Anschluss daran werden *strukturelle Elemente* aufgegriffen und vorgestellt. Dabei zeigt sich etwa die hohe Bedeutung der formellen Hierarchie sowie der grundlegenden Klerikerorientierung des etablierten Steuerungssystems. Jedoch erwiesen sich auch weniger formelle Aspekte, wie die für die Diözese Graz-Seckau festgestellte Führungs- oder Kritikkultur, als relevant. Darüber hinaus wurden „hidden rules“, *Tabus und hochinformelle Elemente* identifiziert, etwa ein bestehender, umfassender Partizipationsanspruch gegenüber hauptamtlich, wie auch ehrenamtlich Mitarbeitenden. Als ebenso praxisrelevant wurden durch die Expert:innen beobachtete *Konfliktlinien* identifiziert, die entlang struktureller Dichotomien entstehen, etwa jener von „Klerikern“ und „Laien“ oder Männer und Frauen. Die in Kategorien verdichteten strukturellen Elemente werden durch ein Bündel *personaler Kategorien* ergänzt, die die Motivationen, normativen Ansprüche, Triebkräfte, aber auch das Kommunikation im Rahmen des Steuerungssystems thematisieren. Abschließend wird die Rolle der Theologie im Rahmen von Steuerungskultur in den Blick genommen.

Hauptteil C greift die in Hauptteil B ausgebreiteten Kategorien auf, analysiert diese vor dem Hintergrund der Ausführungen in Hauptteil A sowie den übergeordneten Erkenntnissen aus den Untersuchungen. Die Funktion und Aufgabe dieses Hauptteils ist somit eine dreifache: Verdichtung, Zusammenfassung und -führung sowie Auswertung des in Hauptteil B Ausgeführten. Dabei verdeutlicht sich die Komplexität und Situativität des Phänomens: Kirchliche Steuerungskultur ist abhängig und bedingt von Akteuren, Konstellationen, Umständen, Sachzwängen etc. Für die Praxis bedeutet das vor allem, dass ein hohes Sensorium für verschiedene Konstellationen und Situationen entwickelt werden muss. Die Zusammenfassung der Ergebnisse wird durch die exemplarische Vorstellung von Schlussfolgerungen, Zusammenhängen und Konsequenzen komplettiert, wodurch Licht auf die bestehende

steuerungskulturelle Dynamik geworfen wird, die sich in ihrem Einfluss auf bspw. Entscheidungen, etwa durch das Vorbedingen von Handlungskorridoren, äußert.

Trotz aller Vielfalt und identifizierbaren Ambiguitäten lassen sich *Grundlinien* feststellen, die an verschiedenen Orten und Situationen wiederkehren. Diese finden ihren Ausdruck in der Vorstellung der *vier Kernkategorien* einer kirchlichen Steuerungskultur, in der Hauptteil C gipfelt. Sie bilden die grundlegenden Farbtöne des durch die Untersuchung herausgearbeiteten Bildes der Steuerungskultur der Diözese Graz-Seckau. Diese identifizieren sich für die Diözese Graz-Seckau

- in einer tief verwurzelten Vorstellung vom Menschen als einem harmoniebedürftigen – und, damit verbunden, konfliktaversen – *Gemeinschaftswesen*,
- in einem diese Wirklichkeit übersteigenden *religiösen Organisationszweck*, der Verkündigung eines transzendenten Mehrs,
- in *strukturellen Besonderheiten*, etwa der etablierten Klerikerorientierung, sowie
- in einem *Kontext bzw. einem Organisationsumfeld*, das hohen Einfluss auf die Organisation ausübt und dabei Unsicherheit und „Angst“ bewirkt.

Hauptteil C gibt somit die Antwort auf die zentrale Forschungsfrage, die dieser Arbeit zugrunde liegt, nachdem diese in Hauptteil B inhaltlich vorbereitet wurde. Es entsteht ein facettenreiches Bild, das in seiner Gesamtheit den „Charakter“ und die „Gestalt“ einer spezifischen kirchlichen Steuerungskultur, jene der Diözese Graz-Seckau zeichnet. Dieses Bild ist dabei von Spezifika geprägt, die sie als Kirche auszeichnen. Diese sind es auch, die einer kirchlichen Steuerungskultur ihr Alleinstellungsmerkmal geben. Es entsteht ein Bild, in dem hohe Ansprüche auf Sachzwänge der organisationalen Realität treffen, ein Bild, in dem Stärken, aber auch Herausforderungen deutlich werden. Es zeigt sich eine Organisation, die Teil einer modernen, ökonomisch orientierten, demokratischen Gesellschaft ist, die die Katholische Kirche „rücksichtslos“ ihrer innewohnenden Dynamik aussetzt. Es zeigt sich eine Organisation, in der Steuerungshandeln auch machtförmiges Handeln ist (Interessen- und Zieldurchsetzung, auch gegen Widerstände).

Dieses Ergebnis führt zum oben vorgestellten zweiten Fragekomplex, der die *Entwicklungsmöglichkeiten und Zukunftsfähigkeit* einer kirchlichen Steuerungskultur beinhaltet. Eine Antwort auf diese Fragen zu geben, ist Aufgabe des *Hauptteils D*, in dem die Ergebnisse diskutiert und weitergedacht werden. Ausgehend vom Befund der Wahrnehmung eines hochgradigen, sich in Form von Unsicherheit äußernden, Ausgesetzt-Seins gegenüber den Entwicklungen einer modernen Gesellschaft, wird die *zentrale Stärke* kirchlicher Steuerungskultur vorgestellt: Kirchliche Steuerungskultur, insbesondere am untersuchten Praxisort, erweist sich als funktional und ihren Aufgabestellungen gewachsen, was sich etwa in der Durchführung einer

großen Diözesanreform zeigt, die ohne eine grundlegend ausgeprägte, leistungsfähige Steuerungskultur bisher nicht in der Form möglich gewesen wäre. Gleichzeitig, und darin liegt die Schwäche von Steuerungskultur, führt diese Funktionalität entlang etablierter, mitunter sehr alter Steuerungsmuster, zu einer zunehmenden Differenz mit dem gesellschaftlichen Umfeld, wodurch die grundlegende adressatenseitige Akzeptanz von Steuerungsmaßnahmen weiter abzunehmen droht.

Dies führt zu der Frage, wie Steuerungskultur ihre Leistungsfähigkeit und Funktionalität vor dem Hintergrund ihrer Spezifika als *kirchliche* Steuerungskultur bewahren kann. Als Antwort darauf wird das Erreichen und Sicherstellen von Legitimität gegenüber den Steuerungsadressaten identifiziert. Die Legitimität des Steuerungssystems bildet die Basis für das Entwickeln von Autorität, also einer auf Freiwilligkeit basierenden Folgebereitschaft auf Seiten der Steuerungsadressaten. Um dies zu erreichen, werden *Leitprinzipien* vorgestellt, die auf Basis der Untersuchung und vor dem Hintergrund der politikwissenschaftlichen Debatte und Forschung um Legitimität in Großorganisationen entwickelt wurden. Es sind diese beispielsweise *Transparenz*, *Partizipation* oder das Implementieren von Kontrolle über *checks and balances* in das Steuerungssystem.

Aufgrund der Offenheit der Zukunft und den verschiedenen Möglichkeiten und Ausprägungen kirchlicher Steuerungskultur in verschiedenen Diözesen und Bistümern sind Veränderungen mit der notwendigen Umsicht vorzunehmen. Um für diesen Umstand zu sensibilisieren, wird auf das Thema von *Zielkonflikten* und *Implementationsrisiken bzw. -herausforderungen* eingegangen. Als oberstes Leit- bzw. Metaprinzip ist daher, um den Weg für eine auch zukünftig leistungsfähige Steuerungskultur zu leisten, das *Prinzip der informierten Offenheit* zu beachten, das zu einer fortlaufenden Beschäftigung mit Steuerungskultur auffordert. Dies ist insbesondere deswegen notwendig, da Steuerungskultur ein zentrales Element jedes gezielten organisationalen Handelns bildet.

Die Prinzipien bilden eine Antwort auf die in der Praxis brennende Frage, wie stets auch machtförmiges Steuerungshandeln in der Katholischen Kirche in einem von Ambiguitäten geprägten Umfeld, das „Angst“ auslöst, gelingen kann. Sie zeigen einen Weg auf, wie kirchliche Organisationsgestaltung im Heute so gelingen kann, dass kirchliche Steuerungsimpulse auch in einer modernen Gesellschaft wirksam werden können.

2 Organisation, Steuerung und Steuerungskultur in der Katholischen Kirche

2.1 Kirche und Organisation

Die Katholische Kirche und die Diözese Graz-Seckau, als Teil dieser, ist eine Organisation. Ziel dieses Kapitels ist es, in den Organisationsbegriff mit Blick auf die Besonderheit einer kirchlichen Organisation einzuführen. Die hier vorgestellten Aspekte und Elemente üben, wie sich in den Ergebnissen dieser Arbeit zeigen wird, auch in der Praxis einen großen Einfluss auf das hier untersuchte Phänomen der Steuerungskultur aus.

Organisationen zeichnen sich dadurch aus, dass für sie Personen als solche, im Unterschied zu Funktionen, austauschbar sind. Sie konstituieren sich durch Ämterstrukturen, Kommunikationskanäle, Ressourcenverteilung, Kompetenz- und Zuständigkeitsstrukturen, Hierarchien und Dienstwege, Kontrollverfahren und Sanktionsmöglichkeiten. Moderne Organisationen – so auch die Katholische Kirche – stellen formalisierte Erwartungen an ihre Mitglieder, wie sich diese zu verhalten haben. Den Regeln und deren Einhaltung kommt verpflichtender Charakter zu. Sie bestimmen Organisationsangehörigkeit und Ausschluss.³

Ihre organisationale Verfasstheit eröffnet dabei eine Spannung zu ihrem Sein als Institution. Dirk Baecker stellt fest, dass Organisationswerdung von Kirche ihre Selbstverständlichkeit als Institution⁴ zwangsläufig in Frage stelle: Glaubensgut und „angemessenes“ christliches Leben werden *Objekt organisationaler Entscheidungen* und somit dem Zugriff der Organisation unterworfen. Die Kirche beschwöre jedoch gleichzeitig, wenn sie Entscheidungen trifft, immer wieder die Evidenz der von ihr getroffenen Entscheidungen im Vergleich zur Kontingenz säkularer Optionen und Alternativen. Dabei gerät sie jedoch, wenn sie als Organisation Entscheidungen trifft, als solche unter Beobachtung, womit letztlich auch die Kontingenz ihrer eigenen Entscheidungen⁵ in den Blick gerät.⁶ Dies führt dazu, dass durch das Institution-Sein

³ Heller/Krobath, Kirchen verstehen, 22.

⁴ Unter „Institution“ wird in den Sozialwissenschaften ein Ordnungs- und Regelsystem verstanden, das soziales Verhalten und Handeln von Akteuren (Individuen, Gruppen, Gemeinschaften) lenkt, formt und stabilisiert. Im Ergebnis führen Institutionen dazu, dass das Verhalten von Interaktionsteilnehmenden erwartbar wird. Organisationen unterscheiden sich wesentlich hiervon durch ihre Zweckgerichtetheit, vgl. Sauerland, Institution; Czada, Lexikon Politikwissenschaft I, 405–411. Der Institutionenbegriff ist in seinem Umfang demnach breiter als der Organisationsbegriff. So ist etwa der menschenrechtliche Grundsatz der Gleichheit eine Institution, aber keine Organisation, obwohl dessen Durchsetzung organisational (gerichtlich) besichert ist, etwa via Art 7 B-VG (Ö) oder Art 3 GG (BRD).

⁵ Kernfrage: Warum wurde gerade diese Entscheidung getroffen und keine andere, ebenso begründbare? Die Wahrnehmung von Kontingenz erwächst aus den grundsätzlich vielen Entscheidungsoptionen, deren Pluralität wiederum ein Resultat abweichender normativer Vorstellungen ist.

⁶ Vgl. Baecker, Kirche in der nächsten Gesellschaft.

der Kirche ihre Selbstverständlichkeit als Organisation angegriffen wird.

Der Weg der Kirche von der Institution zur Organisation verläuft dabei „nachholend“, indem die voranschreitende gesellschaftliche Differenzierung nachvollzogen wird. Der durch letztere wirkende Zwang zur Organisation führt in seiner Konsequenz, bekannt von anderen Großorganisationen, zu einer inneren Ausdifferenzierung der kirchlichen Tätigkeitsfelder in die Organisationkomplexe (a) Kirche (religiöses Angebot), (b) Caritas (praktisch-christliche Hilfeleistung) sowie, später, der (c) geistlichen und sozialen Bewegungen. Trotz dieser Ausdifferenzierung bleibt die Ortsgemeinde (Pfarre) der zentrale normative Bezugspunkt (Eucharistiefeier der Gläubigen in der Gemeinschaft⁷ ihrer Gemeinde). Dies ergab in seiner Konsequenz die heute vorherrschende „versäulte“ Sozialform der Kirche als eine „Organisation der Organisationen“. Beispiele für solche Unterorganisationen sind etwa Kirchengemeinden, kirchliche Jugendverbände, Kategoriale Seelsorgeeinheiten (Krankenhaus etc.) oder Pflegeheime. Diese Unterorganisationen richten sich dabei an verschiedene Adressaten und sind voneinander weitgehend unabhängig.⁸

Der oben angerissene Unterschied zwischen Institution und Organisation wird in ekklesiologischen Texten nur ungenügend differenziert, wie etwa Michael Schüßler⁹ zutreffend feststellt. Für die Ziele dieser Arbeit ist der Unterschied jedoch wesentlich, da ansonsten Phänomene begrifflich umfasst werden, die nicht per se im Untersuchungsinteresse liegen. Die Differenz Institution – Organisation wird in einschlägigen theologisch orientierten Arbeiten (wenn überhaupt unterschieden wird) häufig mit den Begriffen Transzendenz – Immanenz in Bezug gesetzt. So unterscheidet etwa Medard Kehl einerseits die „vorgegebenen, unverzichtbaren institutionellen Merkmale“ von „sekundären, wandelbaren Merkmalen“. Zu ersteren, gewissermaßen den „Institutionen“ zählt er Sakramente, Ämterstruktur, Glaubensbekenntnisse, Dogmen, Lehrtraditionen und Rechtsordnungen. Zu den „sekundären, wandelbaren Merkmalen“ den organisationalen Charakter der Kirche, die er als „sekundäre Institutionen der Verwaltung“ begrifflich umschreibt. Ihnen komme „Mittelcharakter“ zu, sie dienen folglich einem Zweck, der in den ersteren Institutionen zu suchen ist.¹⁰ Schüßler nennt dies zutreffend eine „platonische Lösung“: Der „ewige Charakter“ der wichtigen Vorgaben soll durch die Zeit gerettet werden (primäre Ideen), die historische Organisationsform der Kirche fängt den Strom der Veränderung auf. Die Institution Kirche ist somit „heilige Trägerin der

⁷ Soziologisch bezeichnet der Gemeinschaftsbegriff eine enge, vertraute Form des Zusammenlebens, insbesondere in Lebensbereichen, die für den Menschen als „wesensmäßig“ betrachtet werden (zB Familie, Nachbarschaft, Freundesgruppe), vgl. Weerth, Gemeinschaft. Der im Zusammenhang der Interviews häufig verwendete Gemeinschaftsbegriff wird dabei auf kirchliche Beziehungen angewandt und weist zahlreiche theologische Konnotationen auf.

⁸ Vgl. Heller/Krobath, Kirchen verstehen; Schüßler, Kontrollverlust, 153.

⁹ Schüßler, Kontrollverlust, 153.

¹⁰ Kehl, Kirche als Institution, 178.

Offenbarung“. Dem gegenüber erscheint die Organisation Kirche als weltlich und ist dem Verdacht der Selbstsäkularisierung ausgesetzt.¹¹ Im Kern dessen steht die auch im Kontext von Steuerung relevante Frage: Wie das, was als „Wahrheit“ erkannt wurde, im Heute umsetzen?

Dies führt zu dem Problem, dass in der Praxis die theologische Reflexion weiterhin dem kirchlichen Rahmen verpflichtet bleibt, im Hinblick auf die Organisationswirklichkeit aber nur eingeschränkt sprachfähig ist. Die Kirche als Organisation und ihre spezifischen Organisationslogiken kommen im Rahmen theologischer Reflexion kaum vor. Dies ist umso bemerkenswerter, als diese Organisationslogiken nahezu alle kirchlichen Praktiken überformen. Es breite sich nach Schüßler eine „theologische Ohnmacht“ gegenüber einer epochalen „Ökonomie der Organisation“ aus¹², wie sie etwa im Fokus auf Mitgliedszahlen, Partizipationsverhalten (etwa sonntäglichen Messbesuchen) oder Kirchenwachstum zum Ausdruck komme. Auch eine „geistlich verbrämte“ Mitgliedschafts- und Knappheitslogik in der Sakramentenlehre sei exemplarisch für diesen Umstand. Diese gehöre zur Organisationslogik, nicht aber zur christlichen Identität (der allen Menschen zugesagte Fülle des Heils). Neuere Entwicklungen in der Analyse der organisationalen Dimension der Kirche thematisieren Einflüsse einer post-modernen Gesellschaft auf die Organisationsform der Kirche. „Verflüssigungsprozesse“ und beschleunigte Veränderungsraten beeinflussen auch die Art und Weise, wie kirchliche Organisation gedanklich gefasst werden kann. Um diese neuen Phänomene zu fassen, wird in der kirchlichen Organisationsforschung auf Netzwerktheorien Bezug genommen.¹³

Als Beispiel sei die Arbeit Karl Gabriels¹⁴ herangezogen. Kirche versteht Gabriel als eine intermediäre Organisation, die zwischen Gesellschaft auf der einen und dem Individuum auf der anderen Seite angesiedelt ist („Liquid Church“). Sie befindet sich also in einer Mittelstellung („Hybridorganisation“) zu ihren Mitgliedern nach innen, und zu anderen Gruppen und Organisationen nach außen hin. Netzwerk-Organisationen stehen inmitten eines Kräftefeldes, das sich aus der vorherrschenden Konkurrenzlogik und den Freiheitspotenzialen moderner Gesellschaften¹⁵ ergibt. Netzwerke als solche besitzen eine viel höhere Flexibilität bezüglich ihrer Programme und ihres Personals. Kirche sei dabei wesentlich von drei verschiedenen Organisationslogiken geprägt:¹⁶

¹¹ Schüßler, Kontrollverlust, 153.

¹² Schüßler, Kontrollverlust, 154.

¹³ Vgl. Schüßler, Kontrollverlust, 156–160. Exemplarisch hierfür etwa: Zimmer/Sellmann/Hucht, Netzwerke; Weyel, Gemeinde als Netzwerk.

¹⁴ Gabriel, Liquid Church.

¹⁵ Kirchen sind sohin nicht mehr, wie früher, „staatsanaloge Zwangsinstitutionen“, sondern gleichberechtigte Marktteilnehmer.

¹⁶ Gabriel, Liquid Church, 49–56; Schüßler, Kontrollverlust, 155f.

1. Mitgliedschaftslogik: Wer sich dafür entscheidet in einer Kirche / Organisation Mitglied zu sein, akzeptiert auch deren Regeln und Rollen. Ein potenzielles Mitglied könnte sich auch für eine andere religiöse Organisation / Kirche entscheiden.
2. Einflusslogik: Mitgliederbindung kann nur mehr über Einfluss erreicht werden, niemand kann hierzu mehr verpflichtet werden. Dies verlangt ein Umwerben des potenziellen und bestehenden Mitglieds.
3. „Ursprungslogik“: Die ersten beiden Logiken sind wesentlich Folge der gesellschaftlichen Verflüssigungstendenzen. Dagegen identifiziert Gabriel eine dritte, stabilisierende Logik, die diesem Trend entgegenwirkt und die organisationale Dimension der Kirche stabilisiert. Hierdurch werden zwei Extreme vermieden: Einerseits unbegrenzte Anpassungsbereitschaft an gesellschaftliche Tendenzen und andererseits ein Rückzug in versteinerte Positionen kirchlicher Lehre und Dogmatik.

Diese drei grundlegenden Organisationslogiken seien hier durch eine weitere, für die Frage der Steuerungskultur entscheidende Perspektive auf das Funktionieren kirchlicher Organisation ergänzt. Die kulturelle Dimension von Steuerung spannt sich hierbei vor historisch entstandenen und immer noch wirksamen Organisationslogiken auf, die, so Dessoy, „Kirche hyperstabil machen“.¹⁷

Die identifizierten organisationskulturellen Muster überlagern sich dabei. Sie stehen einerseits mit dem geltenden Regel- und Normenbestand in Verbindung, andererseits beeinflussen sie das Wie des Handelns und der zahllosen inter- und intraorganisationalen Interaktionen. Die nachfolgende Einteilung ordnet dabei die vielfältigen in der Praxis vorzufindenden Elementen einer organisationalen „Logik“ zu.

- Eine besonders alte Schicht des Musters bildet das, was als „Monarchisch-feudale Kultur“ bezeichnet werden kann. In ihr findet sich die ursprüngliche Ordnung der Kirche wieder. Kernrolle dieser Ordnung ist der Bischof und die ihm qua Gesetz (c. 129–144, 375–402 CIC/83) und Lehre (LG 18–27) zugeordnete Macht (*sacra potestas*). Diese Macht wird durch Weihehandlung an die ihm zugeordneten Priester weitergegeben, die ihm ein Gehorsamsversprechen ablegen.¹⁸
- Diese ältere Schicht wurde durch Entwicklungen des 20. Jahrhunderts ergänzt und modifiziert, indem sich „hierarchisch-bürokratische“ Elemente etabliert haben. Leitung versteht sich, auch hier bildet das Kirchenrecht die Primärquelle, als Amt (Pfarramt) (c. 530–535 CIC/83). Merkmale sind hierbei Regelbasiertheit, eine etablierte Ämterhierarchie, Amtspflichten und

¹⁷ Vgl. Dessoy, Partizipation.

¹⁸ Vgl. Dessoy, Partizipation.

Aktenführung.¹⁹

- Mit modernen zunehmend auf Spezialisierung und Expertenwissen abstellenden Elementen, habe eine „technokratisch-funktionale Kultur“ Einzug gehalten. Zentrales Element ist hierbei Standardisierung von Produkten (Dienstleistungen) und Prozessen. Die Leistungserbringung erfolgt wesentlich durch Experten (Theologen), die sich anderer bedienen, um diese Leistungserbringung sicherzustellen (etwa ehrenamtlicher Laien).²⁰
- Mit dem II. Vatikanischen Konzil tritt auch das Communio-Konzept verstärkt in den Vordergrund, das auch organisational wirksam wird und Führungsprozesse beeinflusst. Die Gemeinschaft der Gläubigen sei demnach zentrales Konstitutionselement (LG 4) der Kirche, womit Elemente einer „synodal-demokratischen Kultur“ in das Blickfeld rücken.²¹ Dies findet etwa in synodalen Bestrebungen oder Teilhabe über Rätekonstruktionen in der Pastoral seinen Niederschlag.
- Fünftens kann auch von einer „kooperativ-teamorientierten“ Kultur gesprochen werden, die sich seit den 1980er-Jahren durchgesetzt und sich in der Idee der „kooperativen Leitung“ widerspiegelt. Die Mitglieder eines Teams sollen demnach gleichberechtigt agieren und die ihnen zugeordneten Prozesse steuern und verantworten.²²

Diese Organisationslogiken sind auch in der Diözese Graz-Seckau wirksam. Ein Beispiel hierfür ist die Rollen- und Kompetenzverteilung des Kirchenrechts, welche personale Elemente stützt. Wie in den Teilen B und C dieser Arbeit gezeigt werden wird, findet sich auch in der Diözese Graz-Seckau ein „monarchisch-feudales“ Element wieder. Auch hier wird dem Priester eine Sonderrolle zugesprochen, die auf seiner besonderen Rechtsstellung und hervorgehobenen Rolle basiert. Dies äußert sich in einer „Klerikerorientierung“²³ bestehender Prozesse. Diese ältere Schicht wird von neueren Schichten überlagert und ergänzt. Das kooperativ-teamorientierte Element findet sich beispielsweise in den neuen Organisationsansätzen der Diözesanreform wieder. Ein Beispiel hierfür ist die „gemeinsam verantwortete Leitung“ in einem „Seelsorgeraum-Führungsteam“, bestehend aus einem Priester als Leiter, einer handlungsbevollmächtigten Person für die Pastoral sowie einer handlungsbevollmächtigten Person für die Verwaltung. Ein weiteres Beispiel ist die Betonung des gemeinsamen Handelns aller Gläubigen, was ein neues Rollenverständnis zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen darstellt.²⁴

¹⁹ Vgl. Dessoy, Partizipation.

²⁰ Vgl. Dessoy, Partizipation.

²¹ Vgl. Dessoy, Partizipation.

²² Vgl. Dessoy, Partizipation.

²³ Siehe hierzu etwa Kapitel C.2.3.2

²⁴ Vgl. Diözese Graz-Seckau, Seelsorgeräume und Regionen.

Dessoy unterstreicht, das mögliche partizipative Zusammenspiel verschiedener Rollen in der Kirche vor Augen, dass alle organisationskulturelle Logiken auf hauptamtliches Personal abstellen. Eine Laienpartizipation sei hier per se noch nicht vorgesehen. Dabei betont er auch, dass die vorgestellten Logiken einem Machtgefälle unterliegen. Das bedeutet, dass etwa gemeinschaftlich getroffene Entscheidungen formell von nach monarchisch-feudalen oder hierarchisch-bürokratischen Muster getroffene Entscheidungen übersteuert werden können.²⁵

Neben ihrer Verfasstheit als Organisation verdeutlichen obige Ausführungen auch die Herausforderungen, die sich bereits auf theoretischer Ebene aus der institutionellen Dimension der Katholischen Kirche ergeben. Dies ist eine Frage, die im Zuge von Steuerung stets, wie auch die Ergebnisse dieser Arbeit verdeutlichen, mitbedacht werden muss (Handeln vor dem Anspruch des Normativen). Darüber hinaus wurde anhand von „Organisationslogiken“ das Feld erstabgesteckt.

2.2 Der Begriff der Steuerungskultur

Das hier untersuchte Phänomen der Steuerungskultur ist Teil des organisationalen Geschehens in der Diözese Graz-Seckau. Dieses Kapitel dient der theoretischen Vorarbeit und der grundlegenden Vorstellung relevanter Aspekte und Dimensionen des Begriffes der „Steuerungskultur“. Dies wird im Zuge eines Dreischrittes vorgenommen:

1. In einem ersten Schritt wird das Phänomen der *Organisationskultur* behandelt und in seinen grundlegenden Elementen vorgestellt. Dabei wird bewusst auf ein geläufiges Modell und dessen Erweiterung zurückgegriffen, das eine im Hinblick auf die Fragstellung dieser Arbeit taugliche Offenheit bei gleichzeitig leitgebender Struktur als Rahmen für die Durchführung der empirischen Forschung bietet (Scheins Drei-Ebenen-Modell sowie Sackmanns Erweiterung). Aufbauend auf dieses theoretische Fundament wird anhand einer Forschungsarbeit Röttigs zu kirchlicher Organisationskultur der Frage nach den „kulturelle Besonderheiten“, die aus den Spezifika der Organisation Katholische Kirche als traditionsreiche religiöse Großorganisation resultieren, nachgegangen.
2. Im zweiten Schritt wird diese Vorgehensweise durch die Darstellung einerseits des *handlungs-*, andererseits des *systemtheoretischen Steuerungs*begriffes flankiert. Im Zuge dessen wird auch das Thema *Steuerungsmedien* und *Steuerungsstrategien* umrissen. Ziel ist auch hier, die grundlegenden Facetten

²⁵ Vgl. Dessoy, Partizipation.

von Steuerung zu verdeutlichen. Aufbauend auf diese beiden theoretischen Großperspektiven wird ein Begriff von Steuerung nach Fischer vorgestellt, der einen aus der Systemtheorie heraus entwickelten Begriff von Steuerung in Organisationen vorstellt, anhand dessen deren Offenheit für konkretes organisationales Handeln und deren Untersuchung fruchtbar gemacht werden kann.

3. Darauf aufbauend werden die Aspekte beider Begriffe diskutiert und zusammengeführt, woraus eine *Arbeitsdefinition* gewonnen wird. Dabei wird ergänzend ein cursorischer Blick in verschiedene Forschungsfelder geworfen und die jeweilige Verwendung des Begriffs der „Steuerungskultur“ analysiert.

2.2.1 Organisationskultur

Der *Kulturbegriff* selbst, als Überbegriff des hier in den Blick genommenen Begriffes von Organisationskultur, ist als „schillernd“ zu bezeichnen und hat sich in seiner Bedeutung im Zeitablauf gewandelt. Aus einer soziologischen Perspektive hat sich im 20. Jahrhundert ein Verständnis von Kultur durchgesetzt, die diese als ein spezialisiertes soziales System versteht, das für das Funktionieren einer modernen Gesellschaft zentrale Leistungen erbringt. Heute hat sich ein Verständnis von Kultur durchgesetzt, dass dieser ein handlungskonstitutives Element zuerkannt wird, das im Hinblick auf alle handlungsrelevanten sozialen Praktiken Relevanz zukommt. Hinter dem Kulturbegriff verbirgt sich ein „Gesamtkomplex von Vorstellungen, Denkformen, Empfindungsweisen, Werten und Bedeutungen, der sich in Symbolsystemen darstellt“.²⁶ Dabei kann der Kulturbegriff sehr unterschiedliche Facetten betonen und wird, je nach Anwendung und Anwender, unterschiedlich verwendet, indem verschiedene Blickwinkel auf das Phänomen eingenommen werden.²⁷

Der hier interessierende Begriff der „Organisationskultur“²⁸ stellt eine Verallgemeinerung des seit den 1980er-Jahren in der Managementlehre populär gewordenen Begriffes der „Unternehmenskultur“ dar.²⁹ Die Entwicklung des Begriffes lebt von der Feststellung, dass gerade wirtschaftlich erfolgreiche Unternehmen nicht nur auf Ebene „harter Faktoren“ wie Know-How oder Strukturen, sondern auch auf Ebene „weicher“, wie Selbstverständnis oder Stil, leistungsfähig sind.³⁰

Der Begriff der Organisationskultur selbst wird dabei, je nach Autor, unterschiedlich

²⁶ Ettl, Organisationskultur, 40.

²⁷ Ettl, Organisationskultur, 40.

²⁸ Der Begriff der Organisation umfasst verschiedene Organisationstypen. „Unternehmen“ zeichnen sich durch gewinnorientiertes Handeln aus. „Unternehmenskultur“ meint daher die kulturelle Dimension einer gewinnorientierten Organisation. „Verwaltungskultur“ etwa die Organisationskultur des zweckgerichteten und normgesteuerten staatlichen Organisationsapparates (Ministerien, Ämter, Magistrate, etc.)

²⁹ Miebach, Organisationstheorie, 50.

³⁰ Peters / Waterman, Spitzenleistungen.

definiert, was eine Folge der Vielzahl „unscharfer“ Variablen ist, die mit dem Begriff und seiner Ausprägung in der organisationalen Praxis zusammenhängen.³¹

Innerhalb eines Unternehmens bzw. einer Organisation kann sich dabei eine große Bandbreite verschiedener, je eigener, unverwechselbarer „Vorstellungs- und Orientierungsmuster“ entwickeln, die „das Verhalten der Mitglieder wie auch das der betrieblichen Funktionsbereiche nachhaltig prägen“³² und auf diese Art und Weise auch entscheidend den Unternehmenserfolg beeinflussen.³³ Schreyögg identifiziert konzipiert in Auswertung des Forschungsstandes und der Modelle zur Organisationskultur sechs zentrale Elemente von Organisationskultur:³⁴

1. Organisationskulturen basieren auf einem Set geteilter gemeinsamer Orientierungen, Werte etc. Das Phänomen hat somit einen kollektiven Charakter, der das Handeln der einzelnen Organisationsmitglieder beeinflusst. Demnach kommt Organisationskultur auch eine normierende Funktion zu, indem sie, bis zu gewissen Grenzen, organisationales Handeln einheitlich und kohärent gestaltet.
2. Organisationskultur ist ein Phänomen der Praxis, sie wird auf Basis von Selbstverständlichkeiten praktiziert und in der Regel nicht separat reflektiert. Sie beinhaltet somit ein Set an Annahmen, das dem tatsächlichen Handeln im Tagesgeschäft zugrunde gelegt wird.
3. Organisationskultur ist somit ein implizites, nicht primär direkt beobachtbares Phänomen, was auch für seine Erforschung nicht ohne Konsequenzen bleibt. Eine Organisationskultur ist Resultat und Ausfluss von Überzeugungen und Handlungsmustern, die das „Selbstverständnis und die Eigendefinition der Unternehmung prägen“.³⁵
4. Organisationskultur ist die Folge von (nie vollständig abgeschlossenen) andauernden Lernprozessen im Austausch mit der Umwelt einer Organisation, die diese vor neue Probleme, etwa resultierend aus einem allgemeinen gesellschaftlichen Wertewandel, stellt. Zudem müssen auch Herausforderungen auf Ebene der internen Koordination verarbeitet und integriert werden, wobei sich bestimmte Verhaltensweisen erfolgreicher sind bzw. betrachtet werden als andere. Die sich dabei herauskristallisierenden Wege des Denkens und Problemlösens verfestigen sich im Zeitablauf, womit sich auch eine Vorstellung davon etabliert, wie auf eine „gute“ und wie „schlechte“ Art und Weise Probleme in einer Organisation gelöst werden.

³¹ Ettl, Organisationskultur, 41.

³² Schreyögg, Organisation, 177.

³³ Daraufhin befragt, wie sie Unternehmenskultur würden Praktiker häufig pointiert antworten: „Geist und Stil des Hauses“, „Das, wofür wir stehen“ oder „So, wie man es bei uns macht“, Sackmann, Unternehmenskultur, 36.

³⁴ Schreyögg, Organisation, 177f.

³⁵ Schreyögg, Organisation, 177.

Diese Verfestigung geht so weit, dass diese Problemlösungswege mit der Zeit zu Selbstverständlichkeiten werden.

5. Die in einer Organisation vorhandenen Überzeugungen und Vorstellungen verfestigen sich im Zeitablauf zu einer Art „Weltbild“, das innerhalb der Organisation die Funktion erfüllt, Sinn und Orientierung zu stiften. Organisationskultur liefert somit Interpretationsmuster und gibt Muster der Wahrnehmungsselektion vor, die dabei helfen sich in einer komplexen Umwelt zu orientieren. Auch strukturiert sie die Korridore möglicher Handlungs- und Reaktionsweisen vor, die routinisiert abgerufen werden können.
6. Wie wird eine Organisationskultur vermittelt? In aller Regel wird eine Organisationskultur nicht offen vermittelt oder bewusst erlernt, vielmehr wird diese über komplexe Sozialisationsprozesse vermittelt, in denen das (neue) Organisationsmitglied mit organisationalen „Signalen“ konfrontiert wird, die vermitteln, wie in der jeweiligen Organisation, im Sinne der kulturellen Tradition, gehandelt und gedacht wird. Kommunikativ kommt dabei Symbolen eine entscheidende Rolle zu.

Organisationskultur umfasst somit implizite Wahrnehmungs-, Selektions- und Verhaltensweise, die in praxi in der Regel nur indirekt beobachtet werden können und die Funktionen der Komplexitätsreduktion und -bewältigung sowie der Sinn- und Orientierungstiftung übernehmen.

Die Vielschichtigkeit des Phänomens bleibt dabei auch im Hinblick auf deren Untersuchung nicht folgenlos. Ein *grundlegendes Modell*, das hilft diese Vielschichtigkeit zu operationalisieren, liefert Schein³⁶. Schein versteht unter Kultur dabei

„ein Muster von gemeinsamen Basisannahmen, das von der Gruppe gelernt wurde, weil es ihre Probleme externer Anpassung und interner Integration gelöst hat. Dieses Muster hat sich als ausreichend erfolgreich erwiesen, um als gültig angesehen und deshalb neuen Mitgliedern als richtigen Weg des Wahrnehmens, Denkens und Fühlens gegenüber den Problemen der Anpassung und Integration vermittelt werden“.³⁷

Im Ergebnis erfüllt eine Organisationskultur wichtige Funktionen in der Gruppe bzw. im Kreis der Mitglieder, indem sie Integrität und Autonomie sowie Umweltabgrenzung und Identität stiftet.³⁸ Schein verbindet diese Definition von Organisationskultur mit einem aus drei Ebenen bestehenden Modell:³⁹

³⁶ Schein, Organizational Culture. Schein legte mit der Veröffentlichung seines Werkes „Organizational Culture and Leadership“ 1985 einen der meistrezitierten Meilensteine der Kulturforschung in Organisationen. Auf Scheins Ausarbeitungen bauen zahlreiche Modelle auf.

³⁷ Schein, Organizational Culture, 12; Übersetzung nach Miebach, Organisationstheorie, 51.

³⁸ Schein, Organizational Culture, 298.

³⁹ Schein, Organizational Culture, 17.

1. Die erste Ebene bilden die sichtbaren organisationaler Strukturen und Prozesse, die Schein als „Artefakte“ bezeichnet. Artefakte können etwa Richtlinien, Regularien, Prozesse, IT-Systeme oder auch das Corporate Design darstellen. Sie finden sich in (formellen) Organigrammen, Stellenbeschreibungen und Funktionsprofilen. Die Artefakte korrespondieren mit der Ebene der
2. „anerkannten Werte“ („espoused values“), die Strategien, Organisationsphilosophie oder Ziele umfassen. Diese finden sich etwa in Leitbildern, Intranetdokumenten etc. wieder.
3. Beide Ebenen stehen mittelbar und unmittelbar im Zusammenhang mit den in einer Organisation vorherrschenden Basisannahmen („basic understanding assumptions“), die im Kern Überzeugungen, Gedanken, Gefühle mit Selbstverständlichkeitscharakter sind, die dabei in der Regel unbewusst sind. Die Basisannahmen selbst können sich dabei auf sehr unterschiedliche Aspekte beziehen, etwa Wahrheit, Anthropologie oder Umgang mit der Umwelt.

Die Komplexitäten, die dieses Modell abzubilden sucht, sind dabei nur schwer quantitativ zu erheben, da für jedes Unternehmen eine je eigene Gemengelage komplex miteinander in Beziehung stehender Elemente vorliegt. Schein bringt einer standardisierten Erhebung (Messung) von Organisationskultur (mittels in der Regel Fragebögen) daher Skepsis entgegen und zieht die Validität der Ergebnisse in Zweifel.⁴⁰ Schein steht allerdings einer qualitativen Vorgehensweise, wie sie auch hier verfolgt wird, aufgeschlossen gegenüber. Der Grund hierfür ist darin zu suchen, dass das untersuchte kulturelle Phänomen in seiner Komplexität „dechiffriert“ (beobachtet) werden möchte, das heißt, dass die Bedeutungsstruktur der vorgefundenen Artefakte ebenso wie Annahmen und Werte untersucht, zueinander in Bezug gesetzt und analysiert werden müssen.⁴¹

Kultur kann dabei, im Hinblick auf ein Ziel, also etwas zu Erreichendes, sowohl fördernd/begünstigend als auch hindernd wirken. Veränderung auf kultureller Ebene seien daher häufig mit Abschiedsschmerzen und Widerständen gegenüber Neuem verbunden. Nach Schein müsste dazu die Angst, nicht zu überleben, die Angst vor (vorübergehender) Inkompetenz und dem Verlust der Gruppenzugehörigkeit übersteigen („Lernangst“).⁴²

Schein liefert ein Basismodell, das die Untersuchung organisationskultureller Phänomene ermöglicht. Dabei verzichtet er auf das Benennen und Ausformulieren

⁴⁰ Schein, Organisationskultur, 69ff.

⁴¹ Schein, Organisationskultur, 74ff.

⁴² Schein, Organisationskultur, 176f.

von einzelnen Elementen (etwa Kommunikation oder Struktur).

Ausgehend von Scheins Modell nuanciert Sackmann⁴³ dieses, indem zusätzlich und ergänzend Verhaltensnormen sowie gelebte und gezeigte Werte mitberücksichtigt werden, wodurch eine zusätzliche, gerade für Organisationen mit einem hohen normativen Anspruch nützliche Analysekategorie hinzutritt. *Sackmanns Modell* gestaltet sich folgendermaßen:⁴⁴

1. Artefakte: Nach außen sichtbare Manifestationen von Organisationskultur.
2. Regeln und Standards: Diese umfassen formale (einsehbare, niedergelegte) und informelle Regeln („Insider-Wissen“).
3. Proklamierte Werte und Prioritäten: Sackmann zieht hier eine Abgrenzung zu Schein ein, indem sie besonders die Existenz von Werten festhält, die der Außen- und Innenkommunikation dienen und für Externe wie Interne leicht zugänglich sind. Dabei ist jedoch zu betonen, dass ein (veröffentlichter) Wertekanon vorerst nur ein „Wunsch- und Idealbild“ der Organisation bildet (Darstellungsebene). Mit der Publikation dieser Werte steht noch nicht fest, ob diese auch „gelebt werden“ bzw. Handlungsrelevanz entfalten (Handlungsebene). Welche Werte tatsächlich gelebt werden, hängt nach Sackmann⁴⁵ von der „inneren Haltung“, also den grundlegenden Überzeugungen, die im Unternehmen vorherrschen, ab.
4. Den innersten Kern bilden, wie bei Schein, grundlegende, nur indirekt zugängliche (gelernte) Überzeugungen. In Anlehnung an die Forschungen Berger und Luckmanns, nennt Sackmann fünf Basisüberzeugungen, die ein Verständnis und eine Einordnung ermöglichen:⁴⁶
 - a. Organisationszweck
 - b. Anthropologie – Wer passt zur Organisation, welcher „Menschentypus“?
 - c. Prioritätssetzung im Unternehmen, in der Organisation: Was ist wichtig?
 - d. Prozesse und Praktiken
 - e. Erklärungen für Ursachen – Was sind die Gründe für den Ist-Zustand?

Der Organisationszweck, als Existenzgrund für eine Organisation bildet in diesem Modell gemeinsam mit dem „Menschentypus“ die Grundpfeiler, die Organisationsdesign, Unternehmensstrategie und Prozessausgestaltung beeinflussen.

Sackmann definiert den Begriff von Kultur in Unternehmen bzw. Organisationen,

⁴³ Vgl. Sackmann, Unternehmenskultur.

⁴⁴ Sackmann, Unternehmenskultur, 50–56.

⁴⁵ Sackmann, Unternehmenskultur, 53f.

⁴⁶ Sackmann, Unternehmenskultur, 54.

aufbauend auf ihren Forschungen und angelehnt an Scheins Definition folgendermaßen:⁴⁷

„...das von einer *Gruppe gemeinsam gehaltene Set an grundlegenden Überzeugungen*, das für die Gruppe insgesamt typisch ist. Dieses Set an grundlegenden Überzeugungen *beeinflusst Wahrnehmung, Denken, Handeln und Fühlen* der Gruppenmitglieder und kann sich auch in deren Handlungen und Artefakten manifestieren. Die grundlegenden Überzeugungen werden *nicht mehr bewusst gehalten*, sie sind aus der *Erfahrung der Gruppe* entstanden und haben sich durch die Erfahrung der Gruppe weiterentwickelt, d. h. sie sind *gelernt und werden an neue Gruppenmitglieder weitergegeben*. [Hervorhebungen im Original, L.G.]“

Auf dieses Verständnis von Organisationskultur greift auch diese Arbeit zurück. Der hier vorgestellte Begriff trägt eine Offenheit gegenüber verschiedenen organisationalen Gegebenheiten und handlungs- bzw. wahrnehmungsformierenden Wert- bzw. Normvorstellungen in sich. Ein begrifflicher Punkt, der gerade im Hinblick auf die Exploration des für diese Arbeit relevanten Aspekts kirchlicher Besonderheiten bedeutsam ist.

Welche Funktionen erfüllt eine Unternehmens- bzw. Organisationskultur? Sackmann unterscheidet je vier Primär- und vier Sekundärfunktionen:

Primärfunktion	Sekundärfunktion
Ordnung	Komplexitätsreduktion
Orientierung	Organisationale Anpassung
Stabilisierung	Interne Koordination
Sinnvermittlung	Motivation und Identifikation

Tabelle 1: Funktionen Organisationskultur; Eigene Darstellung; Quelle: Sackmann, Unternehmenskultur, 59.

Die Ordnungsfunktion ist in ihrem Kern von strukturell-unterstützendem Charakter. Damit verbundene Fragestellungen sind: Wer hat Autorität über wen? Wer hat Macht, wer Entscheidungsbefugnis? Wer berichtet an wen? Ein formelles Abbild dieser Funktion ist etwa ein Organigramm. Andere Beispiele hierfür sind etwa die Büroorganisation, die Raumgestaltung oder Stellen- und Funktionsbeschreibungen, die alle zusammengenommen eine „kognitive Landkarte“ der Organisation bilden.⁴⁸

Damit verbunden ist die „dynamische Komponente“ der Orientierung, deren Fundament Handlungswissen bildet. In ihrem Ergebnis sorgt die Orientierungsfunktion dafür, dass sich Organisationsmitglieder in den verschiedenen Situationen „kulturadäquat“ verhalten, somit wissen, welches Verhalten als „positiv“,

⁴⁷ Sackmann, Unternehmenskultur, 42.

⁴⁸ Sackmann, Unternehmenskultur, 59.

welches als „negativ“ aufgefasst wird. Beispiele hierfür sind das Verhalten Kunden oder Vorgesetzten gegenüber, in denen sich Mitglieder jeweils „adäquat“ verhalten müssen.⁴⁹

Als Effekt hiervon wirkt Organisations- bzw. Unternehmenskultur stabilisierend, da sie Verhaltensweisen auf Dauer setzt und so Erwartungshaltungen schafft, die wiederum Sicherheit geben. Insofern kann auch von einem „kollektiven Gedächtnis“ einer Organisation gesprochen werden, das wiederum für eine gewisse Tradition sorgt und sich etwa in Routinen, Feiern, Ritualen etc. widerspiegelt.⁵⁰

Organisationskultur stiftet auch Sinn bzw. vermittelt diesen, was Schein⁵¹ auch als die „Religion“ einer Organisation bezeichnet. Die Sinnvermittlungsfunktion thematisiert Kernfragen einer jeden Gruppe: Was macht uns aus? Was einzigartig? Was unterscheidet uns von anderen? Welche Bedeutung hat unsere konkrete Arbeit? Die konkreten Antworten beeinflussen die in einer Organisation vorherrschende Motivationslage.⁵²

Organisationskultur dient, über die Erfüllung der Primärfunktionen, als ein wichtiger Katalysator der Komplexitätsreduktion. Insofern wirkt sie wie eine Linse, die bestimmte Informationen nach organisationskulturellen Relevanzkriterien filtert und diese klarstellt. Sie hilft somit Relevantes von Irrelevantem zu unterscheiden und erhöht die Reaktionsgeschwindigkeit von Organisationsmitgliedern, da sie entsprechend akzeptierte Verhaltensweisen beinhaltet, auf die nur zurückgegriffen werden muss.⁵³

Aus den Primärfunktionen, insbesondere aus der Orientierungsfunktion folgt die für ein dauerhaftes Überleben wichtige Anpassungsfähigkeit einer Organisation. So wie die Mitglieder einer Organisation sich ändern können, so kann sich auch die Organisationskultur wandeln, was vor allem in einem dynamischen Umfeld notwendig wird. Sackmann betont dabei allerdings unter Verweis auf die Strategieforschung, dass die aufgesetzte (selektierende) „Kulturbrille“ der Organisationskultur mitunter dazu führen kann, dass Veränderungsanreize erst mitunter „sehr spät“ erkannt werden.⁵⁴

Daneben ermöglicht Organisationskultur, dass Organisationsmitglieder sich sinnhaft entlang geteilter Situations-, Ereignis- und Probleminterpretationen sowie einer eigenen „Sprachlichkeit“ verständigen können (interne Koordinationsfunktion). Dieses Bereitstellen von Kommunikationspotenzialen ermöglicht Kooperation und

⁴⁹ Sackmann, Unternehmenskultur, 60.

⁵⁰ Sackmann, Unternehmenskultur, 60.

⁵¹ Sackmann, Unternehmenskultur, 60f.; Vgl. Schein, Organizational Culture.

⁵² Sackmann, Unternehmenskultur, 60f.

⁵³ Sackmann, Unternehmenskultur, 61.

⁵⁴ Sackmann, Unternehmenskultur, 61.

Koordination.⁵⁵

Auf individueller und Gruppenebene kann die jeweilige Ausprägung von Organisations- bzw. Unternehmenskultur, stark beeinflusst von der Primärfunktion der Sinnvermittlung, zu einer positiven oder negativen Motivationslage führen. Identifizieren sich Mitarbeitende mit den übergeordneten Zielen? Sehen sich Organisationsmitglieder als einen wichtigen Teil eines größeren Ganzen oder als ein austauschbares „Rädchen im Getriebe“? Demotivation kann bis hin zu innerer Kündigung oder gar Sabotage führen.⁵⁶

Organisationskultur als Phänomen ist dabei in einen *komplexen kulturellen Kontext* eingebettet, in dem vielschichtige Bezüge zur kulturellen Dimension anderer Ebenen bestehen. Sackmann unterscheidet, was auch für die Untersuchung kirchlicher Steuerungskultur bedeutsam ist, verschiedene Ebenen, die wechselseitige Bezüge aufweisen:⁵⁷

- Kultur auf kontinental-regionaler Ebene
- Kultur auf nationaler Ebene
- Kultur auf Branchenebene
- Kultur auf regionaler Ebene
- Kultur auf Unternehmensebene inkl. Subkulturen im Unternehmen.

Innerhalb des Unternehmens bzw. der Organisation wiederum können Subkulturen identifiziert werden, die sich bspw. entlang von Einflussfaktoren wie Profession, ethnische Zugehörigkeit oder Geschlecht entwickeln. Einen wesentlichen Einfluss auf die Entstehung bzw. Ausprägung einer Subkultur üben zudem strukturelle Faktoren wie Funktion oder Hierarchie aus.⁵⁸

Abschließend gilt es noch die Frage zu klären, wie Organisationskultur ihre Wirkung entfaltet. Im Kern handelt es sich bei Organisationskultur um ein soziales Phänomen, womit auch die einzelnen Organisationsmitglieder als „Kulturträger“ in den Blick geraten. Diese bringen je eigene Vorerfahrungen (etwa aus anderen Organisationen) im Hinblick auf organisationale Praktiken, aber auch Werthaltungen etc. mit ein. Je länger Mitarbeitende der Organisation angehören, desto stärker ausgeprägt ist im Durchschnitt auch deren Vorstellung, wie Dinge „richtig“ (innerhalb dieser Organisation) zu lösen seien (Sozialisationsprozesse). Gleichzeitig kommt es auch zu einem Anstieg des Grades der Identifikation der Mitglieder mit der jeweiligen Organisation. Ursprünglich mitgebrachte Vorstellungen über Organisationshandeln werden integriert und in den bestehenden organisationskulturellen Wissensbestand

⁵⁵ Sackmann, Unternehmenskultur, 62.

⁵⁶ Sackmann, Unternehmenskultur, 62.

⁵⁷ Sackmann, Unternehmenskultur, 66–69.

⁵⁸ Sackmann, Unternehmenskultur, 66f.

eingebaut. Gleichzeitig nimmt aber auch der extern von neuen Mitgliedern mitgebrachte kritische Blick (Folge eines ursprünglichen Kontrasteffekts) ab – Neue beginnen von einem „Wir“ zu sprechen. Kann ein solcher Wechsel vom „Ich“ zum „Wir“ im Reden und Tun neuer Mitarbeitender beobachtet werden, sind diese zu Kulturträgern geworden, die begonnen haben, eine Organisationskultur zu leben und selbst auch fortzubilden und weiterzugeben. Die Kulturträger verhandeln innerhalb der Organisation Kultur und manifestieren diese in ihren Interaktionen. Sie stehen im Zentrum des organisationskulturellen Prozesses und üben Einfluss auf die Selektion, das Set denkbarer als „richtig“ wahrgenommener Handlungsalternativen, Strategien, Organisationsdesigns, Mitarbeitendenverhalten, Führungssysteme und Führungsprozesse⁵⁹ aus. Insofern sich in diesen Kultur manifestiert, wirken sie auch auf den Kulturträger selbst rück, sodass von einem wechselseitigen Prozess gesprochen werden kann.⁶⁰

Organisationskultur kann dabei sehr unterschiedliche Ausprägungen annehmen, die zunächst wertungsfrei beobachtet und analysiert werden müssen. Eine Unternehmenskultur kann dabei mehr oder weniger das Erreichen des Organisationszweckes unterstützen. Unterstützt hingegen eine jeweilig vorhandene Organisationskultur diesen Zweck, sind positive Effekte erwartbar. So werden etwa einer positiven Unternehmenskultur gewinnsteigernde Effekte zugeschrieben. Eine Studie des US-amerikanischen Finance-Think-Tanks Research Affiliates unter Leitung von Katrina Sherrerd⁶¹ kommt etwa zu dem Schluss, dass zwischen dem Faktor Unternehmenskultur (anhand der Fortune Magazines „100 Best Companies to Work For in America“) und Wertsteigerungen an den Börsen ein positiver Zusammenhang besteht, der sich in einer Überrendite von 3,7 Prozentpunkten gegenüber der Vergleichsgruppe (US-börsennotierte Unternehmen im Zeitraum 1984 – 2009) niederschlägt.

2.2.2 Eine Annäherung an kirchliche Organisationskultur

Ziel dieses Kapitels ist den besonderen Charakter einer Organisationskultur in der Kirche, gleichsam ihre „Kirchlichkeit“, in den Blick zu nehmen. Die Ausführungen folgen dabei der 2017 publizierten Arbeit Paul Röttigs⁶², eines Praktikers aus der Organisationsberatung, der einen Begriff kirchlicher Organisationskultur vorlegte.

⁵⁹ Sackmann führt in ihrem Werk die Einflüsse auf die einzelnen hier beschriebenen Teile eines Organisationsinnenlebens aus. Organisationskultur kommt in all diesen Prozessen, über die vorherrschenden organisationskulturellen Dispositionen/Grundüberzeugungen, ein großer Einfluss zu, was auch damit verbundene kognitive Verzerrungen etc. mit umfasst. Sackmann, Unternehmenskultur, 100–134.

⁶⁰ Sackmann, Unternehmenskultur, 98f.

⁶¹ Vgl. Sherrerd, Winning Formula.

⁶² Röttig, Kirchliche Organisationskultur.

Das untersuchte Phänomen hat aufgrund seiner Breite die Folge, dass eine Vielzahl theologischer und organisationswissenschaftlicher Theorien, Modelle und Forschungsergebnisse Beiträge zur hier interessierenden Fragestellung liefern.

Ein Gesamtblick auf den Forschungsstand zum Thema Organisationskultur in der Kirche offenbart einen hohen Grad an Dispersion im näheren Umfeld der Forschungsfrage, wobei regelmäßig eine organisationsentwicklerische Perspektive⁶³ eingenommen wird. Röttigs Arbeit nähert sich der Thematik dabei aus einer theologisch-sozialwissenschaftlichen Perspektive, unter Einsatz des Erhebungsinstruments eines Fragebogens, an.

Einleitend wird die grundlegende Rolle des Organisationsbegriffs und die Debattenentwicklung rund um die organisationale Seite der Katholischen Kirche im deutschen Sprachraum beleuchtet.

Röttigs Begriff von „kirchlicher Organisationskultur“ baut dabei auf Scheins etabliertem und oben ausgeführten allgemeinem Begriff einer Unternehmenskultur (als eine Ausprägungsweise von Organisationskultur⁶⁴) auf. Röttig legt, unter Bezugnahme auf seine praktischen Erfahrungen im Rahmen von Organisationsberatung, seine Definition einer „kirchlichen Organisationskultur“ vor:⁶⁵

Kirchliche Organisationskultur

„kann als die Gesamtheit der nach innen und außen hin sicht- und greifbaren, jedoch oft unreflektierten und unbewussten, tradierten und gelebten Denk-, Verhaltens- und Handlungsweisen aller Mitglieder des Volkes Gottes definiert werden, die auf gemeinsamen Werten, Glaubensüberzeugungen und vereinbarten Zielen und Visionen beruht.“

Dabei betont Röttig, dass eine Organisationskultur der Kirche sowohl nach innen, als auch nach außen hin orientiert sein muss.⁶⁶ Verglichen mit den oben vorgestellten Begriffen nach Sackmann und Schein sind insbesondere die von Röttig definatorisch integrierten (katholisch-theologisch-) normativen Bezüge, wie „Volk Gottes“⁶⁷ und die Nennung von Glaubensüberzeugungen, die einen expliziten Sonderbezug zu etwas „Überweltlichem“, Göttlichem besagen, charakteristisch.

Röttig identifiziert sechs Dimensionen einer kirchlichen Organisationskultur, die nachfolgend überblickshaft vorgestellt werden. Er entwickelt dabei ein Modell, dass

⁶³ Ein Beispiel hierfür stellen die von Dessoy und Lames herausgegebenen Bände zur Organisationsentwicklung dar: Dessoy/Lames, Zukunft; Dessoy/Lames, Innovation sowie Dessoy/Lames/Lätzel/Hennecke, Kirchenentwicklung.

⁶⁴ Der Begriff der Organisation umfasst verschiedene Organisationstypen. Unternehmen zeichnen sich durch gewinnorientiertes Handeln aus. „Unternehmenskultur“ meint daher die kulturelle Dimension einer gewinnorientierten Organisation. „Verwaltungskultur“ etwa die Organisationskultur des zweckgerichteten und normgesteuerten staatlichen Organisationsapparates (Ministerien, Ämter, Magistrate, etc.). Zu letzterer Ausprägung einer Organisationskultur siehe etwa Bogumil/Jann, Verwaltung, 356.

⁶⁵ Röttig, Kirchliche Organisationskultur, 87.

⁶⁶ Vgl. Röttig, Kirchliche Organisationskultur.

⁶⁷ Zum Begriff des Volkes Gottes siehe: Klinger, Volk Gottes.

er auf seinen praktischen Erfahrungen, aber auch Modellen der Organisationspsychologie, aufbaut. Diese sechs kulturellen Dimensionen sind: Organisationssteuerung, Kommunikation, Leistungsorientierung, Vertrauen, Entwicklung oder Wachstum und Identität. Die strategische und operative Steuerung der Kirche – als wichtigster Bezugspunkt einer kirchlichen Steuerungskultur –, fungiert dabei als Klammer der fünf anderen Dimensionen.⁶⁸

Bei nachfolgender Darstellung ist zu berücksichtigen, dass die Trennlinien zwischen den sechs Dimensionen unscharf verlaufen. Dies gilt auch für die „kulturellen Licht- und Schattenseiten“ einer Organisation, die Röttig ebenfalls herauszuzeichnen versucht.⁶⁹

Ausgehend von der soziologischen Kommunikationsdefinition Johan Hahns⁷⁰, der *Kommunikation* als eine soziale Grundfähigkeit des Menschen zur intensiven Vermittlung bedeutungsvoller Inhalte mittels kulturell geprägter Zeichen versteht, stellt er Rolf Zerfass' Ausführungen zu praktisch-theologischen Kommunikationsbegriff vor. Kirche sei nach Zerfass⁷¹ als ein Beziehungsgeflecht, als eine Art „Netzwerk“ zu begreifen, in dem Menschen am Beziehungsreichtum Gottes (verstanden als Liebe, Gerechtigkeit, Barmherzigkeit, etc.) partizipieren. Kirchlicher Kommunikation kommt auf dieser Basis eine vertikale und horizontale Brückenbaufunktion zu. An dieser Stelle bringt Röttig *Lumen Gentium* 8 ins Spiel, eine Stelle, die explizit die theologische und sozial-empirische Doppelnatur kirchlicher Kommunikation betont:

„Die mit hierarchischen Organen ausgestattete Gesellschaft und der geheimnisvolle Leib Christi, die sichtbare Versammlung und die geistliche Gemeinschaft, die irdische Kirche und die mit himmlischen Gaben beschenkte Kirche sind nicht als zwei verschiedene Größen zu betrachten, sondern bilden eine einzige komplexe Wirklichkeit, die aus menschlichen und göttlichen Elementen zusammenwächst.“ (LG 8)

Kirche ist somit als *Communio* der Mitglieder des Volkes Gottes in Rückbindung zu Gott zu verstehen. Kirchliche Kommunikation gewinnt ihre Besonderheit dadurch, dass kirchliche Informationsgehalte (als Kommunikationsbestandteile) immer in den Kontext des eigenen Lebens und der *Communio* gestellt werden müssen – womit die Kommunikationsdimension kirchlicher Organisationskultur ihren letzten Bezugspunkt im „Reich Gottes“ finde.⁷²

Kommunikation⁷³ beeinflusst die Umsetzungswahrscheinlichkeiten von Plänen und

⁶⁸ Röttig, Kirchliche Organisationskultur, 175.

⁶⁹ Röttig, Kirchliche Organisationskultur, 285.

⁷⁰ Hahn, Kommunikation, 213f.

⁷¹ Zerfass, Kommunikation praktisch-theologisch, 216f.

⁷² Röttig, Kirchliche Organisationskultur, 208.

⁷³ Kommunikation wird als prozessuales Geschehen zwischen einem Sender (Kommunikator) und einem Empfänger (Rezipienten) verstanden. diesem Geschehen sind verschiedene Kommunikationsmodi und etwa das Wirken von Frames etc. zu beachten. Siehe etwa Röttig, Kirchliche Organisationskultur, 210f.

Handlungen. Dies betrifft einerseits den Effektivitätsgrad der Umsetzung, aber auch die Motivation, auf deren Basis die Umsetzung geschehen soll. Eine zielorientierte Kommunikation im Vorfeld einer (geplanten) Maßnahme kann Gerüchte reduzieren und Sicherheiten schaffen.⁷⁴

Die zweite Komponente von Röttigs Begriff einer kirchlichen Organisationskultur bildet *Leistungsorientierung*. Röttig nimmt für die Entwicklung seines Begriffes einen wirtschaftshistorischen Einstieg, indem er Frederick W. Taylors *Principles of Scientific Management* (Taylorismus) bemüht.⁷⁵

In diesem Grundzugang Taylors sieht Röttig in der Praxis nach wie vor „das Prinzip der Prozesssteuerung von Arbeitsabläufen“⁷⁶, obwohl dieses im Zeitablauf stark kritisiert wurde. Der Mensch stehe zwar auf dem Papier im Mittelpunkt unternehmerischen Handelns (was etwa in *Corporate Governance*-Codes zum Ausdruck kommt), dennoch werde dieser Anspruch häufig nicht erfüllt. Der Mensch stehe den Führungskräften und Shareholdern gewissermaßen im Wege, indem er sich seiner Instrumentalisierung (Ausbeutung) als Ressource widersetzt.⁷⁷

Anknüpfend an das Konzept des Taylorismus prüft Röttig die fünf tayloristische Prinzipien auf ihrer Gültigkeit in der Kirche:⁷⁸

Während Röttig eine (1) klare hierarchische Strukturierung (Top-Down, Gefolgschaftserwartung) vorliegen sieht, ist das Funktionieren einer (2) wissenschaftlichen Personalsteuerung (etwa über Ziel- und Aufgabenbeschreibungen⁷⁹) weniger klar, was etwa auf die für den pastoralen Tätigkeitsbereich einhergehenden offenen Zielbeschreibungen zurückzuführen sei. Dabei gebe jedoch der biblische Text das „klarste Pflichtenheft“ mit *Mt 5, 13–16* mit:

⁷⁴ Röttig, *Kirchliche Organisationskultur*, 212f. Dabei ist allerdings zu berücksichtigen, dass die Kontrolle des Informationsflusses ein wichtiges Steuerungsinstrument ist. Ein zu frühes Kommunizieren von geplanten Maßnahmen kann das Formieren von Widerständen begünstigen, die eine – nach welchen Kriterien dies auch immer bestimmt werden mag – notwendige Maßnahme verhindern können. Entscheidend ist an dieser Stelle, was auch Röttig zu meinen scheint, der kluge Einsatz von Vorinformationen, die einerseits Motivationsstrukturen positiv aktivieren, andererseits destruktiven Gerüchten vorbeugen, die dazu tendieren eine Eigendynamik zu entwickeln.

⁷⁵ Taylor, *Scientific Management*, 8f. Der Taylorismus entwickelte sich entlang von Experimenten zur Effizienzverbesserung in amerikanischen Betrieben mit dem Ziel der Reduktion von Ressourcenverschwendung (Material, Zeit, etc.). Zentrales Ergebnis ist, dass bessere Arbeitsbedingungen zu einem unternehmerischen Mehrertrag führen können, da diese die Leistungsfähigkeit der Arbeitnehmenden erhöhen können. Finanzielle Anreize bilden eine extrinsische Motivation zur Mehrleistung. Wichtig ist hier zu berücksichtigen, dass Taylors Untersuchungen an andere Kontextbedingungen anknüpften, als wir sie heute kennen.

⁷⁶ Röttig, *Kirchliche Organisationskultur*, 229.

⁷⁷ Röttig, *Kirchliche Organisationskultur*, 229f.

⁷⁸ Röttig, *Kirchliche Organisationskultur*, 230–232.

⁷⁹ Dieser von Röttig thematisierte Trend findet Niederschlag im sog. „Kontraktmanagement“, also dem (schriftlichen) Festlegen von Zielen in vertraglichen Leistungsvereinbarungen. Diese Steuerungstechnik stammt aus dem betriebswirtschaftlichen Bereich und wird zunehmend in staatlichen und nicht-staatlichen Organisationen implementiert. Beispielhaft als New Public Management: Vgl. Schedler/Proeller, NPM.

selbst „Salz der Erde und Licht der Welt“ zu sein.⁸⁰ Auch in Hinblick auf das Kriterium einer (3) optimalen Postenbesetzung öffnet Röttig dies ins Normative, indem die Ermächtigung zur Mitarbeit auf Basis des allgemeinen Priestertums der Gläubigen betont wird. Daneben bedürfe es einer (4) ganzheitlichen Mitarbeiterschulung, um diese für einer Position kompetent zu machen.⁸¹ Letztlich bedürfe es auch einer (5) Leistungskontrolle, die im kirchlichen Rahmen jedoch nicht auf Basis materieller oder finanzieller Messkriterien funktionieren könne. Zudem stehe einer Hierarchie, die zwar andere kontrolliere, selbst aber keiner Kontrolle unterworfen sei, vor einem Legitimitätsproblem.

Röttig erweitert dies theologisch und postuliert, dass auf Grundlage der Taufe alle Christ:innen zu Mitarbeitenden im und für das Reich Gottes berufen sind. Dabei sei gleichgültig, ob die jeweilige Tätigkeit haupt-, ehren- oder nebenamtlich ausgeübt wird.

In diesem Kontext weist Röttig auch auf die Debatte um die Suche nach einer geeigneten Organisationsform im Spannungsfeld von Zentralismus und Dezentralisierung hin. Eine Lösung könne nur dort gefunden werden, wo regionale und kulturelle Eigen- und Besonderheiten beachtet werden. Die Strukturen sollen „so zentral wie notwendig, und zugleich so dezentral wie möglich“ gestaltet werden. Ein lediglich halbherziges Ergänzen zentralistischer Organigramme mit dezentralen Berichts- und Empfängermodulen führe in eine Sackgasse, wenn gleichzeitig altes Verhalten nicht ent-lernt werde und eine neue Kultur der Eigenverantwortung entstehe.⁸²

Kirche sei darüber hinaus *Objekt und Subjekt von Vertrauen*. Röttig verdeutlicht die Relevanz, indem er auf eine aus seiner Sicht zunehmende Polarisierung innerhalb der katholischen Kirche entlang der Konfliktlinie progressiv – konservativ eingeht. Die sich bildenden Seiten würden langsam, aber kontinuierlich ihre eigenen kulturellen Codes, ihre eigene Sprache, ihr eigenes Denken und Tun ausbilden. Diese zunehmende Polarisierung erzeuge Befremdung und Spannung, die sich in gegenseitigen Verdächtigungen des Abweichens von der kirchlichen Lehre äußere. Endpunkt dieser Entwicklung sei eine „Hermeneutik des Misstrauens“. Dem

⁸⁰ An dieser Stelle muss angemerkt werden, dass Röttigs Gegenüberstellung einen hohen theologischen Anspruch vertritt, der sich allerdings selbst durch eine sehr hohe Offenheit auszeichnet. Im Hinblick auf Steuerungsrelevanz ergibt sich das Problem, dass dieser – theologisch zweifelsfrei richtige Anspruch – einer Vielzahl an Interpretationsmöglichkeiten gegenübersteht, die ein sehr verschiedentliches, teilweise wohl sogar gegensätzliches Handlungsprogramm erlauben.

⁸¹ Röttig, *Kirchliche Organisationskultur*, 231f. Röttig kritisiert hier kirchliche Mitarbeiterbildungsprogramme, die zwar bruchstückhaft fachliches Wissen und praktische Fähigkeiten vermitteln würden, aber eine Ganzheitlichkeit missen lassen würden. Als Gründe hierfür führt er das Verkennen der Bedeutung ganzheitlicher Bildung und beschränkte budgetäre Mittel an. Als Kerntugenden dieses Aspekts der Leistungsorientierung führt er Offenheit für Neues und Bereitschaft Altes abzulegen an.

⁸² Röttig, *Kirchliche Organisationskultur*, 241.

gegenüber setzt Röttig vier Werte, die (als Ansprüche) eine „gesunde“ Beziehung des Vertrauens bilden würden: Verfügbarkeit als Präsenz des Volkes Gottes, Offenheit zwischen Menschen, gleich ob über-, unter- oder gleichgeordnet, Ehrlichkeit und Fairness.⁸³

Kirchliche Organisationskultur zeichne sich auch dadurch aus, dass *Wachstum* in allein quantitativer Hinsicht (etwa der Zahl der Getauften) unzureichend sei.⁸⁴ Röttig unterstreicht die qualitative Seite dieser Dimension. Im Vordergrund stehe spirituelles „Wachstum“ in der Nachfolge Christi. Das theologische Ziel gebe die dogmatische Kirchenkonstitution *Lumen Gentium* vor, indem sie davon spricht, „in allem auf ihn hin wachsen, der unser Haupt ist“ (Christus) (LG 17). Das Wachstum der *Communio* des Volkes Gottes sei, wie der wachsende Glaube, Gnade.⁸⁵

Unter Heranziehung des Gleichnisses von den anvertrauten Talenten (*Mt 25, 14–30*) verweist Röttig auf die hohe Relevanz geistiger Fähigkeiten, erworbenen Wissens, angeborener Anlagen und Intelligenz (Erbanlage und soziokulturelles Kapital).⁸⁶

Vor diesem Hintergrund gelte es auch Mut zu haben, Fehler aushalten zu können. Hier argumentiert Röttig aufbauend auf *Evangelii Gaudium* mit Papst Franziskus, der schreibt:

„Ich hoffe, dass mehr als die Furcht, einen Fehler zu machen, unser Beweggrund die Furcht sei, uns einzuschließen in die Strukturen, die uns einen falschen Schutz geben, in Normen, die uns zu unnachsichtigen Richtern verwandeln, in Gewohnheiten, in denen wir uns ruhig fühlen, während draußen eine hungrige Menschenmenge wartet und Jesus uns pausenlos wiederholt: ‚Gebt ihr ihnen zu essen!‘“ (EG 49)

Als innere Weisheit des Wachstums könne gelten: „Durch Fehler lernt man!“⁸⁷ Grundbedingungen für Wachstum und adäquatem Fehlerumgang bildet eine Atmosphäre der Offenheit und des Vertrauens.⁸⁸

Röttig stellt fest, dass eine nachhaltige Organisationskultur auf einer gewachsenen *Identität* aufbauen müsse. Wird Identität lediglich von außen, etwa durch geschickte Berater oder Medien, „aufgepfropft“, erlösche ihre Strahlkraft früher oder später. Identität baue sich wesentlich um mehrere Fragen herum auf: Wer sind wir? Woher

⁸³ Röttig, *Kirchliche Organisationskultur*, 242–254. Als Beispiele von „Brennpunkten“ kirchlichen Vertrauensgeschehens nennt der Autor die Debatte um eine luxuriöse Wohnungsausstattung des Limburger Bischofs Tebartz-van Elst, die Debatte rund um „wiederverheiratete Geschiedene“ und kirchenpolitisches „Windfahnen“-Verhalten auf der Darstellungs- und Kommunikationsebene.

⁸⁴ Beispiele hierfür ist Wachstum, das an der Anzahl der sonntäglichen Messfeierenden oder der Anzahl der Priester- und Ordensberufungen etc. gemessen wird.

⁸⁵ Röttig, *Kirchliche Organisationskultur*, 257–261.

⁸⁶ Röttig, *Kirchliche Organisationskultur*, 262–265.

⁸⁷ Röttig, *Kirchliche Organisationskultur*, 266.

⁸⁸ Röttig, *Kirchliche Organisationskultur*, 267f. Hier argumentiert Röttig auf Basis des in der Organisationsberatung populären „Johari-Fensters“ von Luft und Ingham, das Wissen in vier Felder einteilt: öffentlich, verborgen, „blind“ und unbekannt. Ziel vertrauensvoller Organisationskultur ist es, das öffentliche Feld zu erweitern.

kommen wir? Wozu sind wir da? Was ist unser Ziel? Was trägt uns? Was ist unsere Aufgabe, unser Auftrag? Was sind unsere Werte? Wohin gehen wir?⁸⁹ Im Hinblick auf die Identitätsdimension stehe aber nicht die Identität des einzelnen Christen im Vordergrund, sondern die Identität der Kirche, die allerdings beide in untrennbarem Zusammenhang und ständigem gegenseitigem Austausch stünden.⁹⁰

Diese Beziehung zwischen individueller und überindividueller bzw. kollektiver Identität ist allerdings empirisch nur schwer fassbar. Röttig rezipiert verschiedene religionssoziologische, pastoraltheologische und soziologische Arbeiten, um sich diesem Phänomen anzunähern (Assmann, Giesen, Hall).⁹¹

In Anschluss an Viera Pirker⁹² werden Facetten des Identitätsbegriffes vorgestellt, denen für die Frage nach der Organisationskultur Bedeutung zukomme:⁹³

- a. Identifikation eines Individuums mit einer Gruppe, das seine Persönlichkeit dadurch bereichern kann,
- b. die kollektive Identität, die eine Facette des Selbst wird,
- c. das Spektrum vielfältiger möglicher Identitäten, mit denen Menschen konfrontiert werden, wenn sie an verschiedenen Systemen teilhaben und
- d. kollektive Identifizierungen, die zur individuellen Sinnfindung beitragen, aber auch zu Zwängen werden können.

Den zentralen Baustein für die Identifikation einer kirchlichen Organisationsidentität sieht Röttig im *Nizäno-Konstantinopolitanischen Glaubensbekenntnis*⁹⁴: „Wir glauben an die eine, heilige, katholische und apostolische Kirche.“ Er baut dabei auf Walter Kaspers Arbeit⁹⁵ zu den „Wesensmerkmalen“ der katholischen Kirche auf, die er dem organisationspsychologischen Begriff von Identität nahestellt.⁹⁶

Einheit sei dabei auf Basis des II. Vatikanischen Konzils als Einheit in Vielfalt zu verstehen.⁹⁷ Das Heilige sei heute, so die Feststellung, vielfach dem Säkularen untergeordnet, dem Merkmal der Katholizität komme vor allem die Rolle eines konfessionellen Unterscheidungsmerkmals zu. Sein ursprüngliches Verständnis von „allumfassend“ sei verloren gegangen. „Katholische Fülle“, so Röttig, bedeute vielmehr ein neues Aufbrechen zu der „in ihr lebendigen trinitarischen Fülle, die in

⁸⁹ Wichtig ist zu ergänzen, dass der Identitätsbegriff eine Kontrast- und Abgrenzungskomponente enthält, also die Fragen: Wer sind wir nicht? Wer wollen wir nicht sein? Zum Identitätsbegriff siehe etwa: Höfer/Keupp, Identitätsarbeit.

⁹⁰ Röttig, Kirchliche Organisationskultur, 268f.

⁹¹ Röttig, Kirchliche Organisationskultur, 270–273; Assmann, Gedächtnis; Giesen, Kollektive Identität; Hall, Kulturelle Identität.

⁹² Vgl. Pirker, Fluide und fragil.

⁹³ Röttig, Kirchliche Organisationskultur, 271f.

⁹⁴ Das gemeinsame Glaubensbekenntnis der Kirchen in Ost und West.

⁹⁵ Kasper, Katholische Kirche, 223–234.

⁹⁶ Röttig, Kirchliche Organisationskultur, 278–285.

⁹⁷ Röttig, Kirchliche Organisationskultur, 279f.

dem in Christus und im Heiligen Geist übermittelten Geschenk Gottes an sein Volk Wirklichkeit wird.⁹⁸ Apostolizität bezieht sich auf das Merkmal der Leitung, ohne das die Botschaft möglicherweise wirkungslos verhallt wäre. Gefordert sei hier vor allem das Lehramt und die Art und Weise, wie dieses im jeweiligen Kontext weitergegeben wird.⁹⁹ Nach Röttig besteht dieser Prozess nicht nur aus einer intellektuell-theologischen Komponente, sondern auch in einem Wahrnehmen der menschlichen Ganzheit, deren Finden einen Suchprozess darstellt.¹⁰⁰

2.2.2.1 Kirchliche Organisationskultur – Steuerung

Die *strategische und operative Steuerung* bildet in Röttigs Ansatz einer kirchlichen Organisationskultur die „organisatorische Klammer“, um die anderen fünf Dimensionen.¹⁰¹ Steuerung stellt eine alle kulturellen Dimensionen beeinflussenden Faktor dar, sie forme und färbe die gesamte Organisationkultur einer Institution, indem sie Einfluss auf Kommunikationskultur, Vorstellungen von Leistung, Vertrauen, Wachstum, soziale Verbundenheit und gemeinsame Wert-, Glaubens-Zielvorstellungen nehme. Dabei nimmt Steuerung in seiner organisationkulturellen Ausprägung ein weites Spektrum ein: von rein hierarchischer Lenkung bis hin zu individueller Eigeninitiative sowie einer synodalen Mitsprache und Verständigung dazwischen (nicht als „Demokratisierung“ der Kirche zu verstehen).¹⁰²

Röttig stellt einleitend unter Rückgriff auf Schwarz¹⁰³ fest, dass sich die Katholische Kirche in ihren Strukturmerkmalen sowie ihren Steuerungs- und Orientierungselementen deutlich von profitorientierten, aber auch von Non-Profit-Organisationen (NPO) abhebt, die jeweils eigenen Anforderungen und Einflussfaktoren (etwa marktwirtschaftlichen Kräften) ausgesetzt sind.

Der eigentliche Steuermann (κυβερνήτης) der Kirche sei Christus als ihr Haupt (vgl. Eph 1,22; Kol 1,18). Er trage insofern auch die Letztverantwortung für den eingeschlagenen Weg der Kirche, der in den Händen der von ihm auserwählten Mitglieder des Volkes Gottes liege. Das Steuer der Kirche habe Christus den Nachfolgern der Apostel und dem Nachfolger des heiligen Petrus überlassen (Bischofskollegium).¹⁰⁴

Ein weiterer Unterschied zu anderen Organisationen liege in der Zweck- und Zielbestimmung der Organisation Kirche. Dies bringt Papst Franziskus in einer

⁹⁸ Röttig, Kirchliche Organisationskultur, 282.

⁹⁹ Kasper, Katholische Kirche, 266.

¹⁰⁰ Röttig, Kirchliche Organisationskultur, 284f.

¹⁰¹ Röttig, Kirchliche Organisationskultur, 175.

¹⁰² Röttig, Kirchliche Organisationskultur, 298.

¹⁰³ Schwarz, Management in Nonprofit-Organisationen, 17, zit. n. Röttig, Organisationskultur, 175.

¹⁰⁴ Röttig, Kirchliche Organisationskultur, 175f.

Eucharistiefeier mit Kardinälen in der Sixtinischen Kapelle zum Ausdruck:

„Wir können gehen, wie weit wir wollen, wir können vieles aufbauen, aber wenn wir nicht Jesus Christus bekennen, geht die Sache nicht. Wir werden eine wohlthätige NGO, aber nicht die Kirche, die Braut Christi.“¹⁰⁵

Röttig führt weiter aus, dass Christen davon überzeugt sind, dass, wenn sie zum Dienst in der Kirche berufen sind, auch durch den Geist Gottes die hierzu nötigen Gaben geschenkt bekommen, um den Sendungsauftrag umsetzen zu können. Dies sei aber durch das Maß des Menschenmöglichen begrenzt, wie auch Papst Benedikt XVI. erkannt habe. Aufbauend auf die daraufhin entsponnene Debatte um die Frage nach den Anforderungen an kirchliche Führungskräfte stellt Röttig fest, dass Christus als Haupt die Leitung seiner Kirche erwählen würde, gleichsam wie sich das Management um den Führungsnachwuchs in einem Unternehmen sorgen würde und diese Aufgabe nicht delegieren dürfe. Erforderlich ist aber das Hinzukommen einer „menschlichen Zusage“, egal ob es sich um die Ernennung eines Pfarrers durch seinen Ortsbischof oder die Wahl des Papstes durch ein Konklave handelt. Dabei sind alle aufgrund ihres gemeinsamen Priestertums berufen an der Steuerung der Kirche teilzuhaben und mitzuwirken, egal in welcher hierarchischen Position sie sich befinden.¹⁰⁶

Dabei bleibt aber stets die Rückbezogenheit auf die „Hirten der Kirche“ bestehen, die die „Laien“ dazu auffordern, ihnen ihre Bedürfnisse, Sorgen und Hoffnungen mitzuteilen. Laien sind verpflichtet dazu beizutragen, dass die „göttliche Heilsbotschaft immer mehr zu allen Menschen aller Zeiten auf der ganzen Welt gelangt.“¹⁰⁷ Die Laien haben, als Getaufte und Gefirmte, das Recht eigenes und selbstständiges Engagement („nach ihrem Stand und Stellung“) in der Kirche zu entfalten.¹⁰⁸

Die Katholische Kirche entwickelt, wie alle anderen Organisationen auch, Machtstrukturen in ihrem Inneren. „Machtgehabe“ und Machtstrukturen aber

„wachsen nicht ohne menschliches Zutun, werden vielmehr stets von Menschen geboren und kreieren neue Widerstände, die wieder ihre eigenen Machtstrukturen benötigen.“¹⁰⁹

Macht wird dabei implizit als Potenzial zur Gestaltung betrachtet, sei sie mit Autorität verbunden oder nicht. Rechtmäßige Autorität zur Machtausübung komme nur jener Person zu, die sie von anderen zugesprochen bekommt. Autorität sei, im Anschluss an ein Interview von Papst Franziskus, etwas, das Raum für das Wachstum von

¹⁰⁵ Papst Franziskus, Predigt vom 14.03.2013.

¹⁰⁶ Röttig, Kirchliche Organisationskultur, 178f.

¹⁰⁷ c. 211 CIC/83.

¹⁰⁸ c. 216 CIC/83.

¹⁰⁹ Röttig, Kirchliche Organisationskultur, 186.

Personen schaffe. Menschenführung ohne dem Menschen Raum zum Wachsen zu geben schaffe Formalisten. In der *Leadership*-Literatur zu profitorientierten Unternehmen kritisiert Röttig, dass viel zu wenig auf die Frage nach den Grundvoraussetzungen gelungener Führung eingegangen werde, nämlich die Glaubwürdigkeit der dahinterstehenden Autorität.¹¹⁰ Autorität sei bereits dann verspielt, wenn eine Führungskraft auf deren Existenz hinweisen müsse. Steuerung einer Organisation wird brüchig, wenn das Steuer entglitten ist, auch wenn Macht als Faktor weiterhin vorübergehend weiterbesteht.¹¹¹

Die Leitungsautorität habe Christus, das Haupt der Kirche, an seine Apostel weitergereicht (vgl. *Mt 18,28*). Die höchste Autorität in der Kirche liege daher in ihrer Quelle, in Christus. Jede andere rechtmäßige Machtbefugnis sei aus dieser Quelle abgeleitet. Christus spreche den Menschen an, noch bevor dieser seine freie Entscheidung für ein Engagement in der Kirche trifft. Alle Leitungsfunktionen würden ihre rechtmäßige Machtbefugnis von der höchsten Autorität der Kirche ableiten und erhalten. Dieser Unterschied zu profanen Organisationen führe zu Schwierigkeiten für die kirchlichen Mitarbeiter:innen.¹¹²

Der Autor kritisiert, aufbauend auf diesen grundlegenden Ausführungen zu seinem Verständnis von kirchlicher Macht und Steuerung, Machtmissbrauch und Manager-Funktionalismus. In *Evangelium Gaudium* warnt Papst Franziskus vor dem Machtstreben in der Kirche. Er beklagt die „spirituelle Weltlichkeit“¹¹³ (*EG 93*), die sich in vielen verschiedenen Verhaltensweisen zeige (*EG 95*) und aus der keine echte Dynamik der Evangelisierung hervorgehen könne (*EG 94*). Aus der Macht, die aus einem „Manager-Funktionalismus“ resultiere, sei nicht das Volk Gottes Nutznießer, sondern in erster Linie die Kirche als Organisation (*EG 95, 96*). Die Kirche verliere dadurch an Glaubwürdigkeit, da sie ja eine

„mit hierarchischen Organen ausgestattete Gesellschaft und der geheimnisvolle Leib Christi, die sichtbare Versammlung und die geistliche Gemeinschaft, die irdische Kirche und die mit himmlischen Gaben beschenkte Kirche [...] eine einzige komplexe Wirklichkeit, die aus menschlichen und göttlichen Elementen zusammenwächst“

sei (*LG 8*). Papst Franziskus fordere eine Dienenden-, keine Manager-Mentalität.¹¹⁴

Röttig konstatiert darüber hinaus kirchlichem Führungspersonal eine Tendenz zu selbstzentrierter Entscheidungsfindung¹¹⁵. Die Kunst richtige Entscheidungen zu

¹¹⁰ Röttig, *Kirchliche Organisationskultur*, 187.

¹¹¹ Röttig, *Kirchliche Organisationskultur*, 188.

¹¹² Röttig, *Kirchliche Organisationskultur*, 186f.

¹¹³ Hierunter versteht Papst Franziskus eine fehlende „Einsenkung des Evangeliums in das Gottesvolk“ (*EG 95*).

¹¹⁴ Röttig, *Kirchliche Organisationskultur*, 189f.

¹¹⁵ Als ein Beispiel hierfür nennt Röttig eine vorangegangene Diskussion einer inhaltlichen Frage in einem Pfarrgemeinderat, der Pfarrer aber dennoch die Entscheidung dann, davon unbeeinflusst, selbst

treffen, die in der Wirtschaft breit gelehrt und praktisch geübt werde, werde hier nicht zelebriert. Das Unterrichten von Führungsinstrumenten und -systemen sowie Erkenntnissen der Organisationspsychologie würden in der Ausbildung der Führungskräfte kaum eine Rolle spielen. Der Ausbildungsschwerpunkt liege klar in der Pastoral.¹¹⁶

Dabei wirkt sich Entscheidungsqualität und -rationalität auf das Verhalten und die Leistung der Organisationsmitglieder, der Teams und der Gruppen aus. Die Akzeptanz der getroffenen Entscheidungen resultiert einerseits aus der Motivation und andererseits aus dem persönlichen Einsatz aller Betroffenen. Für kirchliche Problemlösungen (wirtschaftliche, pastorale, personelle, etc.) spielen beide Aspekte eine wesentliche Rolle, da sie Zusammenhalt, Zusammenleben und Effizienz der kirchlichen Organisation mitbeeinflussen.¹¹⁷ Gerade im Hinblick auf kirchliche Reformbemühungen wird betont, dass die Akzeptanz eines Ergebnisses immer auch auf der Akzeptanz des Prozesses basiert, in dem Entscheidungen in einem bestimmten Modus, unter Partizipation verschiedener Gruppen, getroffen werden.¹¹⁸

Im Ergebnis betont Röttig, dass für manche kirchliche Entscheidungsprozesse konsultative Entscheidungsmodi angebracht sind, für andere Entscheidungen eher autokratische.¹¹⁹ Mitwirkungsmöglichkeiten dort zu schaffen, wo Entscheidungen anstehen, also für Partizipationsmöglichkeiten der Entscheidungsbetroffenen zu sorgen, dient dem Vorbeugen von Demotivation und Disengagement.¹²⁰

Röttig postuliert, dass mit der Amtsübernahme Papst Franziskus einer neuer Stil Einzug gehalten habe. Dieser sei charakterisiert durch die Aufforderung zu einer angstfreien Debatte, offenen Worten, einem ehrlichen Streiten, direkter Kritik und eines unvoreingenommenen inhaltlichen Argumentierens.¹²¹ Konsens, verstanden als ein Übereinstimmen von Meinungen, sei durch Teilhabe in synodalen und anderen Prozessen zu erreichen und trete an die Stelle eines Kompromisses, also einer Übereinkunft durch gegenseitige Zugeständnisse der beteiligten entscheidungsmächtigen Parteien und Gruppierungen.¹²²

Welche Voraussetzungen liegen für das Erreichen eines Konsenses in kirchlichen, aber auch säkularen Organisationen vor? Röttig nennt vier „erlern- und einübbarer Prozessschritte“: Individuelle, inhaltliche Auseinandersetzung mit der

zu treffen gedenkt.

¹¹⁶ Röttig, Kirchliche Organisationskultur, 192–194.

¹¹⁷ Röttig, Kirchliche Organisationskultur, 195.

¹¹⁸ Röttig, Kirchliche Organisationskultur, 197.

¹¹⁹ Röttig, Kirchliche Organisationskultur, 199.

¹²⁰ Röttig, Kirchliche Organisationskultur, 200f.

¹²¹ Hier liegt es nahe zu fragen bzw. zu überprüfen, ob dies tatsächlich, also auf der Handlungsebene zu strukturellen Veränderungen geführt hat oder die seitens Papst Franziskus postulierten Neuerungen lediglich auf der Darstellungsebene verbleiben (bzw. irgendwo graduell dazwischen).

¹²² Röttig, Kirchliche Organisationskultur, 203.

entscheidungsrelevanten Thematik, vollständiges Erklären und Darlegen der eigenen Gedanken der relevanten Gruppe gegenüber, Bereichern-Lassen der eigenen Gedanken durch die Gedanken der anderen Gruppenmitglieder und das Vermeiden von Verzögerungen aufgrund von Konfliktvermeidung.¹²³

2.2.2.2 *Bewertung und Kritik von Röttigs Begriff kirchlicher Organisationskultur*

Röttigs Begriff einer kirchlichen Organisationskultur in sechs Grunddimensionen zeichnet sich dadurch aus, dass er in seiner Gesamtheit einen ganzheitlichen Zugang ermöglicht (Steuerung, Kommunikation, Leistungsorientierung, Vertrauen, Wachstum und Identität). Der Autor betrachtet diesen Teil der Arbeit, ergänzt um die Ergebnisse der empirischen Befragung, als den wissenschaftlichen Mehrwert der Arbeit. Röttigs darüberhinausgehender Anspruch, mit diesem Modell zu einem *Culture Change* (Kulturwandel) in der Katholischen Kirche beitragen zu können, ist allerdings zu hoch gegriffen. Der Grund dafür liegt in der Konzeption der Dimensionen selbst: Als „Kernbausteine“ dieser werden auf breiter Basis etwa Aussagen Papst Franziskus‘ herangezogen.¹²⁴ Deren Inhalte sind allerdings vorerst vor allem auf der Darstellungsebene (kommunizierte Aussagen, Meinungen, Wünsche, „Kommunikationstaktiken“) anzusiedeln und müssen erst von den adressierten Akteuren in tatsächliche Verhältnisse umgesetzt und dann gelebt werden. Organisationskultur ist allerdings ein vorwiegend empirisches Phänomen, in dem normative Elemente (Identität, erlernte Umgangsformen, Traditionen, etc.) eine Strukturierungsaufgabe erfüllen. Dieser Zusammenhang leidet auch unter einer immer wieder zu findenden Begründungskonstellation, in der in einem ersten Schritt kirchliche Defizite, etwa postulierter Machtmissbrauch, einem normativ wünschenswerten Zustand gegenübergestellt (etwa Papst Franziskus‘ Antwort auf die „Krankheiten der Kurie“) werden. Hierdurch entsteht zwar ein scharfer Kontrast, der dem gewählten Argument eine scheinbare Stärke verleiht, der inhaltlich allerdings – aufgrund der fehlenden Orientierung auf Organisationskultur als *empirisches* Phänomen – etwas im Raum zu hängen scheint.

Ergänzt wird dies durch die Frage, warum genau diese Dimensionen ausgewählt wurden und keine anderen, beispielsweise eine Konflikt- bzw. Aushandlungsdimension. Aushandlungsprozesse sind wesentlicher Teil des fortwährenden Organisationsgeschehens, das einerseits von Organisationskultur mitgeprägt ist, andererseits dessen beobachtbare Resultante Organisationskultur ist.

¹²³ Röttig, Kirchliche Organisationskultur, 204f.

¹²⁴ Theologisch erscheint LG 8 („Die mit hierarchischen Organen ausgestattete Gesellschaft...“) als die wichtigste Begründungsstelle der Arbeit, daneben ist LG 10 (gemeinsames Priestertum der Gläubigen und der Hierarchie) von großer Bedeutung.

Dieser Eindruck hängt auch damit zusammen, dass nicht deutlich wird, welcher oder welchen Organisationstheorien die Arbeit in ihrem Aufbau und ihrer Auswahl folgt. Eine Organisationstheorie hätte, durch ihre offengelegte Struktur, begründende Argumente für die Auswahl dieser oder jener Dimension geliefert und einen grundlegenden Rahmen abgesteckt. Durch diese Vorgehensweise hätte die Arbeit an intersubjektiver Nachvollziehbarkeit gewonnen. Eine gewisse Selektivität – dies ist hinzuzufügen – bliebe aber auch dann erhalten, da sich Theorien dadurch auszeichnen, gerade Aspekte der Realität zu selektieren und so anzuordnen, dass ein Erklärungsmehrwert daraus resultiert.

Auch wird das Kräftefeld, in dem sich kirchliche Organisationskultur bewegt, nur unzureichend abgesteckt. Hier hätte einerseits ein Fokus auf eine bestimmte Untersuchungsebene (etwa Pfarreien oder Diözesen), andererseits ein Beschreiben der Spezifika des Forschungsfeldes und eines (vorher abgegrenzten) Untersuchungsgegenstandes geholfen, da so die organisationalen Eigenheiten und wirkenden Anreizstrukturen deutlicher zu Geltung gekommen wären.

Röttig ist, trotz der vorgebrachten Kritik, zuzurechnen, einen ersten wichtigen Schritt in der Richtung der Erschließung eines schwierigen Forschungsfeldes getan zu haben. Insbesondere wird ein Licht auf jene Fragestellungen geworfen, die sich aus normativen Ansprüchen an ein individuelles oder organisationales (Steuerungs-)Handeln ergeben. Im Hinblick auf die eigenen Untersuchungen auf Basis von Expert:inneninterviews ist hier bereits vorwegzunehmen, dass im Zuge der Untersuchung des Phänomens die Kontingenz des Steuerungsphänomens mitzubedenken ist, die je nach untersuchtem Individuum oder untersuchter Gruppe bzw. Konstellation situativ geprägt ist. Ein Umstand, der im Zuge einer etwaigen moralischen Bewertung, berücksichtigt werden muss. Eine solche vorzunehmen, steht jedoch nicht im Fokus dieser Arbeit, vielmehr wird ein wertungsneutral-analytischer Ansatz verfolgt.

2.2.3 Steuerung und Steuerungsmedien

Das vorangehende Kapitel führte in die Thematik der Steuerung aus einer pastoral-theologisch-kirchlichen Perspektive ein, indem anhand Röttigs Begriff verschiedene Facetten aufgezeigt wurden. Ziel dieses Kapitels ist es, die Grundlagen von Steuerung herauszuarbeiten und vorzustellen.

Organisationen sind komplexe Gebilde, die, bei allen bestehenden Gemeinsamkeiten, eine hohe Pluralität aufweisen. Dies betrifft einerseits die innerhalb einer Organisation vorhandenen Interessenstrukturen, andererseits aber auch die Vielfalt der in einer Organisation vorhandenen Ziele, die als solche nie völlig gleichlaufend sind. Auch und gerade aufgrund dieser Pluralität bedarf es Steuerung.

Die Vielfalt theoretischer Ansätze, die eine Antwort auf die Frage nach einer adäquaten Erfassung von Steuerung in Organisationen suchen, ist eine Folge dieser Pluralität.¹²⁵

Nachfolgend werden zwei etablierte, klassische Annäherungsweisen, jene der Akteurs- und Handlungstheorien und jener der Systemtheorien, vorgestellt. Dabei wird die Frage nach dem Grundverständnis – und damit zusammenhängend der Definition – von Steuerung gestellt. Um den Zusammenhang der beiden theoretischen Zugänge aufzuzeigen wird der integrative Ansatz von Fischer¹²⁶ vorgestellt. Entscheidend sind für die adäquate Erfassung sozialen Handelns dabei drei Dimensionen: Akteur, Prozess und Struktur. System- und Handlungstheorien unterscheiden sich nun darin, dass jeweils eine der Dimensionen tendenziell unterbelichtet bleibt. Im Falle von Handlungstheorien die Komponente der fortwährenden Interaktionen, im Falle der Systemtheorie die Handlungsbestimmung durch individuelle Akteure. Auf Basis dieser Feststellung entwickelt Fischer (auf Basis eines systemtheoretischen Ausgangspunkts) einen theoretischen Ansatz, der alle drei Dimensionen verbindet.¹²⁷

Fischer definiert Steuerung *handlungs- bzw. akteurtheoretisch*¹²⁸ als den

„Versuch einer gezielten Einflussnahme eines (individuellen oder sozialen) Akteurs auf das Verhalten eines (personalen oder sozialen) Adressatensystems.“¹²⁹

Die Art und Weise der Wirkung, des Steuerungshandelns des Steuerungssubjekts beim Steuerungsobjekt ist davon abhängig, welche Handlungsorientierung letzteres aufweist. Von Bedeutung ist dabei, welche Präferenzen bzw. Handlungsorientierungen das Steuerungsobjekt in der jeweiligen (Steuerungs-)Situation vertritt und wie sie das Handeln/Einwirken des Steuerungssubjekts wahrnimmt. Zudem sind im Hinblick auf das Spektrum der Reaktionsweisen eines Steuerungsobjekts Ergebnisse eigener Abwägungsprozesse relevant. Eine Steuerungssituation entsteht dadurch, dass ein Steuerungssubjekt

¹²⁵ Fischer, Steuerung, 15.

¹²⁶ Jens Henning Fischer legt aus Sicht des Autors eine überzeugende theoretische Arbeit vor, die Handlungs- und Akteurtheorien sowie systemtheoretische Ansätze ausgewogen verbindet. Dieser theoretische Zugang erweist sich für die hier verfolgte Fragestellung als vorteilhaft, da im Zuge der praktischen Untersuchungen dieser Arbeit Akteur, Struktur und Prozess seitens der Expert:innen als verbunden betrachtet und im Zuge der Interviewführung kommuniziert werden. Steuerung kann so aus Sicht des Autors, insbesondere vor dem Hintergrund der praxisorientierten Beschreibungen der Expert:innen, umfassender erfasst werden, als es eine Festlegung auf eine der beiden theoretischen Perspektiven erlauben würde. Der theoretische Steuerungs begriff gewinnt dadurch an Klarheit und Praxisschärfe.

¹²⁷ Fischer, Steuerung, 16–20.

¹²⁸ Akteur- bzw. Handlungstheorien stellen für die Erklärung von Steuerung bzw. sozialen Handelns an sich auf intentional handelnde Akteure und Strukturen ab, die in den einzelnen Ansätzen je unterschiedlich gewichtet werden. Fischer, Steuerung, 16–20.

¹²⁹ Fischer, Steuerung, 89

steuernd auf ein Steuerungsobjekt einzuwirken versucht.¹³⁰ Ein „Steuerungsobjekt“ liegt nach Mayntz dann vor, wenn ein Steuerungssubjekt seine Steuerungsintentionen auf dieses bezieht, also die Absicht hat, auf dieses zielorientiert einzuwirken. Das Steuerungsobjekt ist dabei ein „System“, das als Mindestqualifikation eine gewisse „autonome Dynamik“ aufweisen muss. Das bedeutet, dass es in der Lage sein muss sich auch bei Abwesenheit des Steuerungssubjekts selbstständig weiterzuentwickeln.¹³¹

*Systemtheoretisch*¹³² hingegen kann ein Ereignis immer dann als

„Steuerung(soperation) angesehen werden, wenn es im sozialen System als Versuch der gezielten Einflussnahme auf die Operationen eines (personalen oder sozialen) Adressatensystems verstanden wird.“¹³³

Systemtheoretisch muss unterschieden werden zwischen direkter Selbststeuerung und Kontextsteuerung (Fremdsteuerung)¹³⁴. Systeminterne Steuerungshandlungen stellen einen Kommunikationsbeitrag dar, mit dem (ausdrücklich oder nur implizit) eine Steuerungsabsicht verbunden ist. Eine Steuerungsoperation wird aus Kommunikation(en) gebildet und bleibt dabei systemintern. Dabei ist zu beachten, dass sich die Steuerungsoperation im Falle der Selbststeuerung auf das Kommunikationssystem selbst oder einen Teil seiner selbst bezieht (etwa eine Organisationseinheit). Im zweiten Falle der Kontextsteuerung bezieht sich diese auf ein externes Kommunikationssystem, das Teil der Umwelt ist (etwa eine staatliche Verwaltungsorganisation oder eine NGO). Damit eine solche Steuerungsoperation vorliegt, genügt es, dass ein System versucht, auf entscheidungsrelevante Rahmenbedingungen des zweiten Systems einzuwirken. Das zweite System muss sich dessen nicht einmal gewahr werden.¹³⁵

Systemtheoretisch definiert sich (soziale) Steuerung somit als

„Kommunikation, die sich an der Unterscheidung orientiert zwischen einem um Verringerung einer Differenz bemühten Subjekt und (mindestens) einem

¹³⁰ Fischer, Steuerung, 89f.

¹³¹ Mayntz, Politische Steuerung, 93f. Mayntz betont hierbei nicht primär die Handlungsfähigkeit des Steuerungsobjekts, lediglich sein Potenzial eine gewisse eigenständige Dynamik zu entfalten. Eine solche autonome Dynamik sieht Mayntz etwa bei selbst nicht handlungsfähigen gesellschaftlichen Funktionssystemen verortet, etwa dem Staat, der Wirtschaft oder dem Wissenschaftssystem; Mayntz, Policy-Netzwerke, 475.

¹³² Systemtheoretische Ansätze, etwa der eines Niklas Luhmann, betonen den sozialen Prozess an sich. Organisationale Kommunikationsprozesse beeinflussen und bringen dabei in ihrer Eigendynamik Entscheidungen hervor, die „sich weder auf die Intentionen von Individuen noch allein auf die Strukturen der Organisation zurückführen lassen.“ Organisationmitglieder rufen diese Entscheidungen im Handlungskontext ab. Daraus folgt, dass der Spielraum möglicher Entscheidungen durch die Organisationsstrukturen eingeschränkt wird. Systemtheoretische Ansätze fokussieren auf die beiden Komponenten Struktur und Prozess, vernachlässigen aber das Erklärungspotenzial akteurtheoretischer Ansätze. Fischer, Steuerung, 16.

¹³³ Fischer, Steuerung, 90.

¹³⁴ Teubner/Willke, Kontext. Entscheidende Annahme ist hier, dass moderne Gesellschaften aus autonomen Teilsystemen bestehen.

¹³⁵ Fischer, Steuerung, 90f.

Objekt, auf dessen Operationen sich dieses Bemühen bezieht, unabhängig davon, ob das System damit eine System / Umwelt-Differenz markiert (Kontextsteuerung) oder eine systeminterne Differenz (Selbststeuerung).“¹³⁶

Den zentralen Unterschied zwischen den vorgestellten systemtheoretischen und handlungstheoretischen Steuerungsbegriffen stellt die Funktion intentionaler Momente dar (Steuerungsimplosionen). Im handlungstheoretischen Steuerungskonzept steht dabei das Steuerungsbestreben von Akteuren im Vordergrund. Im systemtheoretischen Konzept nach Luhmann „wird Steuerung dagegen durch das (Verstehen und) kommunikative Unterstellen eines Steuerungsbemühens erzeugt“¹³⁷, gleich ob dieses „Bemühen“ bei einem Akteur auch tatsächlich vorliegt.¹³⁸

Daneben unterscheiden sich die Ansätze dadurch wer steuert. Die handlungstheoretische Konzeption kennt stets ein Steuerungssubjekt¹³⁹ und ein Steuerungsobjekt, die voneinander unterscheidbar und abgegrenzt sind. Sind diese komplexe Akteure, so entscheidet sich deren Handlungsfähigkeit an geteilten Deutungsmustern (kollektive Akteure) bzw. gesetzten Normen (korporative Akteure).¹⁴⁰

Für die systemtheoretische Steuerungskonzeption scheiden individuelle Akteure als Steuerungssubjekte und -objekte aus, da soziale Steuerung hier „immer nur die direkte und indirekte (und dann Kontext-)Steuerung von sozialen Operationen durch soziale Operationen sein kann.“¹⁴¹

Mit Luhmanns Verständnis von Steuerung geht auch dessen „Steuerungspessimismus“ einher. Steuerung zwischen den Systemen erscheint aus dieser Perspektive beinahe unerreichbar. Ein Grund hierfür ist in Luhmanns zu enger Definition des Steuerungsbegriffs als direkte Art des Durchgriffs auf Entscheidungen anderer Systeme zu sehen.¹⁴² Andere systemtheoretische Ansätze, etwa nach Ulrich¹⁴³, Willke¹⁴⁴ oder Teubner¹⁴⁵, lassen eine solche Steuerung zwischen autopoietischen Systemen zu, indem dies indirekt über das Beeinflussen entscheidungsrelevanter Rahmenbedingungen des zweiten Systems erreicht wird.¹⁴⁶

¹³⁶ Fischer, Steuerung, 359. Direkte Selbst- und indirekte Kontextsteuerung stellen die beiden zentralen Steuerungsformen der Systemtheorie dar.

¹³⁷ Fischer, Steuerung, 355.

¹³⁸ Fischer, Steuerung, 56–59; 355.

¹³⁹ Voraussetzung ein solches Steuerungssubjekt zu sein, ist nach Mayntz Handlungsfähigkeit, vgl. Mayntz/Scharpf, Akteurzentrierter Institutionalismus, 49f.

¹⁴⁰ Mayntz/Scharpf, Akteurzentrierter Institutionalismus, 50; Schimank, Handeln, 308–317.

¹⁴¹ Fischer, Steuerung, 356.

¹⁴² Fischer, Steuerung, 356.

¹⁴³ Vgl. Ulrich, Politische Steuerung.

¹⁴⁴ Vgl. Willke, Kontextsteuerung; Vgl. Willke, Systemtheorie.

¹⁴⁵ Vgl. Teubner, Unternehmenskorporatismus; Vgl. Teubner, Netzwerke.

¹⁴⁶ Auf weitere Unterschiede zwischen den hier vorgestellten Systemtheoretikern Luhmann, Ulrich, Willke und Teubner kann an dieser Stelle nicht eingegangen werden.

Die Erklärungskraft eines systemtheoretischen Steuerungsbegriffs ist dann eingeschränkt, wenn die Situation einer kommunikativ „nicht als Steuerung erkannten Steuerung“ vorliegt und wenn Individuen als Steuerungsakteure in den Blick geraten.¹⁴⁷

Fischers „dreidimensionales“ Organisationskonzept setzt dabei, in Modifikation zu Luhmann, die Akteure als „Koproduzenten der Systemelemente“ ein. Gleichzeitig wird dem sozialen Prozess die Fähigkeit zur Autopoiesis (Selbstreproduktion) abgesprochen. Die (physischen) Leistungen ebenso wie die damit verbundenen Sinnzuschreibungen werden als Konstitutionselemente des Systems eingesetzt.¹⁴⁸ Wie wird dabei Mitgliedschaft (als zentrales Strukturelement) in einer Organisation verstanden? Sie umfasst die mit anderen Mitgliedern einer Organisation geteilte Erwartungen, die wiederum das Recht und die Pflicht eines Akteurs beinhalten, „im Rahmen von vorher vereinbarten Regeln an der Interaktion mit den anderen Mitgliedern teilzunehmen.“¹⁴⁹ Geltende formale Regeln können dabei für verschiedene Organisationsmitglieder, variierend nach ihrer Funktion im Rahmen der organisationalen Interaktionen, verschieden sein. Sie stehen in einem engen Zusammenhang mit dem Aufgaben- und Kompetenzbereich des jeweiligen Mitglieds.¹⁵⁰

Die Elemente der Organisation sind die Interaktionen, mit denen die Mitglieder der Organisation aufeinander Bezug nehmen, dabei sowohl mit dem einerseits vom Akteur als Handelndem gemeinten Sinn (handlungstheoretische Perspektive), als auch mit dem vom Adressaten verstandenen Sinn (systemtheoretische Perspektive).¹⁵¹

Der Begriff der Struktur in der Dreiheit aus Akteur, Struktur und Prozessen wird dabei als die intersubjektiv „beieinander vorausgesetzten Wissens- und Motivationsstrukturen verstanden, an denen die Beteiligten ihre Interaktionsbeiträge für dieses spezifische Interaktionssystem orientieren.“¹⁵² Die organisationalen Interaktionen werden dabei durch strukturelle Vorgaben in der Sach-, Sozial- und Zeitdimension inhaltlich normiert und eingegrenzt (Warum ist was zu tun? Ziele, Mittel, Ressourcen), zeitlich strukturiert (Fristen, Termine) und sozial reguliert (Wer ist wofür zuständig? Welche Hierarchie besteht? Was ist der angemessene Umgang miteinander?),¹⁵³ eine wichtige Voraussetzung für ihre Steuer- und Planbarkeit.

In diesem Zusammenhang ist auch eine Modifikation des systemtheoretischen

¹⁴⁷ Fischer, Steuerung, 136ff; 359.

¹⁴⁸ Fischer, Steuerung, 320.

¹⁴⁹ Fischer, Steuerung, 324f.

¹⁵⁰ Fischer, Steuerung, 325.

¹⁵¹ Fischer, Steuerung, 449.

¹⁵² Fischer, Steuerung, 323.

¹⁵³ Fischer, Steuerung, 329.

Begriffes der Organisationskultur nach Luhmann sinnvoll. Luhmann setzt Organisationkultur weitgehend mit informellen Entscheidungsprämissen gleich. Obgleich dies ein wesentliches Element ist, liegt hier dennoch eine Engführung vor, die Fischer bewusst ist. Organisationskultur umfasst jene Organisationsstrukturen, die seitens der Mitglieder als handlungsleitend akzeptiert werden. Dies umfasst sowohl informelle als auch formelle Strukturen.¹⁵⁴ An dieses Verständnis wird auch für diese Arbeit Anschluss genommen.

Das Handeln der Organisationsmitglieder hinsichtlich ihrer Umwelt ist dabei als „multireferenziell“ zu denken.¹⁵⁵ Dies kommt etwa darin zum Ausdruck, wenn eine Mitarbeiterin der Kirchenbeitragsstelle sowohl Anforderungen aus dem Organisationssystem erfüllen muss als auch bestimmte Anforderungen im Organisation/Umwelt-System den Beitragszahlenden gegenüber.

Hinsichtlich des systemtheoretischen Steuerungs begriffes lässt sich dessen Schwäche, das Individuum als Steuerungsakteur zu fassen, vermeiden. Diese vermeidet Fischer, indem der prozedurale (systemtheoretische) Systembegriff mit einem auf Bewusstseinsleistungen beschränkten Begriff von Sinn kombiniert wird. Steuerungsintentionen werden somit in ihrer sozialen Relevanz als soziale und psychische Erwartungsstruktur klarer und müssen nicht mehr als kommunikative Zuschreibung gefasst werden.¹⁵⁶ Durch diesen Schritt können auch Steuerungs Bemühungen von Individuen als konstitutiv gedacht werden, die sich nun klar als „Steuerungssubjekte“ qualifizieren. Daneben bleiben auch soziale Systeme auf Basis der Orientierung der Beteiligten an ihren Kulturen oder dem Einsatz von Steuerungsmedien soziale Akteure. Ziel von Steuerungssubjekten ist es dabei, das Verhalten oder die Erwartungen eines Steuerungsobjekts (sozial oder individuell) zu beeinflussen. Soziale Steuerungsakteure können dabei handlungsfähige Interaktionssysteme (etwa informelle „Cliquen“ oder formelle Prozessteams), handlungsfähige „Prozessbündel“ (etwa Projekte) oder handlungsfähige „vorformatierte Prozesspotenziale“ (etwa Abteilungen oder Bereiche, informelle Netzwerke) sein. Steuerung kann dabei in verschiedenen Konstellationen und Formen auftreten, etwa direkte Steuerung oder indirekte Kontextsteuerung, können sowohl offen als auch verdeckt stattfinden.¹⁵⁷

Grundvoraussetzung für einen erfolgreiche Steuerungsversuch ist, dass die Steuernden tatsächlich Einfluss auf die Struktur- oder Handlungsselektion bzw. den hiermit verbundenen Präferenzen des Steuerungsobjekts nehmen können. In diesem Zusammenhang kommt *Steuerungsmedien*, auch verstanden als „symbolisch

¹⁵⁴ Fischer, Steuerung, 341f., 449f.

¹⁵⁵ Fischer, Steuerung, 450f.

¹⁵⁶ Fischer, Steuerung, 451.

¹⁵⁷ Fischer, Steuerung, 452.

generalisierte Kommunikationsmedien“, „Erfolgsmedien“ oder „Interaktionsmedien“, eine entscheidende Rolle zu. Kernfunktion von Steuerungsmedien ist es, vorhandene Präferenzen eines Steuerungsadressaten zu beeinflussen, und zwar dergestalt, dass er die „Selektion, deren Akzeptanz ihm mit der Handlung zugemutet wird, als Prämisse für sein weiteres Handeln auch dann übernimmt, wenn dies sonst unwahrscheinlich wäre.“¹⁵⁸

Fischer selbst bedient sich in seiner Weiterentwicklung systemtheoretischer Ansätze am Konzept der Steuerungsmedien, das in großen gesellschaftstheoretischen Entwürfen (Parsons, Luhmann, Habermas) seine Anwendung findet¹⁵⁹, und wendet es auf Organisationen an, indem er an „konkreten, aber generalisierbaren individuellen wie auch kollektiven Motivlagen“¹⁶⁰ anzuknüpfen sucht. Dabei identifiziert er Steuerungsmedien über entsprechende Akzeptanzmotivationen seitens der Steuerungsadressaten. Die von ihm vorgeschlagenen Steuerungsmedien, die nachfolgend tabellarisch zusammengefasst vorgestellt werden, bauen auf möglichen Motivlagen für die „Akzeptanz einer Entscheidungszumutung“, die in Steuerungssituationen angefragt wird, auf. Entscheidend ist, dass in der eigenen Sphäre des Steuerungsadressaten kein Eigeninteresse an der Akzeptanz als auch keine entsprechenden Routinen für die Annahme bzw. Akzeptanz einer Entscheidung vorliegen. Die von ihm vorgestellten, generalisierbaren Motivlagen können insofern in allen sozialen Systemen wirksam werden, seien es Gruppen, Organisationen oder auch verwandtschaftliche Beziehungen.¹⁶¹ Nachfolgende Tabelle gibt einen Überblick über die fünf herausgearbeiteten Steuerungsmedien und nimmt jeweils deren Motivationsbasis, Ressourcenkonnex, adressatenseitigen Bedingungen, organisationsstrukturelle Grundlagen und typische Praktiken in den Blick:¹⁶²

¹⁵⁸ Fischer, *Steuerung*, 381; siehe auch: Luhmann, *Soziale Systeme*, 218.

¹⁵⁹ Hier geraten ganze gesellschaftliche Teilsysteme in den Blick. Geld bildet etwa bei allen drei Theoretikern das Steuerungsmedium des Wirtschaftssystems und Macht dasjenige der Politik.

¹⁶⁰ Fischer, *Steuerung*, 384.

¹⁶¹ Fischer, *Steuerung*, 419.

¹⁶² Fischer, *Steuerung*, 420; 453f.

	Macht	Anreiz	Autorität	Verpflichtung	Rationalität
Motivationsbasis (psychisch, sozial)	Angst vor neg. Sanktionen bei Entscheidungsablehnung	Erwartung von Vorteilen bei Entscheidungsannahme	Vertrauen auf Richtigkeit	Verpflichtungsauffassung zur Entscheidungsannahme	Überzeugung ad Richtigkeit
Vom Steuernden beanspruchte Ressource	Bestrafungspotenzial/ Sanktionspotenzial des Steuernden	Belohnungspotenzial	Vertrauen in Kompetenz	Verpflichtungsgefühl	Rationale Entscheidungsgründe
Voraussetzungen auf Adressatenseite	<ul style="list-style-type: none"> • Vermeidungspräferenzen • Einschätzung ad Bestrafungspotenzial und -bereitschaft 	<ul style="list-style-type: none"> • Belohnungspräferenzen • Einschätzung ad Belohnungspotenzial und -bereitschaft 	<ul style="list-style-type: none"> • Einschätzung Kompetenzüberlegenheit und • Kooperationsbereitschaft des Entscheiders 	<ul style="list-style-type: none"> • Präferenz für Integrität größer als andere, eigene Interessen • Wahrnehmung der eigenen Verpflichtung 	Rationalitätskriterien und Wissensstand
Organisationsstrukturelle Grundlagen	<ul style="list-style-type: none"> • hierarchische Kompetenzen • Ungewissheitszonen 	<ul style="list-style-type: none"> • hierarchische Kompetenzen • Ungewissheitszonen 	<ul style="list-style-type: none"> • formale Zuständigkeiten • Ungewissheitszonen 	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeitsvertrag • kulturelle Regeln 	Homogenität der kulturellen Deutungsmuster
Typische Praktiken	Implizite / explizite Drohungen	Implizite / explizite Versprechen, etwa über Zielvereinbarungen	Vorschläge bei Symbolisierung von Kompetenz (etwa Jargon, Auftreten etc.)	Normative Appelle, zB auf der Basis eines gemeinsamen Leitbildes	Begründungen für Entscheidungen, etwa in Form von Erläuterungen.

Tabelle 2: Steuerungsmedien; Eigene Darstellung, nach: Fischer, *Steuerung*, 420.

Hintergrund der fünf vorgestellten Steuerungsmedien ist die jeweilige individuelle Motivlage, an die mittels des Steuerungsinstruments Anschluss („Selektionsakzeptanz“) gesucht wird:¹⁶³

- Das Steuerungsmedium der Macht knüpft an die Erwartungen des Steuerungsadressaten an, dass eine Handlungsverweigerung zu negativen Sanktionen führen kann. Insofern enthält Macht immer (explizit oder implizit) ein Drohpotenzial.
- Autorität als Steuerungsmedium baut auf dem Vertrauen des Steuerungsadressaten auf, dass das Steuerungsmedium eine richtige Entscheidung ausgewählt hat. Basis ist das Vertrauen auf inhaltlich-sachliche oder moralische Kompetenz des Steuerungsmediums.
- Verpflichtung baut auf beim Steuerungsobjekt als verpflichtend akzeptierte Werte, Normen und Prozesse auf. Der steuernde Akteur schließt mit seiner Selektionszumutung an diese bereits existierenden Verpflichtungsstrukturen an.
- Anreiz präsentiert dem Steuerungsobjekt Vorteile, die das Steuerungsobjekt zu einer Akzeptanz bzw. Entscheidungsbefolgung bewegen sollen.
- Das Steuerungsmedium der Rationalität beruht auf der „Kraft des besseren Arguments“, mit dem das Steuerungsmedium das Steuerungsobjekt zu überzeugen versucht.

Diese Idealtypen können in der Praxis des Steuerungshandelns in verschiedenen möglichen Kombinationen auftreten. Fischer betont, dass in der Beobachtung die verschiedenen idealtypischen Steuerungsmedien nur schwerlich voneinander zu unterscheiden sind. Dies ist auch für die Praxis der methodischen Untersuchung kirchlicher Steuerungskultur relevant, da selbst mittels tiefgehender Interviews die tatsächliche Motivlage, die zu einer Entscheidung oder zu einem Handeln führte, häufig nur mehr schwer zu rekonstruieren ist. Ein Grund ist dabei auch darin zu suchen, dass den Befragten häufig selbst (als Steuerungsmedium wie Steuerungsobjekte) ihre Motive zur Steuerung oder Entscheidungsakzeptanz nicht vollständig bewusst sind und sich Motivlagen vermischen und überlagern können.¹⁶⁴ Trotz all dieser Herausforderungen ist eine Vergegenwärtigung grundlegender Interessenlagen, Entscheidungsmotivatoren und den damit verbundenen Steuerungsmedien hilfreich, da sie Steuerungshandeln durchziehen und für ihre Untersuchung nicht vernachlässigt werden dürfen.

Im Hinblick auf die Beobachtung von Steuerungshandlungen betont Fischer, dass den Sinnzuschreibungen der beteiligten Akteure eine maßgebliche Rolle zukommt.

¹⁶³ Fischer, Steuerung, 464f.

¹⁶⁴ Fischer, Steuerung, 465. Hinzu treten auch kognitive Verzerrungseffekte.

Steuerungshandlungen liegen immer dann vor, wenn ein „individueller oder komplexer Akteur damit den Sinn verbindet, einen anderen Akteur steuern zu wollen“¹⁶⁵, auch wenn dies verdeckt geschehen soll (Beeinflussungsabsicht). Für die Beobachtung bedeutet dies, dass nach den (subjektiven) Sinnzuschreibungen der beteiligten Akteure gefragt werden muss, wobei die Steuerungs-beteiligten, deren Interpretationen sozialer Steuerungshandlungen, relevante soziale Strukturen und Steuerungsmedien identifiziert werden müssen.¹⁶⁶

Der hier präsentierte Vergleich eines handlungstheoretischen mit einem systemtheoretischen Steuerungs-begriff zielt darauf ab, einerseits in die Thematik einzuführen, andererseits auch einen entsprechend breiten Steuerungs-begriff als Verständnisbasis anbieten zu können. Fischers handlungstheoretisch modifizierter systemtheoretischer Begriff von Steuerung in Organisationen leistet dies.

2.2.4 Die Verwendung des Begriffes Steuerungskultur in der Forschung

Bevor aus den theoretischen Vorleistungen eine Arbeitsdefinition des Begriffes der Steuerungskultur entwickelt wird, wird eine exemplarische Annäherung¹⁶⁷ auf Basis bestehender Forschungsarbeiten aus verschiedenen wissenschaftlichen Disziplinen unternommen. Festzustellen ist hierbei vorweg, dass die Verwendung des Begriffes in der Regel implizit, also ohne Vornahme eines ausdrücklichen Definitionsversuches, erfolgt. Nachfolgende Tabelle gibt einen Überblick:

Quelle	Verortung	Verwendung
Rossmann, Governance.	Arbeiterkammer Wien Beitrag zur Governance-diskussion bzgl. öffentlicher Dienstleistungserbringung zwischen Markt und Staat; Publikationsjahr	<ul style="list-style-type: none"> • Thematisiert anhand einer Kritik politischer „Steuerungskultur“ in Österreich, folgende Begriffsbestandteile:¹⁶⁸ <ul style="list-style-type: none"> ○ Zieldefinition und Messbarkeit, ○ Ergebnisse zählen mitunter weniger als Ankündigungen, ○ Fehlende Stakeholderpartizipation, ○ Herausforderungen aufgrund des föderalen Systems, ○ Mängel strategische Planung und Controlling, ○ Mängel der politisch-administrativen Führung, ○ Mediation/Kooperation,

¹⁶⁵ Fischer, Steuerung, 457.

¹⁶⁶ Fischer, Steuerung, 457.

¹⁶⁷ Die vorgestellte Stichprobe wurde aus den bevorrangten Suchergebnissen wissenschaftlicher Suchmaschinen sowie im Bibliothekssystem und in den Onlinedatenbanken der Universität Graz gewonnen. Die Auswahl erfolgte auf Basis der algorithmisch-inhaltlichen Nähe des vorgefundenen Ergebnisses zum Suchbegriff der „Steuerungskultur“.

¹⁶⁸ Rossmann, Governance, 23.

	2005.	<ul style="list-style-type: none"> ○ fehlendes Wahrnehmen „neuer“ öffentl. Kommunikationsaufgaben.
Alt, Controlling, 17–26.	Diskussion Zusammenhang Beratung und Controlling, Beitrag Controlling im öffentlichen Sektor; Publikationsjahr 2021.	<p>Steuerungskultur wird hier folgendermaßen verwendet:¹⁶⁹</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verwendung des Begriffes im Kontext der Einführung einer Verwaltungsreform, eines Steuerungssystems, das Effektivität, Wirtschaftlichkeit, Dezentralität und Transparenz erreichen sollte. • Begriff „Steuerungskultur“ wird gemeinsam mit „Führungskultur“ verwendet und als etwas Komplexes beschrieben, das einzuführen im Normalfall nur über eine längere Zeit möglich sei. • Eine neue Steuerungskultur entstehe, wenn sich das neue Steuerungssystem (Techniken) in Erfolgen (Kundenzufriedenheit, Zielerreichung etc.) widerspiegle. Konnex des Begriffs mit Motivation und Akzeptanz. • Steuerungskultur erfordere Mitarbeiterpartizipation (v.a. in Bezug auf Erfolgskriterien), sei mehr als reiner Opportunismus (verstanden als ein simples „Mitspielen“ im System). • Steuerungskultur kann verändert werden, ist aber auch veränderungsresistent.
Bode, Governance, 401–412.	Governance- Thematik, Wohlfahrt; Publikationsjahr 2007.	<ul style="list-style-type: none"> • Konnex zum Governance-Begriff. • Dominanz bestimmter Steuerungslogiken und -kulturen in westlichen Wohlfahrtssystemen. • Steuerungskultur könne national „eingefärbt“ sein.¹⁷⁰ • dynamisches Phänomen – Steuerungskulturen verändern sich¹⁷¹ • weist einen Zusammenhang zu verschiedenen Elemente auf: Organisation, Planung, Standardisierung, Kooperation (sozialpartnerschaftliche Zusammenarbeit) Politik – Zivilgesellschaft.¹⁷² • Ausprägung der Elemente kann jeweils variabel sein.¹⁷³ • Europäisierungstendenzen (Regulierung, Rechtsentwicklung, Strukturen) von Steuerungskulturen feststellbar.¹⁷⁴ • New Public Management (1980er, -90er) habe Steuerungskultur verändert (Einführung

¹⁶⁹ Alt, Controlling, 18.

¹⁷⁰ Bode, Wohlfahrt, 407.

¹⁷¹ Bode, Wohlfahrt, 404.

¹⁷² Bode, Wohlfahrt, 404f.

¹⁷³ Bode, Wohlfahrt, 405.

¹⁷⁴ Bode, Wohlfahrt, 409f.

		betriebswirtschaftlicher Rationalisierungskonzepte), Intensivierung einer internationalisierend-struktureller Marktökonomie ¹⁷⁵
Schmals, Soziale Stadt.	Soziales System Stadt, Urbanistik, Stadtsoziologie, kommunale Verwaltung; Publikationsjahr 2006.	<ul style="list-style-type: none"> • Städtische „Steuerungskultur“ als dynamisches Konkurrenzphänomen, das der Wechselwirkung von <ul style="list-style-type: none"> ○ verwertungsorientierten privatwirtschaftlichen (wertschöpfenden) und ○ versorgungsorientierten, konsumtiven Interessen (soziale Sicherheit) ausgesetzt ist.¹⁷⁶ • Steuerungskultur finde sich wieder in:¹⁷⁷ <ul style="list-style-type: none"> ○ Kooperationsprogrammen zwischen Städten (vertikale und horizontale Vernetzung) ○ Förderprogrammen ○ Verknüpfung von Sachpolitiken und Mehrzielpolitiken ○ Monitoring / permanente Raumbesichtigung ○ Potenzialanalyse ○ Vernetzung verschiedener Gruppen (Haushalte, Betriebe, Bewohnergruppen) • Steuerungskultur dabei nicht immer planerisch, da Konzepte, Begriffe und Instrumente teilweise nur ansatzweise definiert seien. • Muster einer Steuerungskultur in der Stadt:¹⁷⁸ <ul style="list-style-type: none"> ○ obrigkeitsstaatlich und bürokratisch (herkömmlich) ○ aushandlungs- und klientelorientiert (der Sollzustand) • Rückfall in bekannte steuerungskulturelle Muster bei Verwaltungsreformen festzustellen.¹⁷⁹ • Steuerungskultur zentraler Gegenstand angestrebter Verwaltungsreformen. Umfasst und betrifft das Wie der Umsetzung städtischer sozialer Politiken.¹⁸⁰
Bogumil / Holtkamp, Kommunalpolitik.	Verwaltungswissenschaftliche Kommunal-forschung; Publikationsjahr 2006.	<ul style="list-style-type: none"> • Bezugnahme auf Verwaltungsreformen, konkret: Implementation des New Public Managements anhand des „Neuen Steuerungsmodells“ (NSM) • „politische Handlungs- und Steuerungskultur“ sei durch politik-relevante Instrumente des NPM (als NSM) nicht erreicht worden, etwa durch die mangelhafte Einführung

¹⁷⁵ Bode, Wohlfahrt, 405.

¹⁷⁶ Schmals, Soziale Stadt, 4.

¹⁷⁷ Schmals, Soziale Stadt, 6.

¹⁷⁸ Schmals, Soziale Stadt, 9.

¹⁷⁹ Schmals, Soziale Stadt, 11

¹⁸⁰ Schmals, Soziale Stadt, 14.

		<p>produktbezogener Zielvorgaben.¹⁸¹</p> <ul style="list-style-type: none"> Die „alten“ politischen Steuerungsmechanismen, die Arbeits- und Verhaltensweisen der Kommunalverwaltung seien nicht durch eine „neue“ (betriebswirtschaftlich orientierte) Steuerung (inkl. Steuerungskultur) ersetzt worden.¹⁸² Begriff bezieht sich auf die Art und Weise des Handelns und Steuerns in (kommunalen) Verwaltungseinheiten.
Hangartner / Heinzer, Schul-Governance.	Steuerungskultur als Begriff im Zusammenhang mit Schul-Governance in der Schweiz; Publikationsjahr 2016.	<ul style="list-style-type: none"> „Steuerungskultur“ als Begriff wird nur zweimal verwendet (Untertitel, Einleitung) Governance, verstanden als Handlungskoordination interagierender Akteure, wird im weiteren Kontext politischer Kultur analysiert. Zusammenhang mit (nicht immer unmittelbar beobachtbaren) institutionellen Arrangements und Mindsets, die sich über auch längere Zeitabläufe entwickelten.¹⁸³ „politische Kultur“ als ein „Instrument“ zur Lösung von Organisationsproblemen einer Gesellschaft, „die sich aus der Spannung zwischen integrativen und desintegrativen Kräften und Tendenzen ergeben.“¹⁸⁴ Politische Kultur bestehe aus Artefakten, Ensembles von Lösungsroutinen, Verhaltensweisen, die sich zu diesem Spannungsfeld in Bezug setzen. Verbindung materieller und immaterieller, subjektiver „Ensembles von Perzeptions- und Handlungsroutinen der Akteure“.¹⁸⁵
Bode, Beschäftigungsförderung.	Beschäftigungsförderung (Arbeitsmarkt); Sozialsektor; Inklusion und Exklusion; Publikationsjahr 2005.	<ul style="list-style-type: none"> „Steuerungskultur“, die im politisch-administrativen System vorherrsche, beeinflusse die Arbeitsförderungsinitiativen.¹⁸⁶ Steuerungskulturelle Elemente: <ul style="list-style-type: none"> Akteure haben je eigene Regeln, Interessen, Werte und Konzepte, entlang bzw. im Rahmen derer sie auf das politische System einwirken. Thema sind somit „Spielregeln“, die die Beziehung von Organisationen des Politikfeldes mit ihren Umwelten bestimmen.¹⁸⁷ „Managerialismus“ als beispielhafte Steuerungskultur, etwa verwirklicht im New Public

¹⁸¹ Bogumil / Holtkamp, Kommunalpolitik, 91.

¹⁸² Bogumil / Holtkamp, Kommunalpolitik, 91.

¹⁸³ Rosenmund, Politische Kultur, 307.

¹⁸⁴ Rosenmund, Politische Kultur, 313.

¹⁸⁵ Rosenmund, Politische Kultur, 313.

¹⁸⁶ Bode, Beschäftigungsförderung, 8.

¹⁸⁷ Bode, Beschäftigungsförderung, 42.

		Management (NPM)
Meisel, Governance Culture.	Betrachtung der Komplexitäts- dimension von „Corporate Culture“; OECD Entwicklungspolitik; Publikationsjahr 2004.	<ul style="list-style-type: none"> • Begriff der „Governance Culture“ stelle eine „Bereicherung“ des Begriffes der „Corporate Governance“ dar, indem dieser (an Kriterien der Wirtschaftsführung ausgerichtete) Begriff durch eine politische, rechtliche, historische und kulturelle Dimension geweitet wird.¹⁸⁸ • Beziehung von „corporate-governance“-Institutionen mit einer breiten Palette anderer Institutionen¹⁸⁹ (Betonung Komplexität Institutionengefüge) • Begriff der „Governance Culture“ soll komplexe Beziehungen verdeutlichen.

Tabelle 3: Beispiele Begriffsverwendung "Steuerungskultur"

Die hier exemplarisch vorgestellten Begriffsverwendungen weisen mehrere Merkmale auf:

- Breiter Einsatz in verschiedenen Forschungsfeldern.
- Breites Ensemble von begrifflich umfassten Eigenschaften und Phänomenen.
- Verwendung stets, um ein breites Bedeutungsfeld abzustecken.
- Verwendung des Begriffes im Zusammenhang mit dem Governance-Begriff auffällig.

Der Governance-Begriff greift den Umstand auf, dass herkömmliche Problembewältigungsformen (etwa hierarchische oder kooperative Lösungsansätze) in den so verschiedenen Bereichen wie Politik/Staat, Wirtschaft/Unternehmen und Gesellschaft kontingent und prekär geworden sind. Aus diesem Grund ist es notwendig, ein vertieftes analytisches Verständnis der Funktionsbedingungen von Steuerung komplexer sozialer und politischer Sachverhalte zu erlangen. Der Begriff ist, ähnlich dem Begriff der „Steuerungskultur“, breit angelegt, da sich viele verschiedene Phänomene mit ihm fassen, beschreiben und analysieren lassen.¹⁹⁰

Inhaltlich stellt sich „Steuerungskultur“ anhand der untersuchten Begriffsverwendungen als ein Ensemble unterschiedlicher Elemente dar. Diese umfassen (nicht abschließend) somit:

- formelle und informelle Regeln
- Werte
- Konzepte
- Kooperation und Konflikt, Vernetzung

¹⁸⁸ Meisel, Governance Culture, 15f.

¹⁸⁹ Meisel, Governance Culture, 15.

¹⁹⁰ Benz/Lütz/Schimank, Governance, 9f.

- Steuerungstechniken, Planung, Monitoring
- ein komplexes Geflecht aus Interessen
- Anreize und subjektive Motivlagen
- verschiedene Dimensionen, unter anderem eine politische, kulturelle, rechtliche etc.
- kann „Muster“, verstanden als eine bestimmte Merkmalsausprägung im Zeitablauf, bilden, etwa eine als „klassisch“ verstandene bürokratisch-administrative Verwaltungs- und Steuerungskultur.
- Beharrlichkeitstendenzen (im Hinblick auf organisationalen Wandel)

Das Ergebnis dieses Reviews praktischer Begriffsverwendung in der Forschung verwundert somit vor dem Hintergrund des oben Ausgeführten nicht. Steuerungskultur in Organisationen bildet ein Set an „Spielregeln“, die das Spektrum der Handlungs- und Verhaltensweisen in einer Organisation beeinflussen und bedingen. Nachfolgend werden die einzelnen ausgeführten Begriffsaspekte zusammengeführt und zu einem Arbeitsbegriff von kirchlicher Steuerungskultur verbunden.

2.3 Zusammenfassung, Arbeitsbegriff und methodische Implikationen

Dieses Kapitel dient der Zusammenfassung der bisher zu den Begriffen der Organisationskultur, der Steuerung und der Steuerungskultur vorgestellten Ansätze und theoretischen Ausarbeitungen. Ziel ist es, einen synthetischen Arbeitsbegriff kirchlicher Steuerungskultur vorzustellen, der die Aufgabe eines Arbeitsinstruments im Prozess der empirischen Erforschung des Phänomens erfüllen soll. Gleichzeitig gilt es zu fragen, welche besonderen Anforderungen sich daraus im Forschungsprozess ergeben.

Der Einsatz des gewonnenen Begriffes „kirchlicher Steuerungskultur“ dient dabei als vorangehende theoretische Vorexploration des Feldes als Vorschrift der induktiven Begriffsgewinnung anhand der Methoden der Grounded Theory, die im anschließenden Kapitel vorgestellt werden wird. Sein Einsatz im Zuge des Forschungsprozesses ist daher als offen zu betrachten, in dem iterativ-wiederholend vorgefundene Codes sowie sich herauskristallisierende Kategorien und deren Zusammenhänge in einen dynamischen Austauschprozess, insbesondere an den Schnittstellen zwischen den Kategorien und an den Begriffsgrenzen, mit dem Arbeitsbegriff gestellt wurden. Durch diese Vorgehensweise wird sichergestellt, dass für das Feld relevante (angrenzende) Forschungsergebnisse der ihnen gebührende Platz eingeräumt wird. Zudem dient dies der fortlaufenden Befragung der eigenen empirischen Forschungsergebnisse nach ihrem Platz in der Landschaft der

Organisationsforschung und erfüllt daher eine wissenschaftlich-integrative Funktion.

Mit Sackmann wird für diese Arbeit unter Organisationskultur, als breiterem und somit als übergeordnetem Phänomen, verstanden:

„...das von einer *Gruppe gemeinsam gehaltene Set an grundlegenden Überzeugungen*, das für die Gruppe insgesamt typisch ist. Dieses Set an grundlegenden Überzeugungen *beeinflusst Wahrnehmung, Denken, Handeln und Fühlen* der Gruppenmitglieder und kann sich auch in deren Handlungen und Artefakten manifestieren. Die grundlegenden Überzeugungen werden *nicht mehr bewusst gehalten*, sie sind aus der *Erfahrung der Gruppe* entstanden und haben sich durch die Erfahrung der Gruppe weiterentwickelt, d. h. sie sind *gelernt und werden an neue Gruppenmitglieder weitergegeben*. [Hervorhebungen im Original, L.G.]“¹⁹¹

Sackmann hebt bereits in ihrer Arbeit die auch hier zentral relevanten Definitionsaspekte hervor. Organisationskultur zeichnet sich demnach durch ein Repertoire fundamentaler geteilter Gruppenüberzeugungen aus, die wahrnehmungs-, denk- und handlungsleitend sind und dabei auch auf einer emotiven Ebene wirken. Organisationskultur beeinflusst Wahrnehmung, wird gedacht, gelebt und gefühlt. Sie entwickelt sich im Zeitablauf und wird in Sozialisationsprozessen erlernt und weitergeben.

Dies hat für die empirische Erforschung dieses soziokulturellen Phänomens mehrere Folgen, die auch im Zuge der Erforschung einer Steuerungskultur zu beachten sind:

- Nur indirekte Beobachtbarkeit des Phänomens in Artefakten und Handlungen.
- Interviewte Personen als Kulturträger und/oder Beobachter dieser Kultur, aber auch Teil einer Bezugsgruppe.
- Diese Kultur ist in verschiedenen, mehr oder weniger bewussten Ebenen des Menschen verankert bzw. spiegelt sich in diesen wider: Von bewussten Reflexionen bis latenten emotionalen Reaktionsmustern. Für die eigene Forschung bedeutet dies, dass eine hohe „negative“ Kompetenz, also die Bereitschaft, Widersprüchlichkeiten, Kontingenzen und Komplexitäten auszuhalten, sowie sich im (iterativ-zyklisch strukturierten) Forschungsprozess fortwährend „irritieren“ zu lassen, erforderlich ist.
- Organisationskulturelle Phänomene (und somit auch Steuerungskultur) spannen sich interdependent zwischen den beiden Polen von Statik und Dynamik, Verharren und Verändern auf, wobei beides in ein und derselben Sache auftreten kann.

In diesen begrifflichen Rahmen ist Steuerungskultur zu verorten. Oben wurden zwei grundlegende theoretische Perspektiven, die handlungs- und die systemtheoretische, vorgestellt. Aufbauend darauf wurden die Überlegungen Fischers ausgeführt, der

¹⁹¹ Sackmann, Unternehmenskultur, 42.

anhand beider Perspektiven versucht einen ausgeglichenen Ansatz von Steuerung in Organisationen zu entwickeln.

Handlungstheoretisch steht die Intention des Steuerungssubjekts (individueller oder kollektiver Akteur) im Vordergrund einen anderen Akteur gezielt zu beeinflussen, folglich zu steuern. Systemtheoretisch versteht sich Steuerung als ein Bemühen um Differenzverringern zwischen einem Subjekt und einem Objekt, wobei Kontext- (System-/Umweltdifferenz) und Selbststeuerung (Steuerung über eine systeminterne Differenz) denkbar sind.

Wesentliches Element eines Steuerungsversuches ist es, dass die Steuernden tatsächlich Einfluss auf die Struktur- und Handlungsselektionen bzw. die hiermit verbundenen Präferenzen des Steuerungsobjekt nehmen können. Dieser Einfluss wird über Steuerungsmedien (Interaktions- und symbolisch generalisierte Kommunikationsmedien) ausgeübt. Hier wurden basierend auf Fischer fünf fundamentale Medien und ihrer Wirkweise vorgestellt: Macht, Anreiz, Autorität, Verpflichtung und Rationalität.

Zusammenfassend bedeutet das, dass sich Steuerung, eingebettet in die begriffliche Dreiheit aus Prozess, Akteur und Struktur, aus mehreren Komponenten zusammensetzt: Einem Steuerungssubjekt, einem adressierten Steuerungsobjekt, einer gewissen Intentionalität sowie einem Steuerungsmedium.

Für die Praxis der Arbeit bedeutet das,

- dass in der Untersuchung von Steuerung diese auf ihre einzelnen Komponenten hin befragt und analysiert werden muss.
- Aufgrund der untersuchten Organisation innewohnenden Komplexität ist, was sich auch im Zuge der Interviewführung bestätigt hat, mit einer Vielschichtigkeit von Steuerung zu rechnen.
- Dies knüpft vor allem daran an, dass Steuerungsintentionen keineswegs immer klar oder den Beteiligten auch nur bewusst sind.
- Zu beachten ist zudem, dass Steuerungsmedien selten in Reinform vorliegen, sondern zu Mischformen kombiniert werden.

In Summe führt dies dazu, dass auch hier Widersprüchlichkeiten vorgefunden werden und auch mit dem Umstand gearbeitet werden muss, dass viele Informationen nicht erschlossen werden können. Zudem ist mit Verzerrungen, etwa aufgrund von Unbewusstheiten oder Selbstlegitimationseffekten, zu rechnen.

Die Darstellung eines Begriffes „kirchlicher Organisationskultur“ bei Röttig diene vor allem der exemplarischen Verdeutlichung dessen, wo und wie „Kirchlichkeit“, als begriffliches Spezifikum ins Spiel kommen kann. Der vorgestellte Autor bewegt sich dabei vor allem auf der Ebene der Grundüberzeugungen, Wertorientierungen und Idealvorstellungen. Diese wiederum findet er in allen sechs Dimensionen seines

Begriffes einer kirchlichen Organisationskultur (Kommunikation, Leistungsorientierung, Vertrauenssubjekt und -objekt, Wachstum, Identität und, diese überspannend, Steuerung). Er stellt dabei konkrete Grundüberzeugungen, Wertannahmen und Ideale vor, denen er eine Leitfunktion zuerkennt und in deren spezifisch-katholischer Ausprägung auch deren „Kirchlichkeit“ (primär) zu erkennen sei. Dabei setzt er zur Verdeutlichung methodisch auf den häufigen Einsatz von Kontrastfolien, indem eine Kritikposition am Ist-Zustand einem präsentierten normativen Idealzustand gegenübergestellt wird.

Der in dieser Arbeit zur Anwendung kommende Begriff von „Kirchlichkeit“ unterstreicht die Bedeutung der Ebene der Grundüberzeugungen und Werte und betont die vielfältigen Punkte in einer Organisation, die diese beeinflussen können. Für die Durchführung dieser Arbeit sind insbesondere zwei Aspekte aus diesem Ansatz weiterführend: Erstens verweist die Dimension der „Kirchlichkeit“ auf die Existenz eines Sets an organisationalen und organisationskulturellen Spezifika einer jeweiligen katholischen Ortskirche, die sich auf sämtliche Organisationselemente beziehen können (Ablauf- und Aufbauorganisation, Kommunikation etc.). Zweitens rückt diese Vorgehensweise verschiedene Elemente in den Blick, die „Träger“ von Kirchlichkeit sind bzw. kirchliche Spezifika darstellen. Beispielhaft sei die Wirkung des Kirchenrechts als Ausdruck kodifizierter „Spielregeln“ oder die Pluralität theologischer Positionen zu verschiedenen Fragestellungen genannt, Elemente, die im Zuge der empirischen Untersuchung auch seitens der Expert:innen in ihrer Relevanz benannt wurden.

Im Unterschied zu Röttig wird allerdings keine Selektion von Wert- und Idealvorstellungen getroffen, denen „Richtigkeit“ zuerkannt wird bzw. die einem Ist-Zustand als Ideal gegenübergestellt werden. Ziel dieser Arbeit ist es nicht, eine reale Organisation einer (hypothetisch) idealen gegenüberzustellen, sondern jeder potenziellen Ausprägung des Ist-Zustandes forschersich Legitimität zukommen zu lassen. Ziel ist eine wertneutrale deskriptive Beschreibung und Analyse der organisationskulturellen Dimension des Steuerungsphänomens, das auch (und gerade) widersprüchliche Werte fasst, die wiederum Teil der inneren Dynamik der Organisationskultur sind. In der Praxis der Forschung erfordert dies die Haltung einer wertneutralen Offenheit dem Phänomen gegenüber, von dem der Forschende sich auch überraschen lassen kann.

Vor diesem Hintergrund wird folgende *Arbeitsdefinition* entwickelt:

Kirchliche Steuerungskultur umfasst all jene gelebten und gelernten (bewussten oder unbewussten) Vorstellungen, Denkformen, Wahrnehmungs-, Empfindungs- und Handlungsweisen, Glaubensüberzeugungen, Ziele und Werte der mit der katholischen Kirche formell oder informell verbundenen Menschen, die in einer jeweiligen Ortskirche steuerungsrelevant sind. Steuerungsrelevanz liegt dann vor, wenn sich diese auf ein Steuerungsgeschehen zwischen einem Subjekt und einem Objekt beziehen und/oder dieses beeinflussen.

Der persönliche Einzugsbereich der Definition bezieht sich dabei auf jene Personen, die einen Verbundenheitsbezug zur Katholischen Kirche bzw. der jeweiligen Ortskirche aufweisen und dadurch „Kulturträger“ sein können.¹⁹² Daneben ist von Bedeutung, dass dieser Personenkreis selbst steuernd tätig oder aber Adressat von Steuerung sein kann. Dies umfasst auf natürliche Art und Weise den Kreis der in der jeweiligen Ortskirche Engagierten, aber auch darüber hinaus „kirchenferne“ Kreise, da auch diese Teil kirchlichen Steuerungsgeschehens sein können und regelmäßig sind (etwa als Adressaten kirchlicher Programme).

Der hier bemühte Begriff der „Ortskirche“ zieht eine Abgrenzung im Hinblick auf den Untersuchungsgegenstand ein. Untersucht wird die Diözese Graz-Seckau als Einzelfall, für die Begriffskategorien zum untersuchten Phänomen herausgearbeitet werden. Diese Begriffskategorien von Steuerungskultur (zu unterscheiden von ihrem jeweils ortskirchenabhängigen Inhalt) beziehen sich nur auf die diözesane Ebene, nicht auf über- oder untergeordnete Organisationsgebilde (Pfarren oder etwa Weltkirche).

Die Stärke des Begriffes der Steuerungskultur, wie auch der Blick auf die verschiedenen Anwendungsmöglichkeiten in Forschungsarbeiten zeigte, ist seine hohe Anschlussfähigkeit für komplexe organisationale Lagen, während dessen Nachteil die damit einhergehende Offenheit darstellt. Diese Offenheit für die Komplexität organisationaler Governance stellt jedoch im Hinblick auf das hier verfolgte Ziel der Begriffsentwicklung kein Hindernis dar, sondern soll durch das systematische Herauskristallisieren zentraler Begriffskategorien anhand der Grounded Theory eingehegt und damit für verschiedenste Situationen und örtliche Gegebenheiten nutzbar gemacht werden, indem die Generalisierbarkeit gewahrt und durch auf Einzelfälle anwendbare Analyse-kategorien bereichert wird.

¹⁹² Das eigentliche Religionsbekenntnis ist dabei nachrangig, im Vordergrund stehen Funktion für die Organisation und Partizipation in dieser. Der Mitgliedschaftsbegriff ist hier breit und funktional ausgestaltet, um eine Offenheit der Vielfalt von Situationen und Konstellationen in der Praxis zu bewahren.

3 Forschungsmethode und -ansatz

3.1 Forschungsdesign

Die leitende Fragestellung der Arbeit wird anhand einer Einzelfallstudie auf Basis der Grounded Theory erschlossen. Dieses Design wurde, etwa in Abgrenzung zu einem komparativen Design, gewählt, da hierdurch den Besonderheiten des einzelnen Falles ausreichend Raum gegeben werden kann sowie einheitliche Kontextvariablen auftreten. Vorannahme zu dieser Entscheidung war, dass auf Basis der Vorarbeiten zum Begriff der Steuerungskultur und auf Basis der praktischen Erfahrungen des Autors im kirchlichen Kontext davon auszugehen war, dass Steuerungskulturen Varianzen zwischen den einzelnen Diözesen und Bistümern (im deutschen Sprachraum) aufweisen. Es wird sohin ein abgrenzbares Phänomen, die Steuerungskultur einer Diözese, untersucht, wobei das Ziel verfolgt wurde, jene Eigenschaften zu identifizieren, die für den Einzelfall maßgeblich sind.¹⁹³ Gleichzeitig begünstigt dieses Design eine explorative, ergebnisoffene und -neugierige Vorgehensweise. Dies ist umso wichtiger, da einerseits keine Vorarbeiten auf dem Gebiet kirchlicher Steuerungskultur bestehen, andererseits sich das Phänomen durch eine inhaltliche Breite und Dynamik auszeichnet. Das Feld ist demgemäß noch unbearbeitet, sodass auch in Hinblick auf die methodische Vorgehensweise Offenheit abgebildet sein muss. Im Forschungsprozess selbst gilt es vielmehr die richtigen Fragen kontinuierlich zu entwickeln und dem Gegenstand und Forschungsziel anzupassen,¹⁹⁴ ein Vorgehen, das anhand der Grounded Theory, die nachfolgend vorgestellt wird, verwirklicht wird.

Die Auswahl einer Diözese hat dabei den Vorteil, dass sie einerseits eine wichtige strukturelle Eigenständigkeit in Verwaltung, Gebiet und Jurisdiktion hat, gleichzeitig aber eine gewisse „Überschaubarkeit“ aufweist. Zudem, gerade auch im Fall der Diözese Graz-Seckau, besteht eine weitgehende Komplementarität mit der Gliederung der Republik Österreich in Bundesländer, wie im Kapitel zum Untersuchungsfall gezeigt werden wird. Dies hat nicht nur organisatorische, sondern auch kulturelle Implikationen.

Die Diözese Graz-Seckau wurde dabei aus zwei Gründen gewählt. Der erste Grund liegt im Anwendungsfall selbst. Die Diözese befindet sich, wie ebenfalls weiter unten ausgeführt wird, in einer Phase des graduellen, sukzessiven Wandels vor dem Hintergrund gesellschaftlicher Veränderungen. Dieser Wandel findet seinen Ausdruck in einer laufenden Struktur- und Prozessreform mit dem Ziel, der Diözese Zukunftsfähigkeit zu sichern. Es handelt sich dabei um einen graduell-zielbewusst-

¹⁹³ Goode/Hatt, Einzelfallstudie, 302.

¹⁹⁴ Blumer, Interaktionismus, 123.

planvollen Ansatz, der nicht von einer, die Ergebnisse unter Umständen aufgrund von Notständen beeinflussenden, akuten Krise (mit allen Begleiterscheinungen, etwa Personalabbau¹⁹⁵) getrieben wird. Aufgrund dieses Kontextes wurde seitens des Autors davon ausgegangen, dass eine erhöhte Sensibilität für Fragen der Steuerung bestehen würde, eine Annahme, die durch die erhobenen Daten gestützt wird. Der zweite, nachgeordnete Grund liegt in den durch die Grounded Theory als wichtiges Element klassifizierten Vorerfahrungen, die der Autor in eben derselben Diözese aus verschiedenen Blickwinkeln gemacht hat.¹⁹⁶ Nachrangig, jedoch relevant, sind zudem forschungsökonomische Überlegungen.

Mit der für diese Arbeit gewählten Grounded Theory handelt es sich um einen Ansatz der qualitativen Sozialforschung, mittels dessen in einem iterativ-repetitiven Prozess der Untersuchung ein „Bild“, ein Begriff kirchlicher Steuerungskultur, gebildet werden soll. Die Methode verwirklicht die geforderte Offenheit.

Die Praktische Theologie, der diese Arbeit zuzuordnen ist, befindet sich als solche an der Schnittstelle zahlreicher verschiedener Wissenschaftsdisziplinen, sodass sie sich nach wie vor in einem Aushandlungsprozess über ihre eigenen Methoden befindet. Dies findet auch in dieser Arbeit Niederschlag, die die Katholische Kirche anhand eines multiperspektivischen Ansatzes mit Anleihen aus verschiedenen Wissenschaftsdisziplinen (namentlich Verwaltungs- und Organisationswissenschaften, Soziologie und Betriebswirtschaftslehre) untersucht. Von einem abgeschlossenen „Methodenkanon“ kann demnach – im Anschluss an die Habilitationsstudie von Klein¹⁹⁷ – nicht gesprochen werden.

Die Pastoraltheologie als Wissenschaftsdisziplin steht vor dem hohen, in *Gaudium et spes*¹⁹⁸ ausformulierten Anspruch „nach den Zeichen der Zeit zu forschen und sie im Licht des Evangeliums zu deuten“ und „die Welt, in der wir leben, ihre Erwartungen, Bestrebungen und ihren oft dramatischen Charakter zu erfassen und zu verstehen“ (GS 4). Die Pastoraltheologie stellt also einen doppelten Anspruch: Einerseits sehen, „erfassen“ und erforschen von dem, was ist, und andererseits das Gesehene zu interpretieren. Methodisch muss also die Frage beantwortet werden, wie begründbar und nachvollziehbar Erkenntnisse über die Praxis gewonnen werden können.¹⁹⁹

¹⁹⁵ Siehe etwa Richarz, Kein (Arbeits-)Platz mehr im Bistum. Der Autor beschreibt anhand eines Einzelfalls die Einflüsse einer Krise im Bistum Aachen.

¹⁹⁶ Dies erleichtert einerseits den Zugang zum Forschungsgegenstand, erfordert andererseits jedoch eine erhöhte Selbstreflexion, da eigene kognitive Vorprägungen „gemanagt“ werden müssen. In der Praxis bedeutete dies eine dynamische Auseinandersetzung mit dem Gegenstand, die sich etwa in Gedankenexperimenten äußerte. Etwa in der Frage, wie ein Dritter oder eine Person in der Rolle XY einen in den Daten wiedergegebenen Sachverhalt interpretieren würde.

¹⁹⁷ Klein, Erkenntnis und Methode, 13.

¹⁹⁸ Quelle der in dieser Arbeit verwendeten Übersetzung: Der Heilige Stuhl, *Gaudium et spes*.

¹⁹⁹ Klein, Erkenntnis und Methode, 13.

Für die praktisch-theologische Forschungsarbeit bedeutet dies vor allem, dass zwei unterschiedliche Straßengraben vermieden werden müssen: Auf der einen Seite gilt es darauf zu achten, eine einseitige theologische oder gar ideologische Vereinnahmung sozialwissenschaftlicher Erkenntnisse zu vermeiden. Auf der anderen Seite wäre es jedoch ebenso problematisch, theologische Fragestellungen an der Plausibilität sozialwissenschaftlicher Erkenntnisse verhungern zu lassen. Ottmar Fuchs spricht hier im Hinblick auf die aktuell vermehrt zu beobachtende zweite Seite von einer „Kolonialisierung“ der Theologie, die Gefahr laufe, sich den Sozialwissenschaften als „Hilfswissenschaft“ zu sehr dienstbar zu machen.²⁰⁰

Am schmalen Grat dieser beiden Straßengraben spannt sich die Herausforderung praktisch-theologischer Arbeiten auf: Erstens eine schonungslos-offene Analyse der kirchlichen Praxis auf Basis adäquater Methoden zu leisten, zweitens die gefundenen Erkenntnisse zu verorten, zu interpretieren und weiterzuentwickeln.

3.2 Die Grounded Theory

Der Begriff „Grounded Theory“ umschreibt ein Forschungsvorgehen der qualitativen Sozialforschung zur Untersuchung sozialer Prozesse. Ziel ist eine offene, nicht abgeschlossene Theorie zu entwickeln.²⁰¹ Diese stellt eine in sich konsistente Sammlung von Vorschlägen dar, die sich für die Erzeugung von Theorien in den Sozialwissenschaften als aussichtsreich und nützlich erwiesen haben.²⁰² Die Handlungen der Akteure des untersuchten sozialen Prozesses sind in den mittels der Grounded Theory generierten Theorien als Einschreibungen präsent. Diese Einschreibungen sind dabei allerdings nur unter Rückgriff auf den Forschungsprozess selbst sichtbar zu machen.²⁰³

Es handelt sich also um eine prozessuale Methode, in der Datenanalyse und Theoriebildung interaktiv verbunden sind. Diese zentrale Eigenschaft der Grounded Theory ist im Forschungsprozess organisatorisch zu berücksichtigen.²⁰⁴ Strauss²⁰⁵ betont explizit die zeitliche Parallelität und die wechselseitige funktionale Abhängigkeit von Datenerhebung, Datenanalyse und Theoriebildung. Diese Prozesse sind dabei nach Strübing²⁰⁶ selbst nie vollständig abschließbar. Die Theorie bildet nicht den Endpunkt des Forschungsprozesses, schon aufgrund des

²⁰⁰ Fuchs, *Theologie in empirischen Untersuchungen?*, 195; 203.

²⁰¹ Theoretisch baut die *Grounded Theory* auf den Erkenntnissen der Ethnologie, des Symbolischen Interaktionismus, des Pragmatismus und des Strukturalismus/Konstruktivismus auf.

²⁰² Strübing, *Grounded Theory*, 2.

²⁰³ Strübing, *Grounded Theory*, 10.

²⁰⁴ Strauss, *Grundlagen qualitativer Sozialforschung*, 34f.

²⁰⁵ Strauss, *Grundlagen qualitativer Sozialforschung*, 44ff.

²⁰⁶ Strübing, *Grounded Theory*, 11.

Umstandes, dass sie von Beginn des Prozesses an Kontur gewinnt und produziert wird. Sie kennt auch keinen festen Endpunkt. Dieser Prozess steuert sich von selbst, indem kontinuierlich Handeln und Reflexion wechselseitig aufeinander bezogen werden.

Strauss verdeutlicht in diesem Kontext auch seinen Begriff sozialwissenschaftlicher Arbeit: Untersuchungsgegenstand und forschende Person(en) stehen in einer dialektischen Wechselbeziehung zueinander, in der beide einander beeinflussen und verändern. In Anlehnung an Dewey vertritt Strauss damit einen Wissenschaftsbegriff, der am Begriff der „Kunst“ orientiert ist. Der Forschende wird mitten im Prozess stehend verortet und beeinflusst in diesem die Interpretation des Untersuchungsgegenstandes.²⁰⁷

3.2.1 Vergleich als Methode – Kodieren

Die Grounded Theory bedient sich zur Analyse des erhobenen empirischen Materials eines mehrstufigen Auswertungsverfahrens. Glaser und Strauss bezeichnen dieses Verfahren als „Kodieren“. Im Prozess des Kodierens können sowohl qualitativ als auch quantitativ erhobene Daten zur Auswertung herangezogen werden. Das Datenmaterial wird dabei systematisch kodiert. Dies geschieht anhand von Codes auf Basis theoretischer Konzepte und Kategorien, die erst sukzessive aus der vergleichenden Analyse der Daten entwickelt werden.²⁰⁸ Glaser und Strauss umreißen hierbei drei Stufen des Kodierprozesses, die allerdings nicht sequenziell zu denken sind:²⁰⁹

- Das „offene Kodieren“ dient dem Herausarbeiten und -präparieren einzelner Phänomene und ihrer jeweiligen Eigenschaften aus dem Datenmaterial.
- Das „axiale Kodieren“²¹⁰ dient dem Erstellen und Erarbeiten eines Zusammenhangsmodells aus den vorliegenden Daten heraus. Diese Zusammenhänge werden mittels kontinuierlichen Vergleiches überprüft. In dieser Phase erfolgt ein noch breiter und offener Zugang zum Datenmaterial. Hier erfolgen bereits Reduktionsentscheidungen bezüglich des Datenmaterials entlang der Forschungsfrage.
- Im Rahmen des „selektiven Kodierens“ werden die bis hierhin herausgearbeitete Konzepte integriert und auf fundamentale *core categories*

²⁰⁷ Strauss, Grundlagen qualitativer Sozialforschung, 35. Wissenschaft wird hier gewissermaßen als „Handwerk“, in dessen Praktik Wissen, systematisches Vorgehen und intuitives Erfassen verbunden werden, verstanden.

²⁰⁸ Strübing, Grounded Theory, 16.

²⁰⁹ Strübing, Grounded Theory, 16f.

²¹⁰ Strauss, Grundlagen qualitativer Sozialforschung, 63.

reduziert. Diese „Kernkategorien“ werden aus jenen Hypothesen gebildet, die sich als bislang fruchtbar erwiesen haben. In diesem Schritt wird das Gesamtmaterial in Bezug auf die Kernkategorien rekodiert, damit eine theoretische Integration und Schließung erreicht werden kann. Bedeutet dies, dass die ursprünglichen Codes und Kodierungen „falsch“ oder „ungültig“ sind? Nein. Es wird vielmehr eine Neujustierung der analytischen Perspektive vorgenommen, wobei das Ziel das Gewinnen einer einheitlichen Analyseperspektive ist.

Glaser und Strauss beschreiben also einen Prozess der Annäherung der induktiv entstehenden Kategorien an den realweltlichen Untersuchungsgegenstand.

3.2.2 Dimensionalisieren

Das Kodieren der Daten, insbesondere im Rahmen des ersten Schrittes, dem „offenen Kodieren“, bildet den Kern dessen, was nach Strauss der Anwendung der Grounded Theory zu einer Art Kunst werden lasse. Es gilt ein Gefühl für die Beschaffenheit und das „Wesen“ der Zusammenhänge der Daten zu gewinnen, Erfahrungen und Intuition einzubringen. Dies steht bis zu einem gewissen Grad quer zum vorherrschenden naturwissenschaftlich-kontrollierten Wissenschaftsbild.²¹¹

Obwohl die Grounded Theory – wie bisher klar zum Ausdruck kommt –, anderen Grundsätzen folgt als verbreitete nomologisch-deduktive Ansätze, kommen auch hier Verfahren und Methoden zur Anwendung, die die Generierung neuen Wissens systematisieren und so intersubjektiv vermittelbar machen.²¹²

Hierbei setzt die Grounded Theory an den oben vorgestellten Kodiermodi an. Sie bietet verschiedene Verfahren der „systematischen und theoriegenerativen Befragung von Daten“²¹³. Für das „offene Kodieren“ entspricht dies vor allem einer ausdifferenzierten Heuristik kontrastiven Vergleichens, durch die die verschiedenen Facetten und Dimensionen des zu untersuchenden Phänomens vollständig erfasst werden sollen. Die hierbei gewonnen Erkenntnisse sollen in die theoretische Kategorie einfließen, sollen „dimensionalisiert“ werden. Ein Beispiel für diese Methode stellt das „weithergeholte Vergleichen“ dar.²¹⁴ Kernfunktion des Dimensionalierens ist – nach Schatzman²¹⁵ – analytische Vielfalt zu erzeugen. Vorerst wird im Schritt des offenen Kodierens auf Reduktion durch Integration verzichtet. Es gilt das Feld für eine Perspektivenvielfalt zu öffnen. Dimensionalisieren ist dabei der

²¹¹ Strübing, Grounded Theory, 19.

²¹² Strübing, Grounded Theory, 19.

²¹³ Strübing, Grounded Theory, 19.

²¹⁴ Strübing, Grounded Theory, 20. Hierbei werden scharfe Kontraste erzeugt, etwa indem eine Entwicklungshelferin mit einem Söldner auf Gemeinsamkeiten hin befragt wird.

²¹⁵ Schatzman, Dimensional Analysis, 310.

Schritt, in dem aus dieser hohen Vielfalt möglicher Perspektiven theoretische Begriffe abstrahiert werden. Es gilt die Aspektvielfalt des komplexen zu analysierenden Untersuchungsgegenstandes begrifflich erstzuerfassen.

Die Arbeit mit dem Datenmaterial ist eingebettet in das durch die Forschenden eingebrachte Vorwissen – also Erfahrungen, theoretisches Wissen, persönliche und praktische Erfahrungen –, über den Untersuchungsgegenstand. Strauss und Corbin subsumieren dieses Vorwissen unter den Begriff der „theoretischen Sensibilität“. Das Vor- und Fachwissen soll in die Arbeit integriert und bewusst reflektiert werden. Die Herausforderung ist, einerseits das Datenmaterial systematisch zu bearbeiten und andererseits das Vorwissen „kreativ und fantasievoll“ nutzbar zu machen. Vorwissen dient in diesem Verständnis als Reflexionspotenzial, das es ermöglichen soll, den Untersuchungsgegenstand aus verschiedenen Blickwinkeln heraus betrachten zu können. Vor diesem Hintergrund wird auch das durch Vertreter der Grounded Theory repräsentierte erkenntnistheoretische Paradigma deutlich. Die Person des Forschenden wird als elementarer Bestandteil des Forschungsprozesses verstanden. Strauss und Corbin wenden sich damit insbesondere gegen eine Vorstellung von Objektivität in der Forschung, die voraussetzungslos und unabhängig von den Forschenden existiert.²¹⁶

Für Strauss und Corbin sind Dimensionen Formationen von Eigenschaften auf einem Kontinuum, während der Prozess des Dimensionalisierens ein Aufbrechen dieser Eigenschaften in ihre Dimensionen darstellt. Dies ist als räumliches Modell zu denken, in dem auf einem bipolaren Strahl Merkmalsmöglichkeiten angeordnet sind. In diesem Möglichkeitsraum kann eine Eigenschaft einer Kategorie eine konkrete – empirische – Merkmalsausprägung annehmen.²¹⁷ Strübing nennt hierbei ein Beispiel anhand der Kategorie „Beziehungskonflikt“: Ein solcher trage die Eigenschaft der „Offenheit“, das heißt er kann mehr oder weniger offen ausgetragen werden („prozessieren“), wobei die dabei erreichte Intensität variieren kann. Reale, empirische Fälle von Beziehungskonflikten sind stets entlang eines dimensionalen Kontinuums verortbar.²¹⁸

Sind die allgemeinen Eigenschaften einer Kategorie bekannt, so kann davon ausgehend die Reichweite der Dimensionen, über die die Kategorien variiert, abgesteckt werden. Jede Kategorie besitzt nach Strauss und Corbin ein spezifisches dimensionales Profil. Mehrere dieser Profile können zusammengefasst werden, sodass sich ein Muster ergibt. Dieses je eigene dimensionale Profil repräsentiert die besonderen Eigenschaften eines zu untersuchenden Phänomens in seinen jeweiligen

²¹⁶ Strübing, Grounded Theory, 59f.

²¹⁷ Strauss/Corbin, Grounded Theory: Grundlagen, 43.

²¹⁸ Strübing, Grounded Theory, 22f.

Kontextbedingungen.²¹⁹ Im Rahmen des Dimensionalisierens gilt es also durch kontinuierliches Vergleichen, etwa durch Kontrastbildungen, aber auch Vergleichen innerhalb des Datenmaterials selbst, Besonderheiten des Untersuchungsgegenstandes herauszuarbeiten.

Die gefundenen Eigenschaften verweisen dabei einerseits auf die Daten rück, andererseits geben sie auch Anlass im Rahmen des theoretischen Samplings zusätzliche Daten gezielt zu erheben. Dies ist Teil des verbundenen Prozesses aus Erhebung, Analyse und Theoriebildung.²²⁰

3.2.3 Kodierparadigma

Nach Strauss und Corbin sollen im Rahmen der Zusammenhangsanalyse der aus den Daten generierten Konzepte Fragen formuliert werden. Das Ziel ist es dabei, die vorgefundenen Daten in einen Strukturzusammenhang zu bringen. Sie fragen dabei konkret nach:²²¹

1. den ursächlichen Bedingungen – Was trägt zum Zustandekommen des Phänomens bei? Was bewirkt es?
2. den zu untersuchenden Phänomenen – Was erweist sich im Material als konzeptuell relevant?
3. intervenierenden Bedingungen (Kontext) – Welches sind die (soziologischen, kulturellen, technischen, geografischen, finanziellen, etc.) Rahmenbedingungen für das Phänomen und die Strategien?
4. Handlungs- und interaktionale Strategien – Wie reagieren die Akteure auf das Phänomen?
5. Konsequenzen – Zu welchem Ergebnis führen die auf das Phänomen bezogenen Handlungen der Akteure und deren Strategien?

Strübing weist darauf hin, dass es sich hierbei um die grundlegenden W-Fragen handelt, die auch ein Journalist im Rahmen einer aufzuhellenden Fragestellung stellen würde: Wer? Was? Wo? Wie? Warum? Auch im alltäglichen Leben kommen dieselben Fragen zum Einsatz, um den Sinn von Ereignissen aufzuschlüsseln und Kausalzusammenhänge zu erfassen.²²² Das Kodierparadigma in oben dargestellter Form ist als Anleitung des axialen Kodierens rund um eine Kategorie, um ein Konzept „herum“ zu verstehen. Der Unterschied zum selektiven Kodieren liegt darin, dass im

²¹⁹ Strauss/Corbin, *Grounded Theory: Grundlagen*, 51.

²²⁰ Strübing, *Grounded Theory*, 24.

²²¹ Strauss/Corbin, *Grounded Theory: Grundlagen*, 78ff.; Strauss, *Grundlagen qualitativer Sozialforschung*, 56f.

²²² Strübing, *Grounded Theory*, 25.

Rahmen des axialen Kodierens auf explizit einzelne empirische Vorkommnisse sowie deren Variationen und Abstraktionen eingegangen wird. Nicht die Beantwortung der generellen Forschungsfrage steht im Fokus, sondern die Kausalitäten und Konsequenzen einzelner Ereignisse oder bestimmter Typen von Ereignissen.²²³

Zu thematisieren sind der „Kontext“ des Phänomens und die „intervenierenden Bedingungen“. Strauss und Corbin definieren „Kontext“ als eine spezifische Reihe von Eigenschaften, die Teil eines Phänomens sind. Sie verstehen darunter die Lage der Ereignisse und Vorfälle in einem dimensional Bereich, die sich auf ein bestimmtes Phänomen beziehen. Der Kontext ist somit ein spezifischer Rahmen, in dem die Handlungs- und interaktionalen Strategien vollzogen werden. „Intervenierende Bedingungen“ sind hingegen als strukturell gefärbt zu verstehen, ein fallspezifischer Bezug ist nicht zwingend. Sie wirken auf die Handlungs- und interaktionalen Strategien ein, hemmen oder befördern sie.²²⁴ Abzulehnen ist allerdings ein deterministisches Wirkungsverhältnis zwischen Kontextbedingungen und zu untersuchendem Phänomen. Die Unterscheidung zwischen den beiden Arten von Kontextbedingungen ist graduell zu verstehen, nicht kategorial.²²⁵

3.2.4 Theoretisches Sampling

Die besondere analytische Vorgehensweise der Grounded Theory zieht eine bestimmte Art von Auswahlverfahren von Fällen und Daten nach sich. Sie erfolgt hier anhand von analytischen Fragestellungen und nicht etwa im Rahmen von gegenstandsunspezifischen theoretischen Vorgaben. Glaser und Strauss²²⁶ bezeichnen diesen Prozess als *theoretical sampling*. Unter „theoretischem Sampling“ verstehen sie einen auf Theoriegenese abzielenden Prozess der Datenerhebung, in dem die forschende Person seine Daten parallel erhebt, kodiert und analysiert. Die Forschenden entscheidet auch darüber, welche Daten in weiterer Folge erhoben werden sollen und auf Basis welchen Informationsträgers dies geschehen soll. Der Prozess selbst findet dabei unter dem Dach der im Entstehen begriffenen Theorie kontrolliert und geleitet statt.

Da zu Beginn der Forschungsarbeit noch keine eigene entsprechend begründete Theorie vorliegt, erfolgt die Auswahl der ersten Fälle, beziehungsweise des ersten Falles, auf Basis der theoretischen und praktischen Vorkenntnisse des Forschenden. Strübing nennt dies – unter Rückgriff auf Blumer –, „sensibilisierende Konzepte“. Diese Konzepte dienen der Genese von Fragen und begründeten

²²³ Strübing, Grounded Theory, 25f.

²²⁴ Strauss/Corbin, Grounded Theory: Grundlagen, 75.

²²⁵ Strübing, Grounded Theory, 27.

²²⁶ Glaser/Strauss, Grounded Theory: Strategien, 53.

Untersuchungsperspektiven, nicht der Genese und Ableitung von Hypothesen, wie etwa in nomologisch-deduktiven Forschungsstrategien üblich. Der weitere Forschungsprozess wird von der sukzessiv erarbeiteten Theorie kontrolliert.²²⁷

Was bedeutet dies für die einzelnen Schritte im Prozess des Kodierens? In der Phase des „offenen Kodierens“ liegt das primäre Ziel des theoretischen Samplings darin, „gesättigtes“ Material zu finden sowie eine ausreichende Anzahl thematisch relevanter Konzepte zu erarbeiten. Weiters gilt es die Eigenschaften und Dimensionen dieser Konzepte systematisch aufzuarbeiten. Dadurch soll eine Perspektivenpluralität erreicht werden. In der Phase des axialen Kodierens steht die Ausarbeitung von Zusammenhängen der aufgefundenen Kategorien und Konzepte im Vordergrund. Die Daten- und Materialerhebung richtet sich nun nach den in der ersten Phase erarbeiteten tentativen Zusammenhangshypothesen und deren Überprüfung. In der Phase des selektiven Kodierens steht das Schließen von Lücken in der Theorie sowie deren Überprüfung im Zentrum. Hier wird einerseits neues Fallmaterial erhoben, andererseits aber auch bereits erhobenes Material erneut aus neuen Gesichtspunkten untersucht.²²⁸

3.2.5 Theoretische Sättigung

Unter dem Begriff der „theoretischen Sättigung“ verstehen Glaser und Strauss jenes Kriterium, anhand dessen beurteilt werden kann, wann mit dem Sampling in einer bestimmten Kategorie aufgehört werden kann. Wann ist dieser Punkt erreicht? Eine Analyse hat dann zu einem „Sättigungszustand“ geführt, wenn zusätzliches Material und weitere Materialanalysen zu keiner relevanten Verfeinerung der Kategorie, beziehungsweise des Wissens um eine Kategorie führen. Dies ist *in praxae* vor allem dann gegeben, wenn sich Wiederholungen einstellen.²²⁹

Strübing unterstützt dieses Kriterium, indem er darauf hinweist, dass es im Rahmen der Grounded Theory nicht um das Erreichen statistischer Repräsentativität geht, sondern um das, was er „konzeptuelle Repräsentativität“ nennt. Darunter versteht er eine hinreichend detaillierte und umfassende Entwicklung der Eigenschaften theoretischer Konzepte und Kategorien. Klar ist hierbei jedoch auch, dass der Punkt an dem die „theoretische Sättigung“ eintritt, selbst auslegungs- und interpretationsbedürftig ist. Das Kriterium selbst ist nicht objektiv aus den Daten ableitbar, womit ihm ein subjektives Element anhaftet. Es ist die Aufgabe der Forschenden, diesen Sättigungspunkt auf Basis des Datenmaterials vor dem

²²⁷ Strübing, Grounded Theory, 29f.

²²⁸ Strübing, Grounded Theory, 29f.; Glaser/Strauss, Grounded Theory: Strategien, 156ff.

²²⁹ Glaser/Strauss, Grounded Theory: Strategien, 69.

Hintergrund der Fragestellung plausibel zu machen.²³⁰ Die Sättigung als solche ergibt sich aus der Fragestellung und dem Forschungsziel. Im Falle der vorliegenden Arbeit wurde dies auf Basis von sieben intensiven Expert:inneninterviews erreicht. Dies zeigte sich im Verdichtungsgrad der verschiedenen Kategorien, aber auch am Herausstellen der verbundenen Freiheitsgrade, die sich aus der situativ-konstellativen Vielfalt des Untersuchungsgegenstandes als ein dynamisches Phänomen ergeben. Weiteres zentrales Merkmal hierbei war, dass sich die „inneren Linien“ auch im – zunehmend repetitiven – Prozess des Dimensionalisierens, des „Drehens und Wendens“ sowie Zueinander-in-Bezug-Setzens der Daten bestätigten.

3.2.6 Kontext

Untersuchte soziale Phänomene, insbesondere ein so breites Phänomen wie das der kirchlichen Steuerungskultur in der Diözese Graz-Seckau, schweben nicht isoliert im Raum, sondern weisen, eingebettet in die Gesellschaft, vielfältige kontextuelle Beziehungen und Einflussfaktoren auf.

Strauss und Corbin verstehen unter Kontext eine Reihe von spezifisch ausgeprägten Eigenschaften, die Teil eines Phänomens sind. Es handelt sich dabei um „die Lage der Ereignisse oder Vorfälle in einem dimensional Bereich, die sich auf ein Phänomen beziehen.“²³¹ Der Kontext bildet somit ein Set an spezifischen Bedingungen, in dem Handlungs- und Interaktionsstrategien eingebettet sind. Entscheidend ist die enge Verbundenheit mit einem Phänomen.

In Abgrenzung davon sprechen die Autoren von „intervenierenden Bedingungen“, die den weiter gezogenen, strukturellen Kontext beschreiben. Im Unterschied zum obigen Kontextbegriff fallen hierunter auch Einflussfaktoren, die keinen direkt-spezifischen Fallbezug aufweisen. Entscheidend für die Klassifizierung als „intervenierende Bedingung“ bleibt dennoch der Einfluss auf das Phänomen. Sie umfassen „die strukturellen Bedingungen, die auf die Handlungs- und interaktionalen Strategien einwirken, die sich auf ein bestimmtes Phänomen beziehen.“²³² Sie beeinflussen, also erhöhen oder behindern, die Effektivität verwendeter (Handlungs-)Strategien im Rahmen eines bestimmten Kontextes.²³³

Diese Definitionen haben aufgrund ihres graduellen Charakters ein Abgrenzungsproblem zur Folge, was auch Strübing herausstreicht. Er schlägt vor, im Zuge der Theoriebildung den Unterschied zwischen eher auf der Makroebene

²³⁰ Strübing, *Grounded Theory*, 32f.

²³¹ Strauss/Corbin, *Grounded Theory: Grundlagen*, 75.

²³² Strauss/Corbin, *Grounded Theory: Grundlagen*, 75.

²³³ Strauss/Corbin, *Grounded Theory: Grundlagen*, 75.

angesiedelten und „konkreten, eher situationsgebundenen Eigenschaften“²³⁴ des untersuchten Phänomens zu unterscheiden. Eine strukturell-intervenierende Bedingung liege etwa dann nicht vor, wenn sich diese auf die situative Handlungsfähigkeit der Akteure direkt auswirke. Allerdings seien auch strukturelle Bedingungen intervenierend, da Akteure in ihrem Handeln diese beachten müssen.²³⁵

Diese fließenden Übergänge fassen Corbin und Strauss in einer *conditional matrix* zusammen, einem Schema wechselseitiger Bedingtheiten, die zwischen den einzelnen Elementen der verschiedenen, interagierenden Strukturebenen bestehen. Vorgestelltes Schema nimmt seinen Ausgang und Zielpunkt im zu beobachtenden Phänomen und verdeutlicht das Wechselspiel zwischen mikro-, meso- und makrostrukturellen Elementen, die letztlich zur Konstitution eines Phänomens aus dem Handeln der Akteure führen. Wechselseitig bedeutet, dass das Phänomen selbst seinen Beitrag zur Reproduktion, aber auch Veränderung der auf es Einfluss nehmenden Bedingungen leistet.²³⁶

²³⁴ Strübing, *Grounded Theory*, 27.

²³⁵ Strübing, *Grounded Theory*, 27.

²³⁶ Strauss/Corbin, *Qualitative Research*, 90ff., 94.

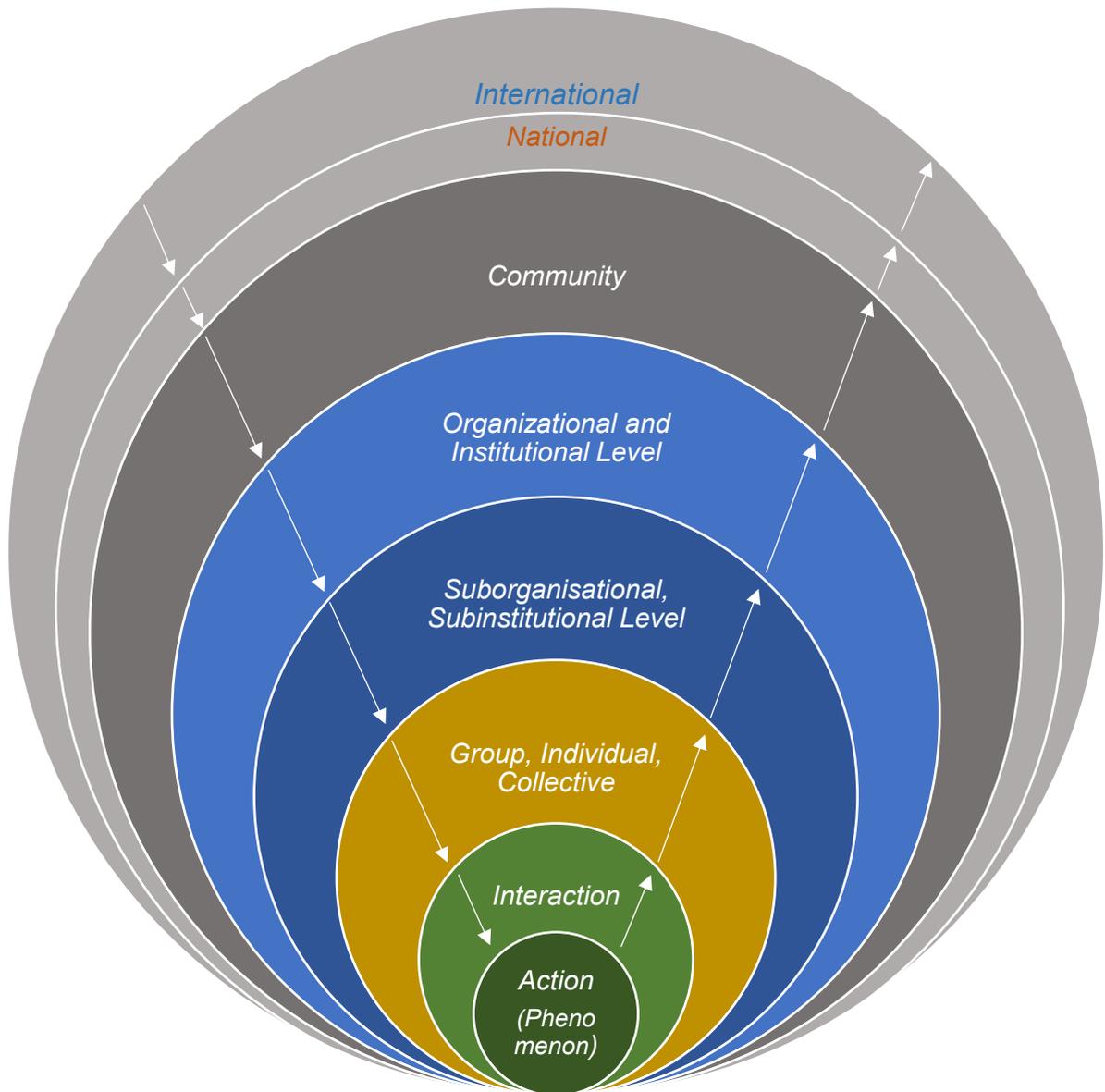


Abbildung 1: Conditional Matrix; Eigene Darstellung, nach Strauss/Corbin, *Qualitative Research*, 94.

3.3 Datengewinnung und -auswertung, Interviews und Interviewführung

Die dieser Untersuchung zugrundeliegenden Daten wurden mittels Experten:inneninterviews generiert. Dieses Kapitel dient der Vorstellung der Durchführungsmethode sowie der technischen Details.

3.3.1 Expert:inneninterviews

Zur Datenerhebung wurden sogenannte „Expert:inneninterviews“ geführt. Diese stellen eine besondere Form von Leitfaden-Interviews dar, in denen Repräsentant:innen einer bestimmten Gruppe als „Sachverständige“ für die jeweilig interessierende Fragestellung zu Wort kommen.²³⁷ Expert:inneninterviews verfolgen dabei das Ziel, komplexe Wissensbestände zur Erklärung des Phänomens zu erheben, das anhand der Forschungsfrage untersucht wird.²³⁸

Für die Praxis der Auswahl der Interviewpartner bedeutet das, dass eine Person sich dann als Interviewpartner qualifiziert, wenn begründet werden kann, dass diese über ein besonderes Wissen verfügt, das als solches zwar nicht exklusiv ist, über das aber auch nicht jede Person im Handlungsfeld verfügt.²³⁹ Der Expert:innenbegriff deutet daher auf einen „Wissensvorsprung“ im Hinblick auf die jeweilige Forschungsfrage. Expert:inneninterviews richten sich demnach an „Funktionseliten innerhalb eines organisatorischen und institutionellen Kontextes“²⁴⁰. „Experte“ bzw. „Expertin“ ist demnach eine Person, die Wissensträger über den „Entwurf, die Implementierung oder auch die Kontrolle einer Problemlösung“²⁴¹ oder für deren Lösung verantwortlich ist.

Im Vordergrund steht dabei, wie Meuser/Nagel es zum Ausdruck bringen, nicht die individuelle Person des Experten oder der Expertin, sondern deren Eigenschaft als Akteur, der in einen bestimmten Funktionskontext eingebunden ist (oder war), dessen Strukturen, Entscheidungsprozesse und Regelsysteme bekannt sind.²⁴² Aus diesem Blickwinkel tritt die jeweilige Problemperspektive „des Experten innerhalb ‚seines‘ organisatorischen und institutionellen Zusammenhangs“²⁴³ in den Vordergrund.

Für diese Arbeit bedeutet dies, dass sich jene Personen als Expert:innen qualifizieren

²³⁷ Flick, Qualitative Sozialforschung, 214.

²³⁸ Liebold/Trinczek, Experteninterview, 35.

²³⁹ Meuser/Nagel, Experteninterview, 484.

²⁴⁰ Liebold/Trinczek, Experteninterview, 34.

²⁴¹ Liebold/Trinczek, Experteninterview, 34.

²⁴² Liebold/Trinczek, Experteninterview, 35.

²⁴³ Liebold/Trinczek, Experteninterview, 35.

und in die Auswahl potenzieller Interviewpartner:innen einbezogen werden, die

- „Kulturträger“ im Sinne der Arbeitsdefinition sind und
- dabei spezifisches Wissen im Hinblick auf Steuerung in der katholischen Kirche bzw. der Diözese Graz-Seckau als Untersuchungsfall aufweisen können. Konkrete Indikatoren hierfür bilden die bestehende oder ehemalige Einbindung in die Organisation der Diözese auf allen Ebenen, der Bildungshintergrund, die Dauer des Engagements etc.²⁴⁴

Diese Definition eröffnet dabei ein relativ breites Spektrum an Personen, die als besondere Wissensträger in Frage kommen und in die Gesamtheit möglicher Interviewpartner:innen aufgenommen werden können.

3.3.2 Auswahl der Interviewpartner:innen und Interviewführung

Die Auswahl der interviewten Personen erfolgt dabei anhand eines progressiven Verfahrens im Sinne der Grounded Theory. Ausgehend von einem explorativen Einstiegsinterview, das mit einer Person mit entsprechendem fragestellungsrelevantem Erfahrungswissen und Hintergrundbildung, aber auch einem, Neutralität begünstigten institutionellem Abstand zur Organisation geführt wurde, wurde ein wechselseitiger, revolvierender Prozess von Interviewführung, Analyse der gewonnenen Daten, Theoriebildung und Folgeinterview durchgeführt.²⁴⁵ Die Auswahl der Interviewten erfolgte systematisch anhand des Fortschrittes im Prozess der Begriffsgenese anhand der Leitfrage welcher Experte, welche Expertin mit seinem oder ihrem Wissen im jeweiligen Stand des Forschungsprozesses zur Wissensfortbildung (Begriffskategorien, Kategorienabgrenzung etc.) den höchsten Beitrag verspricht. Hierbei wurde im Sinne des oben beschriebenen theoretischen Samplings zudem zusätzlich besonders darauf geachtet, dass eine breite und entsprechend vielfältige Expertise zu den sich als relevant herauskristallisierenden Kategorien integriert werden konnte (Perspektivenvielfalt zur Abdeckung relevanter Aspekte).

Die Interviews wurden unter Zuhilfenahme eines Leitfadens geführt. Dieser wurde in jeder Prozessschleife auf Basis der sich im Hintergrund fortentwickelnden Begriffsgenese adaptiert und in Hinblick auf das spezifische Fachwissen eines jeweiligen Experten, einer jeweiligen Expertin spezifiziert (Schwerpunktsetzung). Der jeweils zum Einsatz gekommene Leitfaden setzte sich aus an den fortentwickelnden

²⁴⁴ Hier kommen alle Indikatoren in Betracht, die auf einen Expertenstatus schließen lassen und dabei intersubjektiv begründbar sind – Wird ein bestimmtes Set an Eigenschaften auch von anderen hervorgehobenen Wissensträgern anerkannt?

²⁴⁵ Liebold/Trinczek, Experteninterview, 36. Die Autoren betonen ausdrücklich die Eignung von Expert:inneninterviews der auch in dieser Arbeit betonten „Prozesshaftigkeit“ des Forschungsprozesses“ Rechnung tragen zu können (schrittweise Datengewinnung und -prüfung).

Kategorien orientierten Über- und spezifizierenden Unterfragen zusammen. Allgemeines Ziel dieses Einsatzes von Leitfäden war es, einerseits eine thematische Struktur vorzulegen, andererseits den Expert:innen auch einen gewissermaßen „geöffneten“ Raum für ihr Expert:innenwissen zu geben. Ziel ist die Verbindung von inhaltlicher Fokussierung auf die Fragestellung, bei gleichzeitigem Schaffen eines Raumes für „selbstläufige“ Schilderungen.²⁴⁶ Dieses Schaffen von Offenheit stellt ein wesentliches Element im Prozess der Erforschung/Exploration von Neuem, bisher noch nicht Beleuchtetem dar, da so die Gefahr eines „Aufoktrozierens“ der Sicht des Forschenden kontrolliert minimiert wird. Die Leitfragen müssen daher so strukturiert sein, dass ihnen „narrative Generierungskraft“ zukommt, das heißt sie die Erzähkraft der Expertin oder des Experten anregen und gleichzeitig nicht beeinflussen.²⁴⁷ Seitens des Interviewers erforderte dieses Vorgehen eine hohe Sensibilität bereits während der Interviewführung mögliche theorierelevante, bisher noch nicht explizit beleuchtete Fäden zu erkennen, durch vertiefende Fragen aufzugreifen und der Kategorienbildung nutzbar zu machen.

In diesem Zusammenhang ist auch auf das hier vorliegende Verhältnis von Induktion und Deduktion einzugehen. Die Arbeit verfolgt ein grundsätzlich induktives Vorgehen, das durch deduktive Elemente flankiert wird. Dies ist ein im Zuge der Anwendung von Experten:inneninterviews häufig anzutreffendes Phänomen. „Ableitende“ Entscheidungsprozesse im Zuge der Forschung finden sich etwa allgemein in der Auswahl der interviewten Personen (damit verbunden auch eine gewisse Vorselektion/Schwerpunktwahl im Hinblick auf die untersuchte Kategorie), aber auch im Zuge der Leitfadenerstellung (Vorstrukturierung).²⁴⁸ Charakteristisch für diese Forschungsarbeit ist das triadische Wechselspiel aus erlangten Erkenntnissen, Theorie- bzw. Begriffsentwicklung und Datenerhebung. Dieses Wechselspiel führt dazu, dass sowohl deduktive Elemente auf Ebene der im jeweiligen Stadium bereits vorliegenden Forschungsergebnisse, als auch induktive auf Ebene der Datenerhebung vorhanden sind. Das Gesamtdesign hat dabei in seiner iterativ-zyklischen Vorgehensweise einen übergeordnet induktiven Charakter. Entscheidend ist dabei auch, dass neue oder sich bestätigende alte Informationen vor dem Hintergrund des sich entwickelnden Gesamtbildes in jedem Stadium verifiziert oder falsifiziert werden können.

Entscheidendes Element in der Befragung der Expert:innen stellt Anonymität dar, da es sich hierbei um (in unterschiedlichem Grad) im Kontext in der Diözese Graz-Seckau verankert bzw. zu verortenden Personen handelt. Die Anonymisierung stellt einerseits sicher, dass den interviewten Personen keine Nachteile entstehen,

²⁴⁶ Liebold/Trinczek, Experteninterview, 35.

²⁴⁷ Liebold/Trinczek, Experteninterview, 36.

²⁴⁸ Liebold/Trinczek, Experteninterview, 37.

andererseits ermöglicht sie, dass Vertrauen und Offenheit in der Gesprächssituation selbst wachsen können. Den Personen wurde schriftlich die vertrauliche Datenverwendung zugesichert und das Einverständnis zur Datenverarbeitung eingeholt. Die Anonymisierung in vorliegender Arbeit erfolgt dabei dergestalt, dass keine Rückschlüsse auf die interviewte Person möglich sind, aber eine Veränderung der Sinninhalte der zitierten Passage vermieden wird.²⁴⁹

Insgesamt wurden sieben Interviews im Umfang zwischen 50 und 92 Minuten mit verschiedenen Expertinnen und Experten geführt. Die interviewte Gruppe von Expert:innen umfasste dabei vier Frauen und drei Männer, darunter zwei Kleriker. Fünf der ausgewählten Expert:innen stehen in aktivem Dienst, zwei weisen langjährige kirchliche Erfahrungen auf, sind jedoch aus dem Dienst ausgeschieden. Eine Mehrheit hat breite Erfahrungen unterschiedlicher Art mit ehrenamtlichen Tätigkeiten, entweder in der Anleitung von Ehrenamtlichen oder eigenen ehrenamtlichen Tätigkeiten in der Kirche in Vergangenheit oder Gegenwart, teilweise neben der eigentlichen hauptberuflichen Funktion in der Diözese Graz-Seckau. Drei der interviewten Expert:innen sind auf Ebene der Pfarren anzusiedeln, vier im mittleren kirchlichen Management, wo sie unterschiedliche Funktionen und Rollen innehaben. Drei Expert:innen weisen umfangreiche Erfahrungen mit verschiedenen kirchlichen Verbänden in der Diözese Graz-Seckau auf. Der Bildungshintergrund der Interviewpartner:innen ist divers, alle verfügen jedoch über eine fundierte theologische Basisausbildung. Die Auswahl aus dem theoretisch abgegrenzten Expert:innenpool erfolgte entlang der Idee theoretischer Sättigung und auf Basis der Auswertung der jeweils vorangegangenen Interviews.

3.3.3 Auswertungsprozess

Die Auswertung der im Zuge der Experteninterviews erhobenen Daten erfolgt entlang des durch die Grounded Theory vorgegeben und oben beschriebenen Prozesses. Dabei werden die Daten aus ihrer durch Leitfaden und Gesprächsablauf vorgegebene Ordnung gebracht und in einer Phase einer „alltagslogisch und theoretisch angeleiteten Sortierung und Kategorisierung“²⁵⁰ neu geordnet. Im Ergebnis führte dies zu einem repetitiv-experimentellen Prozess des Herstellens plausibilisierter Kausalbeziehungen zwischen vorgefundenen Elementen, um im Zeitablauf das dem gesuchten Begriff der „kirchlichen Steuerungskultur“ zugrundeliegende „Muster“ bzw. dessen relevante Kategorien freizulegen.

In der Durchführung der Datenauswertung wurde den oben vorgestellten Schritten der Grounded Theory gefolgt, was in der Praxis der Durchführung einen dynamischen

²⁴⁹ Bogner/Littig/Menz, Interviews mit Experten, 89f.

²⁵⁰ Bogner/Littig/Menz, Interviews mit Experten, 77.

Prozess aus Datengewinnung, Kodierung, Dimensionalisierung und systematischer In-Bezug-Setzung der vorgefundenen Elemente zur Folge hatte.

Die praktische Durchführung verdeutlichte, warum der Prozess selbst häufig als „Kunst“ bezeichnet wird: Das „Eintauchen“ in die Materie erfordert zuvorderst eine große Offenheit, die auf Seiten des Forschenden vorhandenen Konzepte, Ideen, Heuristiken, liebgewonnene Short-Cuts im Denken etc. kritisch zu hinterfragen. Hier erwies sich das Anfertigen von Memos und das Führen eines „Reflexionstagebuchs“²⁵¹ als sehr hilfreich, da hierdurch auch die persönliche Dimension auf Seiten des Forschenden bewusst in den Forschungsprozess einbezogen wurde. Auf diesem Weg verfolgte der Autor das Ziel, auch eigene *biases* im Hinblick auf die Ergebnisse zu kontrollieren und angemessen im Zuge der Auswertung einzubeziehen. Eine intensive Beschäftigung mit inhaltlich so dichtem Material löst auch innere Prozesse persönlicher Reflexion und Weiterentwicklung aus.

Während das Reflexionstagebuch primär dem Sammeln von (loseren) Gedanken des Forschenden zu Reflexion auf Ebene des Forschenden diene, bildeten Memos das näher an den Daten rangierende „Zwillingsstück“. Memos wurden dabei ganz im Sinne des Ansatzes der Grounded Theory parallel zum Forschungsprozess erstellt. Dabei wurden sowohl Stichworte, Texte in Essayform, aber auch zahlreiche Skizzen (Datenrelationen, Konzepte, Kodierparadigma) angefertigt. Das Anfertigen soll dabei den Theoriebildungsprozess unterstützen, da hierbei Material sortiert und durchdacht wird.²⁵² Dabei kam ein farbliches System zum Einsatz, das die memointerne Sortierung und Systematisierung der Daten (vor allem im letzten Drittel des Auswertungsprozesses) unterstützte.

Insbesondere in der Mitte des Forschungsprozesses trat die Herausforderung auf, dass die Breite des Materials und damit dessen wahrnehmbare Kontingenz und die Komplexität möglicher Verbindungen stark anwuchs. Um den sich hierbei ergebenden Herausforderungen angemessen zu begegnen, kamen verschiedene Strategien auf Seiten des Forschenden zur Anwendung, die einerseits „schreibendes Denken“ (intensive Beschäftigung mit den Memos), Gewinnen von Distanz zu den eigenen Daten, aber auch bewussten Rückzug aus dem Alltag mit den Daten umfassten.

²⁵¹ Hierbei handelt es sich um eine Sammlung von Notizen, teilweise in Form eines Tagebuches, teilweise auch nur in Form von Kurznotizen, die elektronisch aufgezeichnet wurden. Kurznotizen wurden dabei (bei Entstehen des Gedankens) zu jeder Tageszeit und ortsunabhängig elektronisch aufgezeichnet.

²⁵² Strübing, Grounded Theory, 34f.

3.3.4 Transkription, technische Umsetzung und Zitation

Die Herstellung der Primärdaten erfolgte über durchgängige Tonbandaufzeichnungen, ergänzt durch – so dies notwendig erschien – kleine Ergänzungen in der Interviewsituation. Die hierdurch erzeugte Tonspur wurde mithilfe der Softwarelösung „MAXQDA 2020“²⁵³ wörtlich vollständig transkribiert und ausgewertet. Die Erstellung des Volltranskripts wird als erster Schritt der Datenaufbereitung und -auswertung verstanden²⁵⁴, der (zeitnah) zum geführten Interview unter Bezugnahme auf angefertigte Notizen zum Interview (Verlauf, non-verbale Signale etc.) durchgeführt wurde. Auch bereits an dieser Stelle ist eine entsprechende Sorgsamkeit geboten, da gerade auf dieser Ebene semantische Informationen zum Textverständnis verloren gehen können (Nuancen, Betonungen, sprachliche Eigenheiten etc.). Die Transkription selbst folgte dabei der von Bogner, Littig und Menz vorgeschlagenen Regel, den Detailgrad der Transkription an den Forschungszweck anzupassen.²⁵⁵ Dokumentiert wurden längere Pausen und besondere Betonungen, aber auch non-verbale Äußerungen wie Lachen oder Gesten/Mimik. Auch wurden Fülllaute (ahm, äh etc.)²⁵⁶ mit aufgenommen. Non-verbale Signale, die interpretationsrelevant sind, wurden in eckigen Klammern ins Transkript mitaufgenommen. Sämtliche abgebrochenen Sätze etc. wurden ebenfalls mitaufgenommen.²⁵⁷

Auf Ebene des Transkripts wurden nur leichte Glättungen vorgenommen, etwa indem „typische Verkürzungen und andere Dialektausprägungen (verschluckte Laute etc.)“ nicht mitdokumentiert wurden, sofern sie nicht interpretationsrelevant sind.²⁵⁸

Die in dieser Arbeit wiedergegebenen Interviewpassagen werden, zur besseren Lesbarkeit und aus Gründen der vollständigen Anonymisierung in Schriftsprache wiedergegeben. Dabei wird darauf geachtet, dass durch die hierbei mitunter vorzunehmende sprachliche Glättung keine Informationsverluste im Hinblick auf den Auswertungszweck eintreten. Im Zweifelsfall wird die Originalpassage (insbesondere Dialektwörter) wiedergegeben. Längere Pausen werden mittels Auslassungspunkte „...“ verdeutlicht. Wo zum Verständnis notwendig, wird in eckigen Klammern

²⁵³ Die Transkriptions- und Analysesoftware beinhaltet nützliche Tools, die im Zuge der weiteren Datenauswertung in den einzelnen Prozessschleifen ausgiebig genutzt wurden, da sie unterschiedlichste Auswertungs-, Analyse- und Experimentiermöglichkeiten bietet. Das Programm stellte den zentralen „Arbeitsplatz“ während der Analysephase dar.

²⁵⁴ Liebold/Trinczek, Experteninterview, 41f.

²⁵⁵ Bogner/Littig/Menz, Interviews mit Experten, 42.

²⁵⁶ Diese können etwa Unsicherheiten verdeutlichen oder ein besonderes Überlegen, indem sie Textpassagen in die Länge ziehen. In der Auswertung ist vor allem auf den persönlichen Sprachduktus und insbesondere dessen Veränderung im Gesprächsverlauf oder an bestimmten Stellen achtzugeben.

²⁵⁷ Bogner/Littig/Menz, Interviews mit Experten, 42f.

²⁵⁸ Bogner/Littig/Menz, Interviews mit Experten, 42. Hier ist etwa das interessante Phänomen festzustellen, dass häufig die Mundart verwendet wurde, wenn lebensweltliche oder alltäglich organisationale Sachverhalte geschildert wurden. Wurden abstraktere Sachverhalte beschrieben, erfolgte tendenziell ein Wechsel ins Hochdeutsche.

nonverbales Verhalten zusätzlich angeführt.

Die anonymisierten, transkribierten Interviews werden am Institut für Pastoraltheologie und Pastoralpsychologie an der Karl-Franzens-Universität Graz aufbewahrt.

Die sieben Interviews wurden mit den Buchstaben A bis G durchnummeriert. Für diese Arbeit wird aus den Interviews folgendermaßen zitiert: B 12.02-04

Code Interviewpartner	Absatz	Satz (von-bis)
B	12.	02-04

Hier wird aus dem Interview mit Person B, dem 12. Absatz aus den Sätzen zwei bis vier zitiert. Absätze wurden basierend auf den natürlichen Gesprächsverlauf mit Sprechendenwechsel gesetzt, die Satzzählung beginnt mit jedem Absatz neu. Die Anführung der Zitation erfolgt dabei nach Angabe der Textpassage. Wird auf den gesamten Absatz (inhaltlich) verwiesen bzw. dieser zitiert, wird keine Satznummerierung angegeben („B 12“).

4 Der Untersuchungsfall – Die Diözese Graz-Seckau: Struktur, Wandel und Kontext

Ziel und Aufgabe dieses Kapitels ist es, die Diözese Graz-Seckau in ihren Rahmen- und Strukturparametern vorzustellen, sowie auf aktuell ablaufende Veränderungsprozesse einzugehen. Einerseits sollen dadurch Grundlagen abgesteckt, andererseits auch Veränderungsdynamiken beschrieben werden. Die Diözesanreform, deren Ziele, Veränderungs- und Aushandlungsprozesse, beschäftigen die in dieser Arbeit befragten Expert:innen auf nahezu täglicher Basis. Für das Ziel dieser Arbeit war im Vorfeld anzunehmen, dass dies aufgrund der damit verstärkten Dynamik des untersuchten Phänomens eine Herausforderung in Erhebung und Auswertung darstellen könnte, ein Umstand, der sich im Zuge der Untersuchung jedoch nicht verwirklichte. Die aktuelle organisationale Dynamik erwies sich für die Untersuchung vielmehr als vorteilhaft, da sich zahlreiche Beteiligte vermehrt Fragen der Steuerung und des gemeinsamen Umgangs im Zuge der Veränderungen stellten. Dies vor allem auch vor dem Hintergrund, dass hier vor allem die mittel- und längerfristigen „Grundlinien“ einer diözesanen Steuerungskultur interessieren.

Die Diözese Graz-Seckau, hier wird den offiziellen Eigenangaben gefolgt, stellt eine große Organisation mit einem großflächigen, mit dem österreichischen Bundesland Steiermark nahezu deckungsgleichen Einflussgebiet dar (16.386 km²). Die Diözese, als kirchlich abgegrenzter, territorialer Verwaltungsbezirk, umfasst dabei folgende, in verschiedenen rechtlichen Nähe- und Distanzverhältnissen stehende Personengruppen:²⁵⁹

- 370 Priester (Welt- und Ordenspriester), 80 ständige Diakone.
- 179 Pastoralreferent:innen und 198 Pfarrsekretär:innen
- Über 400 Mitarbeitende im Bischöflichen Ordinariat und den Zentralstellen
- Rd. 500 Kindergartenpädagog:innen und Kinderbetreuer:innen
- Nahezu 900 Religionslehrer:innen
- Mehr als 1.000 Angestellte in kirchlichen Spitälern und Senioreneinrichtungen
- Rd. 2.000 diözesane Caritas-Mitarbeitende
- Rd. 50.000 ehrenamtlich Engagierte, davon 4.860 in Pfarrgemeinderäten

Mit Stand Ende 2021 umfasste die Diözese 771.201 Katholik:innen, bei einer territorialen Gesamtbevölkerung von 1.249.002 Personen. Strukturell ist das Gebiet in 388 Pfarren (inkl. zwei Lokalien und eine Expositur) gegliedert und organisiert. Die Pfarren, als Organisationseinheit, sind dabei in 50 Seelsorgeräume „vernetzt“. Diese wiederum werden in acht Regionen zusammengefasst.²⁶⁰ Grafisch stellt sich dies mit Stand 01.09.2023 folgendermaßen dar:²⁶¹

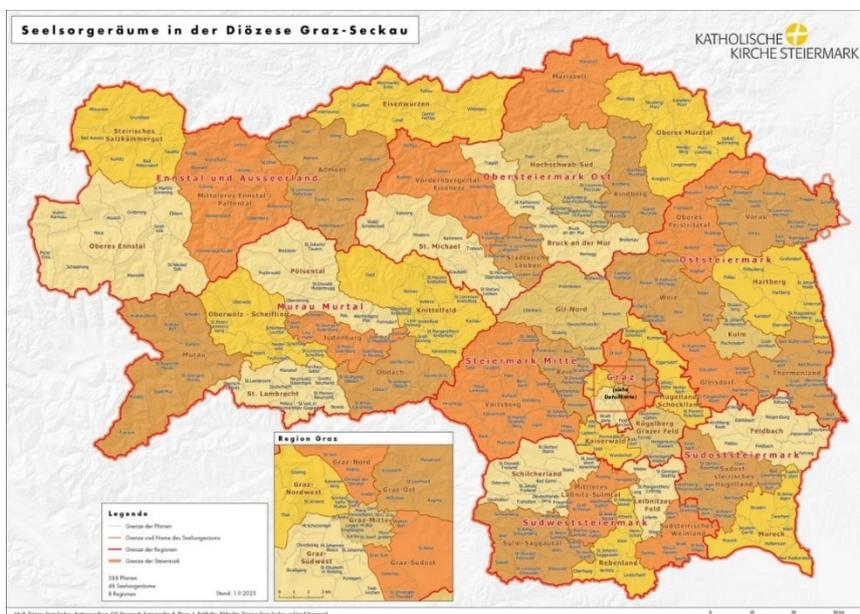


Abbildung 2: Flächenorganisation Diözese Graz-Seckau, aus: Diözese Graz-Seckau, Seelsorgeräume und Regionen.

²⁵⁹ Vgl. Diözese Graz-Seckau, Über die Diözese.

²⁶⁰ Vgl. Diözese Graz-Seckau, Über die Diözese.

²⁶¹ Vgl. Diözese Graz-Seckau, Kirche im Lebensraum.

Mit der eingenommenen Organisation in Seelsorgeräume wird ein bestimmtes Kirchenbild verwirklicht, das seinen Ausdruck unter anderem im leitgebenden „Zukunftsbild“ mit dem Titel „Gott kommt im Heute entgegen“, findet.²⁶²

Ziel dieser organisatorischen Struktur ist es, verschiedene Anknüpfungspunkte kirchlich-gesellschaftlichen Lebens zu verbinden. So finden sich in Seelsorgeräumen „bewährte“ und „neue Formen“ von „Kirche-Sein“, die die Pfarren, Bildungseinrichtungen, Klöster oder Pflegeeinrichtungen, um Beispiele zu nennen, umfassen. In diesem Zusammenhang bemüht die Diözese das Bild eines „Netzwerkes“, durch das Kirche an den verschiedenen „Lebenswirklichkeiten“ der Menschen Anschluss finden soll. Verbunden ist dies mit der Betonung der „Menschen vor Ort“, die, auf Basis von Taufe und Firmung, Träger:innen des Lebens und Wirkens der Kirche seien. Ihnen wiederum, so der Anspruch, würden die strukturell zugewiesenen Priester, Diakone und hauptamtlichen Mitarbeiter:innen der Diözese, „dienen“. Menschen vor Ort würden konzeptuell durch „synodale Formen (z. B. Pastoralversammlung, Pastoralrat)“ in die Entscheidungsfindung auch auf Ebene des Seelsorgeraums eingebunden. Verbunden ist dieser Ansatz mit einem Konzept der „gemeinsam verantworteten Leitung“ auf Ebene des Seelsorgeraums. Das Leitungsteam setzt sich dabei aus einem seelsorglich verantwortlichen, leitenden Priester, einer pastoralverantwortlichen sowie einer verwaltungsverantwortlichen Person zusammen.²⁶³

Die Rolle der zentralen Steuerungseinheit kommt dem bischöflichen Ordinariat zu. Es unterstützt den Diözesanbischof in der Ausübung der pastoralen, aber auch kirchenrechtlichen Leitung (personell, finanziell, infrastrukturell etc.) der Diözese. Nach Eigenangaben erfolgt die Ausübung der Tätigkeit im Sinne des „Zukunftsbildes“ durch die eingerichteten Stellen.²⁶⁴

Die kirchenrechtlich zentrale Rolle des Diözesanbischofs bekleidet seit 2015 Dr. Wilhelm Krautwaschl (*1963). Er ist Nachfolger von Dr. Egon Kapellari. Neben den allgemeinen Aufgaben eines Diözesanbischofs stellt sich insbesondere die Aufgabe des Wandels im Zuge der Organisations- und Strukturreform. In einem Beitrag im Magazin „Futur2“ konstatiert Diözesanbischof Krautwaschl der Diözese (bzw. mittelbar dem nahezu deckungsgleichen Bundesland Steiermark) „große Dialekt-, Mentalitäts-, Kirchenbindungs-, Konfessionszugehörigkeits-, Bevölkerungsentwicklungs- und andere Unterschiede“, wobei er – im Vergleich zu deutschen Diözesen bzw. Bistümern – die Existenz kultureller Besonderheiten andeutet. Diese Besonderheiten gelte es im Zuge der „Konkretisierung des

²⁶² Vgl. Diözese Graz-Seckau, Kirche im Lebensraum; Vgl. Diözese Graz-Seckau, Zukunftsbild.

²⁶³ Vgl. Diözese Graz-Seckau, Kirche im Lebensraum.

²⁶⁴ Vgl. Diözese Graz-Seckau, Ordinariat. Einen Überblick über Struktur und Gliederung des Ordinariats findet sich unter: Diözese Graz-Seckau, Struktur bzw. im Kirchlichen Verordnungsblatt KVBl 4/2023 (1.4.2023).

Glaubens“ zu beachten.²⁶⁵ Der Diözesanbischof nennt dabei verschiedene Punkte, die einen Reformbedarf begründen: „überbordende Verwaltungsagenden“ auf Seiten der Pfarrer, größere Betreuungsspannen (Fläche, Personenzahl) der Priester. Würden dann Veränderungen aber kommen, gebe es mitunter eine Differenz zwischen der ursprünglichen Vorstellung und dem tatsächlichen Zustand bzw. Gefühl, das sich dann einstelle. Auch müssten Gesamtverantwortliche anders agieren als jene, die „nicht notwendigerweise den Überblick (episkope) auf das Ganze“ einnehmen müssen. Diözesanbischof Dr. Krautwaschl positioniert sich hier als Praktiker, wobei er sich der Komplexität der Herausforderungen bewusst ist und einfache Antworten als ungenügend bezeichnet.²⁶⁶ Im Herzen der Diözesanreform stehe aber die „Bekehrung“ zum Evangelium als „Dauerauftrag“ vor dem Hintergrund einer „wohlstandsgesättigten“ und „traditionsgeschwängerten“ Gestalt von Kirche. Diese Kirche sei dabei nicht „einfach nur Organisation“, sondern eine „gottmenschliche Wirklichkeit“. Da die Kirche sich aber aus Menschen bilde, „funktioniere“ diese Seite aber auch „mit menschlichen Prinzipien“. Konkrete Umsetzungsschritte dadurch zu vermeiden, indem „Ausflüchte“ in die Besonderheit von Kirche als Kirche zu nehmen, trete zu kurz. Aber es sei auch „ähnlich gefährlich“, diese Besonderheiten auf Kosten einer gesteigerten Gestaltbarkeit zu vernachlässigen, was den „anderen Straßengraben“ darstelle. Hauptzweck, bei allen Veränderungen und Reformen, sei, „der Botschaft des Evangeliums heute in unserer Heimat neu Relevanz zu verleihen.“²⁶⁷

Der knappe Überblick diene dem Zweck, einerseits grundlegend in die Diözese Graz-Seckau einzuführen, andererseits einen wesentlichen Wandlungsprozess knapp auszubreiten, im Zeitraum dessen diese Untersuchung vorgenommen wurde. Die Positionen des Diözesanbischofs dienen der Verdeutlichung der Perspektive eines wichtigen zentralen Akteurs mit breiten Letztentscheidungskompetenzen, wobei zusätzlich bereits kontextuelle und inhaltliche Punkte zur Sprache kommen, die auch von den interviewten Expert:innen berichtet werden. Der Diözesanbischof bringt dabei einen wichtigen „Spannungspunkt“ zur Sprache, der sich zwischen der „profanen“ Seite der Kirche in ihrer Eigenschaft als Organisation – und damit menschlich Gemacht- und Gestaltbarem – und ihrem Eigencharakter als religiöse Institution mit Bezugnahme zu Transzendendem aufweist.

²⁶⁵ Vgl. Krautwaschl, Organisationstheorie. Der Beitrag wurde gegen Ende der Konzeptionsphase der Reform 2018 verfasst.

²⁶⁶ Vgl. Krautwaschl, Organisationstheorie.

²⁶⁷ Vgl. Krautwaschl, Organisationstheorie.

B Steuerungskultur in der kirchlichen Praxis – Eine empirische Untersuchung am Beispiel der Diözese Graz-Seckau

Nachdem die begrifflichen sowie theoretischen und methodischen Grundlagen und der Untersuchungsfall dieser Arbeit vorgestellt wurden, werden in den nachfolgenden beiden Hauptteilen B und C die inhaltlichen Untersuchungsergebnisse vorgestellt. Zentrale Aufgabe des Hauptteils B ist es, das Phänomen einer kirchlichen Steuerungskultur in der Diözese Graz-Seckau auf Basis exemplarischer Aussagen der interviewten Expert:innen vorzustellen. Dies geschieht anhand für die jeweiligen Kategorien repräsentativer Interviewpassagen. Die Gliederung spiegelt dabei den inneren Bezug der Kategorien wider.

Durch diese Vorgehensweise wird einerseits in die Quellen eingeführt, andererseits eine repräsentative Auswahl aus diesen vorgestellt. Auf diese vorgestellten Quellen wird in den analytischen Teilen der Arbeit verwiesen, sodass die darin getroffenen Schlüsse exemplarisch nachvollzogen werden können. Der quellenorientierte Hauptteil B dieser Arbeit stellt somit die Ausgangsbasis für den darauffolgenden Hauptteil C, in dem die Inhalte zusammengefasst und analysiert werden. Teil B präsentiert das Phänomen multiperspektivisch in seiner Breite, Vielfalt und Situativität und zeigt strukturell-kategoriale Zusammenhänge auf. Das dabei entstehende Bild wird in weitere Folge bis auf seine Kernelemente hin verdichtend vorgestellt.

1 Kirchliche Steuerungskultur – Erste Begriffskonnotationen: Gemeinschaftlichkeit, Hierarchie, Gesellschaft.

Der Einstieg in die Thematik wurde in jedem geführten Interview gleich gewählt, indem nach dem eigenen Begriffsverständnis der interviewten Expert:innen von „kirchlicher Steuerungskultur“ gefragt wurde. Diese Vorgehensweise wurde gewählt, um einen „unverstellten“ Blick auf deren erste Begriffsassoziationen, unbeeinflusst durch die Interviewführung, werfen zu können. Im Vorfeld der jeweiligen Interviewtermine lag den Expert:innen das Thema vor, sodass (unstrukturierte) Vorüberlegungen, bewusste oder unbewusste, anzunehmen sind.

Die Frage selbst stellt die Zwillingsfrage zur stets abschließend gestellten Frage dar, wie kirchliche Steuerungskultur zusammenfassend, im Rückblick zu Ende des

Interviews, definiert werde (Rückblicksdefinition). Die Ergebnisse der Rückblicksdefinition werden unten zusammenfassend wiedergegeben.

Die ersten Begriffskonnotationen verdeutlichen dabei besonders prägnante Elemente, die für die jeweils interviewten Personen wichtig sind. Die interviewten Expert:innen strichen dabei insbesondere drei Themen heraus: Mensch und Soziales, Hierarchie sowie die gesellschaftliche Rolle von Kirche.

Interviewpartner:in F antwortet auf die Einstiegsfrage, was denn mit dem Begriff der kirchlichen Steuerungskultur verbunden werde, mit einem Verweis auf die aktuell in der Diözese ablaufenden Prozesse des Wandels, die Fragen der Steuerung in den Fokus rücken:

„Ich nehme wahr, dass wir zur Zeit natürlich in einem Umstrukturierungsprozess uns gerade befinden in der Diözese, dass der Begriff Steuerung, oder auch Steuerungskultur, Steuerungsgruppe, benannte Personen, die diese Aufgabe übernommen haben natürlich im Rahmen dieses Umstrukturierungsprozesses eine Rolle spielen oder eben teilweise erstmals eine Rolle spielen, äh, auch eine Begrifflichkeit oder auch mit den personellen Benennungen, die es vorher so zumindest in der Intensität und auch in der Benennung nicht gegeben hat, also für mich hat das sehr stark mit diesem diözesanen Prozess zu tun.“ (F 02)

F bringt damit zum Ausdruck, was im Vorfeld der Untersuchung seitens des Autors angenommen wurde und die Wahl des Zeitpunkts der Untersuchung unterstreicht.²⁶⁸

Die Mehrzahl der interviewten Expert:innen wählt einen inhaltlichen Einstieg. So auch Interviewpartner:in A. Anschlussnehmend an die kulturelle Begriffskomponente von kirchlicher Steuerungskultur beschreibt A:

„Natürlich auch, dass es einen gewissen familiären Umgang gibt. Also man ist jetzt nicht nur eine Nummer, man ist ein Mensch, jetzt auch innerhalb der Kirche.“ (A 10.02f)

Eine andere interviewte Person verdeutlicht dies ebenso, wobei das Verhältnis dieses Aspekts zur Organisation beschrieben wird: „Also eben, dass das, was man damit erreichen will, am Menschen ansetzt und nicht am Wachstum der Organisation. Genau.“ (C 07.01f) Zudem solle die „Botschaft im Vordergrund“ stehen und „nicht etwa das Finanzielle“ (C 06).

Der Aspekt der Familiarität des Umgangs steht in einem engen Konnex zu einem weiteren, im Zuge der Interviews zahlreich verwendeten Begriff: jenem der „Gemeinschaft“:

„Kirchliche Kultur, die sehr viel Wert legt auf Gemeinschaft – offen ist für

²⁶⁸ Für die Praxis der Interviewführung und Auswertung bedeutet dies, dass etwaige *biases* aus dem Reformgeschehen und damit zusammenhängender Konflikte berücksichtigt werden müssen. Dies geschah auf Basis einer Verortung der befragten Expert:innen anhand ihrer Rolle im kirchlichen Geschehen.

jeden Mann, jede Frau, dass zumindest einmal auch vorhat das zu sein. Wenn man dann ganz konkrete Veranstaltungen oder so anschaut, ist meistens immer das gleiche Milieu zusammen, ähm ja.“ (B 03.01)

B fährt fort, indem die dabei auftretende Spannung zwischen Anspruch und Wirklichkeit thematisiert wird:

„[...] Wenn man versucht, als Auswärtiger auf eine kirchliche Veranstaltung zu gehen, dann doch nicht, oder man einen Kirchenbesuch woanders hat, dann ist das so mit dem Wir-sind-offen-für-alle und willkommen, bei uns sind alle willkommen, das ist dann nicht so einfach. Aber so prinzipiell die Einstellung ist schon da.“ (B 03.02f)

Gefragt nach dem tatsächlichen Erleben dieser Geschlossenheit in der alltäglichen Praxis und ob dabei ein Unterschied zu anderen Formen der Vergemeinschaftung wahrgenommen werde, antwortet B:

„Wenn ich jetzt ganz konkret an Mitgliedsbeiträge oder so denke, dann denk ich mir ist ein Klub exklusiv, wenn man dort bezahlt, dann ist man ein Teil. Das ist in der Kirche, ja pro forma Kirchenbeitrag, aber sonst eigentlich kann jeder zur Gemeinschaft zählen und ist aufgenommen, egal ob er jetzt Kirchenbeitrag zahlt oder nicht. Wird ja auch nicht gefragt danach. So, also würd ich schon sagen, ist ein interessanter Unterschied.“ (B 06.01ff)

Die Betonung des sozialen Aspekts als eine der ersten Assoziationen kommt auch in folgender Passage zum Ausdruck. Gefragt nach dem Besonderen einer kirchlichen Kultur antwortet E:

„Mh, ahm, ist bei mir klarerweise Kirche als Arbeitgeber, ahm, eben auch ein kollegiales Miteinander, ah, eine gewisse Wertschätzung der Personen, aber zugleich auch oft zu wenig Durchgriff, zu wenig Konsequenz, ahm ja, aber ich fühle mich wohl, also ich assoziiere positive Dinge damit, ahm ja.“ (E 02.01).

Diese Kollegialität des Miteinanders verweist auf die Art und Weise des gemeinschaftlichen Umgangs miteinander:

„[...] man geht teilweise auf der einen Seite mit Samthandschuhen aufeinander zu und redet so ein bisschen um den heißen Brei [...]“ (D 02.02).

Dabei nimmt D, bezogen auf Steuerung und Koordination, als markant wahr, „[...] dass die Zusammenschau manchmal fehlt. Also, dass da viel parallel gearbeitet wird in der Kirche [...]“ (D 02.02f), auch fehle teilweise die Abstimmung (D 02.01). Die kirchliche Steuerungspraxis stelle dabei die beteiligten Akteure vor hohe Ansprüche („keine Schonung“), die aber auf ein grundlegend vorhandenes „Engagement“ treffen (D 02.01).

Bei diesen eingangs als Definitionselement ausgewählten Punkten handelt es sich um interessante Aspekte, die es im Zuge der Interviewführung zu vertiefen galt und auf die weiter unten eingegangen wird. Damit in Verbindung wird auch auf die

performative Dimension von Gemeinschaft eingegangen: „[...] und ich denk mir auch das Feiern, das ist noch so ein Punkt, der ganz wichtig ist in der Gemeinschaft.“ (B 04.01). Dieser Performanzaspekt komme auch in Form der Caritas, verstanden als „gelebte Nächstenliebe“ (B 04.01), zum Ausdruck.

Diese kirchliche Basisorientierung steht in einer engen Verbindung mit einer grundlegenden Einstellung:

„[...] , dass es eine gewisse altruistische Haltung gibt, also dass man sagt, es zählt nicht nur das Ergebnis im Sinne einer monetären Größe oder im Sinne eines gewissen Effizienzbegriffes. Sondern, dass es auch Dinge gibt, die dürfen nicht nutzlos, aber zwecklos sein.“ (A 09.02f)

Der zweite, im Zuge der Einstiegsdefinition von den Interviewpartnern betonte Aspekt thematisiert strukturelle Elemente, die sich sowohl auf Gliederung als auch Prozesse und Abläufe beziehen. Als zentral empfundenes definitorisches Merkmal einer kirchlichen Steuerungskultur ist hier die Existenz einer besonderen Form der Hierarchie zu nennen. Auf die an die Einstiegsfrage angeschlossene Frage, was den das spezifisch Kirchliche am Thema Steuerung sei, antwortet Interviewpartner:in B:

„Also wenn man es von der Hierarchie anschaut, dann würde ich sagen, dass es da schon ein Steuerungselement gibt, eine Leitung in eine gewisse Richtung, angefangen vom Papst über die Bischöfe, ähm, dann zu den Pfarrern, Priester. Also wenn ich an Pfarrgemeinden denk, an eine Gruppe, da sind unterschiedliche Kräfte am Werk. Also, je nachdem wie der Leiter, der >Steuerungsmann<, wenn man so möchte, ist ja von offizieller Seite der Priester, der Pfarrer, ja, ähm, aber das ist dann auch persönlichkeitsabhängig, ob er wirklich steuern und leiten kann oder dieses Werkzeug hat oder, ob dann andere diese Funktion übernehmen, PGR-Vorsitzende oder andere, da gibt es ja auch unterschiedliche Typen.“ (B 09.01ff).

Selbigen Aspekt betont auch Interviewpartner G:

„Ja, Steuerungskultur ist für mich in der Kirche einmal verbunden zum einem mit einer althergebrachten hierarchischen Ordnung, von oben herab, also, da merke ich grad, das ist über Jahrhunderte relativ gut gegangen, gerade auch in unseren Breiten, dass ein starkes hierarchisches System Dinge gesteuert hat, manchmal auch mit einer gewissen Vollmacht, die auch mit Macht zu vergleichen ist, und damit auch Kirche steuern konnte, hat auch meines Erachtens schon auch immer einen sehr, sehr engen Kontakt gehabt in unserem Land, mit der weltlichen Macht gesucht. Wenn man das lange Bündnis Thron und Altar, anschließend Partei und Altar, ah, das auch heute noch nicht ganz heraußen ist, dass man doch auch versucht gefällig zu sein, um gewisse Positionen, ahm, der, jetzt sag ich positiv, >Vollmacht< einnehmen zu können, ah, nicht zu verlieren.“ (G 02.01f)

Als damit verbundene Metapher bringt G das Bild des „Leibes der Glieder“ ins Spiel, die zueinander in einer Beziehung des Grundvertrauens stünden:

„Ja, ich würde Steuerung, ich setz, da bin ich sehr nahe beim >Leiten<, etwas anleiten, etwas steuern, ah, und würde es an und für sich mit einem

Grundvertrauen verbinden im Sinne, ah, des Leibes der Glieder, wenn jeder einigermaßen weiß, wo sein Ort ist oder wo man eigentlich teil hat, synodal, dann ist Steuerung für mich schon sehr stark mit dieser Leitung, mit im Dienst der Leitung, ah, verbunden, der auch eine gewisse Teil-, Teil-, ah auch einen gewissen Dienst, ah, ein gewisser Dienst der Einheit ist.“ (G 10.01)

Auch C assoziiert mit dem Begriff ein hierarchisches Element, wobei insbesondere die Zentralität der Rolle des Diözesanbischofs sowie des Klerus allgemein betont wird:

„Also bei >Steuerungskultur< fällt mir als erstes ein die Hierarchie von Papst, Kardinälen, Bischöfe und dann die Pfarren und gleichzeitig innerhalb von einer Diözese, was der Bischof jetzt in seiner Diözese steuern kann. Also in welche Richtung er jetzt die Pastoral lenkt, welche Menschen für was angestellt werden, genau.“ (C 03)

Das kulturelle Element komme im Wie der Steuerung zum Ausdruck (C 04).

Die Notwendigkeit einer Hierarchie gehe so weit, dass G vermutet, dass „eine weltweite Stimme nur deshalb möglich“ ist, „weil es den Dienst der Einheit durch den römischen Bischof und sein Primat gibt.“ (G 10.02) Den hier von G bemühten Begriff der „Leitung“, konstatiert G eine Verwandtschaft mit dem Steuerungsbezug (G 06f).

Als ein drittes Begriffsmoment bemühen die Interviewpartner:innen die besondere Rolle kirchlicher Steuerungskultur in der Katholischen Kirche als gesellschaftlich relevantem Akteur. In den Worten von A:

„Ich glaube, dass das Thema Steuerungskultur in unserer Gesellschaft heute für den Erfolg einer Organisation wesentlich ist. Ich glaub, dass darauf viel mehr geachtet wird als in früheren Zeiten, sowohl innerhalb einer Organisation, also im Sinne einer attraktiven Organisation für Dienstnehmer, potenzielle, also für Studierende, oder potenzielle Mitarbeiter, Mitarbeiterinnen und gleichzeitig auch für das Umfeld, also die Familien und die Angehörigen der Dienstnehmer, aber auch für die interessierte Öffentlichkeit.“ (A 05.01f)

Hier fährt der Interviewpartner fort, indem er das Gewicht dieses Anspruchs betont:

„Zum Zweiten gibt es ja diese Aussage >Wem viel anvertraut wurde, von dem wird umso mehr erwartet<. Das sehe ich auch nicht immer so eingelöst, weil es gibt ganz viele aktuelle Fragen in der Gesellschaft, auf die die Kirche keine Antwort gibt. Und, jetzt sage ich nicht, dass man auf jede Frage jederzeit so Antworten geben muss, wie das andere tun. Also, dass man da jetzt governantenhaft da irgendwie den Menschen die Welt erklärt. Aber es würde doch so sein, dass man sagt, okay, zu den Grundfragen der Gesellschaft muss es proaktiv, sozusagen, nicht nur wenn man gefragt wird von der Zeitung und dann muss man irgendetwas sagen.“ (A 19.01-05)

Die Katholische Kirche als gesellschaftlich relevanter Akteur stehe dabei in Bezugnahme auf die vorherrschende Steuerungskultur in einem kontextuellen Spannungsfeld. Gefragt, wie F die Diözese Graz-Seckau und ihre Steuerung und Steuerungskultur in diesem Spannungsfeld verorte antwortet F:

„Zum einen, positiv besetzt, Dinge in die Hand zu nehmen, also sozusagen nicht von außen bestimmen zu lassen, das ist das eine. Zum anderen aber natürlich schon auch auf die Realität bezogen, dass man auch sehr stark reagiert, ah, weil eben gesellschaftliche Prozesse so sind wie sie sind, weil man darauf reagieren muss, dass eben vermutlich, äh, Kirche oder die Kirchenmitglieder weniger werden, das heißt also auch weniger finanzielle Ressourcen geben wird. Ahm, man schlicht und einfach darauf reagieren muss und dem auch irgendwie entgegensteuern muss, net, und auch steuernd da eingreifen muss und künftig mit vermutlich weniger Ressourcen umgehen zu müssen.“ (F 04)

Dieser Blick auf die Gesellschaft wird durch wahrgenommene Differenzkriterien zu dieser ergänzt. Kirchliche Steuerungskultur zeichnet demnach aus, dass „auch verschiedene Perspektiven in eine Entscheidungsfindung einfließen, dass es auch gewisse notwendige Dinge gibt, die nicht erklärbar sind.“ (A 11.01). Diese breitere Perspektive gehe damit einher,

„[...] dass es an sich nicht opportun ist, alles auf ein gewisses Controlling oder eine gewisse Erklärbarkeit zu reduzieren. Also wie soll man Beziehung, Religion hat immer wesentlich mit Beziehung zu tun, ja mit einer Exceltabelle wird man das nicht handeln können.“ (A 11.02f).

Bezogen auf die Differenz zur Gesellschaft bedeutet das, „[...] dass es da eine gewisse legitime Vielfalt an Perspektiven gibt, die es sicher nicht in jeder Organisation in der Form gibt.“ (A 11.04).

Diese Perspektive zeichne sich durch Langfristigkeit aus:

„Dass es wirklich einen größeren Blick gibt auf Dinge, die vielleicht nicht opportunistisch notwendig sind, sondern die auch auf lange Sicht wichtig sind.“ (A 09.04f).

Die vorgestellten, exemplarisch ausgewählten Interviewpassagen werfen ein erstes Licht auf die nachfolgenden Teile anhand von den Interviewpartner:innen wichtigen Aspekten. Diese ersten Konnotationen belichten drei Perspektiven auf das untersuchte Phänomen, denen auch in der Gesamtschau eine hohe Bedeutung zukommen wird. Dies ist die wahrgenommene Rolle des Menschen in Differenz zu anderen Organisationen, der formelle Aspekt der Hierarchie (und ihrer Besonderheiten im Rahmen der Katholischen Kirche) sowie die Außenperspektive bzw. das Eingebettet-Sein in den gesellschaftlichen Kontext.

2 Der Rahmen von Steuerungskultur – Kontext und externe Einflussfaktoren

In den folgenden Kapiteln werden für die Beantwortung der Forschungsfrage aus Sicht des Autors zentrale Kontextfacetten und intervenierende Bedingungen vorgestellt. Dabei wird eine Auswahl repräsentativer Interviewpassagen vorgestellt, die vor dem Hintergrund der Forschungsergebnisse getroffen wurde. Die zentralen kontextuellen Kategorien sind in drei Kapiteln gegliedert. Das erste Unterkapitel stellt repräsentative Interviewpassagen zum gesamtgesellschaftlichen Kontext sowie zum Prozess der Säkularisierung vor. Im Anschluss daran werden jeweils in einem Unterkapitel personelle und finanzielle Einflussfaktoren vorgestellt.

Bereits ein Blick auf die Verteilung der explizit Kontextfaktoren beschreibenden Sinnzusammenhänge zeigt, dass insbesondere gesellschaftliche sowie finanzielle Faktoren als einflussreich benannt werden. Dies umfasst einerseits normative Änderungen, aber auch strukturelle Änderungen der Gesellschaft, deren Teil die untersuchte Diözese ist. Daneben scheinen insbesondere finanzierungsseitige, also wesentlich kirchenbeitragsabhängige kontextuelle Einflüsse als relevant wahrgenommen zu werden. Nicht vergessen werden darf aber dabei der Konnex zu übergeordneten Strukturen, im Besonderen der globalen Kirche und ihrem Leitungszentrum sowie dem Einfluss von Personalentscheidungen.

2.1 Die Makroebene – Gesellschaftsstruktur und Säkularisierungstrend

„Und da glaube ich, dass halt reinspielt, wie die Gesellschaft, also die Säkularisierung der Gesellschaft. Also sprich, dass sich einfach die Gesellschaft dahin verändert, dass es nicht mehr so typisch ist, wie früher, nicht mehr so klar, es sind alle katholisch und die, die katholisch getauft sind, bleiben es auch, sondern die Menschen machen sich mehr eigene Gedanken und treten durchaus auch aus.“ (C 17.02).

Der gesellschaftliche Wertewandel führt zu einem Zustand, der als Ungleichzeitigkeit erlebt wird. Einem Zustand, in dem:

„[...] das Außen und Innen der Veränderungen und Ansprüche teilweise oder größtenteils nicht konform geht. Das eine hinkt dem anderen nach oder hat eine andere Perspektive oder Fokus, sagen wir so, Fokus und deswegen macht es immer so einen Eindruck es passt nicht zusammen.“ (D 30.01f)

Die zwischen dem gesellschaftlichen „Außen“ und dem kirchlichen „Innen“ erlebte Kluft ist in der Wahrnehmung ihrer Ausprägung, ihrer Breite und Tiefe dabei perspektivenabhängig. Ein Beispiel aus Interview D verdeutlicht dies:

„Genau, manchmal ist die Gesellschaft schon weiter, wo sich zum Beispiel in den letzten Jahren jeder diese Patchwork-Spiritualität nimmt, aber die Kirche hält noch immer an ihrem Gang fest und kommt vielleicht jetzt

drauf >Wir sollten uns ändern< und so fort. Das heißt nicht, dass alles umgestülpt werden muss, aber sich dem irgendwie anzugleichen.“ (D 32.01f.)

Als konkreten Anwendungsort dessen benennt Interviewpartner:in D die Praxis der Trauerpastoral, die auf eine sich verändernde Trauerkultur treffe. Die Katholische Kirche sei dabei zu zögerlich und daher nicht vollständig konform mit den sich veränderten Bedürfnissen der Menschen – vielmehr stelle sie sich gerade erst die Frage, ob sie den „Zug“ überhaupt besteigen solle, obwohl dieser bereits losgefahren sei. Andere Organisationen und Berufsgruppen, Bestatter, Psychologen, Krankenhäuser oder hätten „die Zeit erkannt“ und sich auf die veränderten Bedürfnisse eingestellt (D 32.03-05). Diese Asynchronität mit der gesellschaftlichen Umwelt wird seitens D auf ein Steuerungsproblem zurückgeführt:

„Und da sag ich, da verstehe ich nicht, warum da Steuerung nicht funktioniert, also kirchenintern. Dass sie das erkennt, was die Gesellschaft alles braucht. Weil da kann ich keinen Menschen davon ausnehmen, weil alle davon betroffen sind.“ (D 32.06)

Ein Beispiel dafür bietet A, der „heilsame“ Aspekte der Säkularisierung betont:

„[...] die Säkularisierung ist auch insofern heilsam gewesen, weil sie die Verflochtenheit mit der Macht und natürlich auch mit Komfort abgeschafft hat.“ (A 33.03)

Diese Aussage steht kontextuell vor dem Hintergrund des Bewusstseins, dass dieser Prozess mit einem Ressourcenrückgang (Finanzen, Mitglieder) verbunden ist. Dies wird von A jedoch nicht nachteilig interpretiert, sondern im Gegenteil: A kritisiert sogar die immer noch relativ hohe Ressourcenausstattung, da dies eine Offenheit für die Welt und ein Herausgehen aus der „Komfortzone“ behindere (A 33.07f).

Diese „Verflochtenheit mit der Macht“ wirft einen Schatten aus der Vergangenheit, der sich in der pluralen Gesellschaft zunehmend auflöst, was G zum Ausdruck bringt:

„Wenn man das lange Bündnis Thron und Altar, anschließend Partei und Altar, ah, das auch heute noch nicht ganz heraußen ist, dass man doch auch versucht gefällig zu sein, um gewisse Positionen, ahm, der, jetzt sag ich positiv, >Vollmacht< einnehmen zu können, ah, nicht zu verlieren. Nur jetzt merk ich halt, in der, in der, im Leben inmitten der pluralen Gesellschaft funktioniert das in dieser Form nicht mehr.“ (G 02.02f)

Dies führe zu einem Zustand in dem gelte: „Respekt muss man sich verdienen, damit man anerkannt ist“, was nicht ohne Einfluss auf die Steuerung bleibe, in deren Hinblick partizipative und motivationale Aspekte in den Vordergrund treten würden (G 02.04). Die damit einhergehende plurale „Gesellschaft in vielfältigen Beziehungsnetzen“ fordere geradezu eine spezifische Art und Weise der Steuerung sowie eine breite Beteiligung (G 02.06). Dies führe auch dazu, dass sich die Werte, Ansprüche und externen „Kontrollsysteme“ verändern. Auch seien die Einzelnen

bereits „schon sehr kritisch“ geworden, was insgesamt dazu führe, dass es einen „viel kritischeren Blick“ auf „die Kirche“ gebe (G 28):

„Naja, es braucht, es ist halt eine ganz hohe, ah, Transparenz gefordert. Ja, Kirche muss im Heute um vieles transparenter sein und ist jetzt nicht nur an eigene Gesetze und Richtlinien gebunden, sondern ist Teil der Gesellschaft und ist ganz automatisch hier auch verantwortlich. Und das, glaub ich, hat sich schon ziemlich stark geändert, dass Kirche da eigentlich unterschiedlichsten Kontrollsystemen ausgesetzt ist, natürlich auch der Einzelne schon sehr kritisch geworden ist, [...]“ (G 22.01ff)

Säkularisierung als prozesshaftes Geschehen, als Wandel der Gesellschaft, in der Kirche im Heute stattfindet, stehe dabei, wie C erläutert, in einem Zusammenhang mit zwei weiteren Einflussfaktoren:

„Also deshalb glaub ich schon, dass die Säkularisierung der Gesellschaft eine Rolle spielt, ähm, weil das halt auch den Handlungsspielraum bestimmt. Natürlich geht es auch um Geld. Was man machen kann, Personal und so weiter.“ (C 19.01ff).

Gefragt, wie innerkirchlich der Einfluss der Säkularisierung, aber auch der anderen beiden hier thematisierten Einflussfaktoren in der Praxis erlebt werden, antwortet C, dass diese als „Stress“ wahrgenommen werden (C 23.01).

Daneben trete aber noch, so führt F aus, ein weiterer Aspekt. Kirche sei in der Moderne nicht mehr Monopolist religiösen Sinnangebots, sondern Teil eines breiten Marktes:

„Ich meine, Kirche muss auch schmerzlich wahrnehmen, dass sie immer weniger ein führender Sinnangebotsträger ist, das heißt, dass es da eine immer größer werdende Bandbreite gibt und dass Leute auch schlicht und einfach wo anders hingehen, um sich, um sich das Sinnangebot für ihr Leben zu holen. Na, also das ist, das ist sicher auch ein Faktor, mit dem Kirche ah umzugehen hat.“ (F 45).

Diese Komplexität spiegelt sich auch, wie die Interviewpartner zum Ausdruck bringen, in der Globalität der Kirche wider:

„[...] , dass die Kirche eine globale Institution ist, wo man sich halt bemühen muss, Antworten zu geben, die von Australien bis nach Alaska verstanden werden können und auch praktikabel sind. Das dauert auch einfach länger.“ (A 29.01f)

Ihren zentralen organisatorischen Nexus findet diese komplexe Struktur im Papstamt, in „Rom“:

„Jedenfalls, jedenfalls, ah, Rom ist ein großer Faktor, der auch immer mitspielt, ahm, nicht also im Alltag, aber wenn es um größere Entscheidungen geht, ist immer die Angst vor Rom da.“ (E 54.01).

Dieser Einfluss wirke sich dabei auch auf den Umgang mit Personen aus, die „Romconnections haben“:

„[...] beziehungsweise du hast auch Leute, quasi im mittleren Management, bei Klerikern, die halt gute Verbindungen nach Rom haben und da ist es halt immer eben, der Umgang mit denen ist, nur ein Eindruck, ein bisschen anders als mit Leuten, die keine Romconnections haben.“ (E 58.01).

E nennt einen möglichen Grund für diesen Einfluss: „Ahm, naja, zum einen, ich bin sehr hart, ahm, Karriereüberlegungen.“ (E 56.01).

F führt in Hinblick auf die konkrete Rolle der Gestalt des römischen Bischofs als zentrale Leitfigur für die Diözese Graz-Seckau aus:

„Ich nehme für uns, konkret für unsere Diözese, schon wahr, dass eine Gestalt wie Papst Franziskus, ah, stark rezipiert wird, auch inhaltlich. Also nicht nur strukturell, sondern auch inhaltlich, ah, wahrgenommen und rezipiert wird. Auch mit den Themen, die relevant werden. Also, dass Ökologie ein Thema ist, hat ganz sicherlich mit der Gestalt des Papstes zu tun, hat ganz sicher mit Weltkirche zu tun. Ahm, das sind Themen, die natürlich immer relevant sind, aber es hängt, es hängt dann von der Intensität ab, mit dem man, mit der sie bearbeitet werden, auch welche Ressourcen zur Verfügung gestellt werden. Dieses An-die-Ränder-Gehen, Option für die Armen, diese Sachen, glaub ich, sind schon Dinge, die also, ah, die also schon auch von der Weltkirche mitgetragen sind und und und auch durchaus initiiert sind und einen Input haben von dort her. Auch überhaupt den von, äh, von Restruk- oder Strukturprozess, äh, anzugehen hat, glaub ich, auch damit zu tun, dass man, dass sozusagen man schon den Rückenwind, ah, aus Rom auch spürt. Dass es da einen Papst gibt, der eben auch, äh, Strukturprozesse angeht. Wobei eben natürlich Strukturprozesse sind immer durchaus auch nicht einfach und schwierig und man spürt auch da ist dort und da Sand im Getriebe, ahm, also es hat schon mehr Dynamik gegeben und auch das färbt natürlich wieder ab auf diözesane Prozesse.“ (F 30)

Insgesamt werde Papst Franziskus dabei stärker rezipiert als sein Vorgänger Benedikt XVI.:

„Naja, ah die Diözese ist noch immer groß genug, dass sie auch relativ bunt ist und ah und ah es hängt wahrscheinlich sehr davon ab in welches Segment man da reinschaut, wo was rezipiert wird, ah, aber ich hätte schon das Gefühl, dass gesamt-diözesan Franziskus stark, ah, rezipiert wird. Ahm, stärker als Benedikt, also von dem, wo man jetzt sagt, da wollen wir konkret was umsetzen.“ (F 32)

Gefragt, woran dies liegen könnte, etwa weil F diese Thematiken als gesellschaftlich „en vogue“ sehe, antwortet F:

„Ja und nein, sie sind ja nicht nur en vogue, nun, gerade wenn man ein noch nicht genanntes Handlungsfeld hernimmt, das Hinschauen auf Migrationsfragen und Migrationspolitik, also da spüren wir, dass es zwar gesellschaftlich, ahm, relevante Themen sind, aber jetzt nicht unbedingt, ahm, gesellschaftlich, ahm, also dass man da im gesellschaftlichen Mainstream segelt, wenn man sich jetzt, ah, wenn man sich jetzt, äh, im Blick auf Migrationspolitik, ahm, positiv, ah, eine positive Stimme für, ah, für Migrationsfragen einnimmt. Ne, da steht man ja und da hat sich doch auch einiges geändert, na, und die Position, die Papst Franziskus einnimmt, entspricht zumindest in Österreich politisch, ah, derzeit nicht dem politischen Mainstream, sag ich jetzt einmal.“ (F 34)

Aufbauend darauf thematisiert F das Verhältnis der österreichischen Kirche zum politischen „Mainstream“, wobei sich gezeigt habe, dass auch die Katholische Kirche von einer christlich-sozialen Partei „nicht unbedingt nur hofiert“ werde und „dass man da durchaus auch Druck erzeugt“, ein Umstand, mit dem die Kirche umgehen lernen müsse. Die Katholische Kirche Österreichs habe in politisch relevanten Themen aber gelernt einen Standpunkt einzunehmen. Als Beispiele werden Migrationspolitik oder Armut angeführt. Hier komme der Kirche der Auftrag zu, „manche Dinge“ auch „aus Prinzip schon als Gegenüber formulieren“ zu müssen, etwa in Hinblick auf eine „Option für die Armen“ oder für jene Menschen, die aus „gesellschaftlichen Korsetts“ herausfallen würden (F 36).

Daneben ist auch der normative Einfluss römischer Entscheidungen, Dokumente und Stellungnahmen zu erwähnen, die die inhaltlichen Debatten auf diözesaner Ebene anregen und mitgestalten, entweder indem sie bekräftigen oder zu inhaltlichen Kontrapunkten und allgemeinen Debatten anregen. Dabei ist allerdings stets die Globalität und damit einhergehende (kulturelle) Pluralität der Weltkirche zu berücksichtigen, die dazu führen kann, wie A ausführt, dass viele Äußerungen von einem ausgleichenden Charakter geprägt sind:

„Es ist irgendwie paradox: einerseits gibt es sehr viel, gerade wenn man sich römische Dokumente anschaut, das ist immer alles großartig erklärt und zugleich kann man sagen: >Was ist jetzt genau der Punkt?<. Und zum anderen ist es so, dass in vielen Diözesen zu wenig gemacht wird, jetzt gibt es zwar eine super Erklärung, eine römische Erklärung, warum dies und jenes so ist, oder im Katechismus steht es so und so.“ (A 55.03f)

Neben diese weltkirchliche Einflussdimension treten regionale und länderspezifische Besonderheiten, die die Interviewpartner implizit oder explizit voraussetzen bzw. benennen. Dies fußt einerseits in bestimmten rechtlichen oder politischen Voraussetzungen, wie sie etwa im österreichischen Konkordat ihren Ausdruck finden, andererseits ist der Einfluss subtiler, etwa indem ein Einfluss auf das Wie angenommen wird:

„Und es gibt noch etwas bei der Steuerung, glaub ich, in der Kirche, es ist noch so ein bisschen das althergebrachte Österreich: Gute Kontakte, machen wir vieles hintenherum aus. Ob das jetzt Besetzungen sind, ob das ja, wie auch immer, da wird viel noch der altberühmte >österreichische Handel< unter Anführungszeichen.“ (D 72.01f)

Dieses „Österreichische“ im Modus des Steuerungshandelns deutet auf den Umstand hin, dass Kirche, als Ort menschlichen Zusammenlebens immer auch und gerade ein Beziehungsphänomen ist. Kirche wird durch Menschen „regional“ erlebbar gemacht (A 32.01). Diese Menschen, sind dabei Teil einer Gesamtgesellschaft, die ihre je eigenen kulturellen Prägungen, ihre eigenen Sitten, Vorstellungen und Bräuche aufweist. Kein Mensch lebt „nur“ in der Kirche. „Kirchliche Kultur“ ist kein von anderen gesellschaftlichen Sphären separierbares Phänomen. Kirche wird dadurch zu einem

„Mitspieler im Bereich Gesellschaft, Politik“ (E 60.01), zu einem Akteur, der sich gesellschaftlichen Einflüssen und Anfragen nicht entziehen kann.

Neben dieser auf Basis der Interviews vorgestellten Auswahl möglicher gesellschaftlicher Einflussfaktoren tritt ein in seiner Klarheit und Gewichtung entscheidender Faktor, dem alle Interviewpartner ein hohes Gewicht beimessen: dem der kirchlichen Finanzlage.

2.2 Finanzierung und Personal – Abhängigkeiten vom kirchlichen Außen

Anknüpfend an die obige Frage von Interviewpartner:in C, wie sich die Kontextfaktoren auswirken würden, spezifiziert C den oben konstatierten „Stress“ (C 23.01):

„Also ich glaube, die Sorge ist einfach, dass es immer weniger werden, immer weniger Geld wird, Stellen gekürzt werden müssen, Stellen eingespart werden müssen. Das zeigt sich, glaub ich, auch unter den Mitarbeitern als Angst. Vor dem Jobverlust, im Prinzip, ähm.“ (C 25.01f).

Das Gewicht des zweiten der benannten Kausalfaktoren (Partizipationsrückgänge, Finanzlage) bringt A zum Ausdruck, in dem betont wird: „[...] die Kirche lebt vom Kirchenbeitrag“ (A 33.01). Dieser Rückgang finanzieller Ressourcen führe zu einer Situation, in der „man schlicht und einfach darauf reagieren muss und auch irgendwie gegensteuern“ müsse, denn es gelte die Herausforderung zu bewältigen in Zukunft mit „vermutlich weniger Ressourcen“ umgehen zu müssen (F 04). Dabei betont Interviewpartner:in F jedoch, dass die „finanztechnischen Ressourcen“ „Gott sei Dank“ noch nicht so liegen würden, wie sie in „früheren, äh, Szenarien“ prognostiziert wurden. Jedoch, so vermutet F, habe die Covid-19-Pandemie die adversen „Entwicklungen rasant beschleunigt“. Diese könne man bereits in einer „Radikalität und auch mit der Geschwindigkeit“ sehen, mit der „niemand“ gerechnet habe. Diese Entwicklungstendenz bleibe, so F, nicht ohne Einfluss darauf, „was noch steuerbar ist und in welche Richtung man steuern kann.“ (F 18)

Gerade in Hinblick auf aktuelle Steuerungsprozesse zeige sich, dass es schwierig sei die Erkenntnis durchzusetzen „im Blick auf Zukunft sparen zu müssen“:

„Zurzeit ist noch immer eine sehr große Schwierigkeit, ahm, über die Rampe zu bringen, dass wir künftig oder im Blick auf Zukunft sparen müssen, weil zurzeit ist ja, es noch immer nicht so ist, dass, dass die äh Finanzen die auch hereinfließen, die Finanzressourcen rückläufig wären. Es ist ja nicht so, na, also zurzeit, das heißt wir könnten ja noch mit vollen Händen ausgeben und wir bräuchten noch gar nichts rückbauen, also das ist das Dilemma, dass die, dass die Handelnden nach wie vor haben. Da ist jetzt schon einiges auch in die, in die einzelnen Bereiche eingesickert, dass das, dass das jetzt einfach wahrnehmbar wird und dass man merkt, es wird, es muss, es wird einfach weniger werden, na, wie schnell das auch immer

geschieht, na die Geschwindigkeit ist.“ (F 38)

Die Schwierigkeit liege darin, den Umstand im Heute zu kommunizieren, dass gerade vor dem Hintergrund demografischer Entwicklungen Rückgänge zu erwarten seien. Gerade dies sei im praktischen Handeln der Gegenwart allerdings noch nicht hinreichend evident (F 41–44).

Hinsichtlich der aktuellen Ressourcenausstattung werden moralische Herausforderungen verortet, da diese ein Heraustreten aus der „Komfortzone“, behindere:

„Er [Benedikt XVI., L.G.] hat ja auch sogar gesagt, die Säkularisierung ist auch insofern heilsam gewesen, weil sie die Verflochtenheit mit der Macht und natürlich auch den Komfort abgeschafft hat. Ich halte von dieser These, wenn man sie richtig versteht, selbstverständlich, also nicht Rückzug aus der Welt, aber Offenheit für die Welt, sehr viel. Es heißt ja in der Bibel, der Menschensohn, also >Füchse haben ihren Bau und Vögel ihre Nester, der Menschensohn aber hat nicht einmal etwas, worauf er sein Haupt betten kann<. Naja, warum sollen wir dann so und so viele Millionen Einnahmen aus dem Kirchenbeitrag haben. Wir wissen ja alle, dass aus der Komfortzone rauszugehen für alle Menschen, auch für mich selbst, ist sehr schwierig. Und, es heißt, ich rede jetzt nicht einem Rückzug in bequeme Nischen das Wort. Aber wenn ich als Organisation langsam reagieren kann, reagiere ich langsam. Es ist einfach ein gewisser menschlicher Zug.“ (A 33.03-10).

Gefragt, welches Einflussgewicht finanziellen Aspekten zukomme antwortet C:

„Also, also vor allem glaube ich, ich nehme es so wahr, dass die Menschen, die das entscheiden, dass das Finanzielle ein stärkerer Faktor ist, als das Was-wollen-wir-mit-unserer-Botschaft-Erreichen. Wo ich am Anfang gemeint habe, eigentlich sollte es umgekehrt sein, wenn man an die Kirche denkt.“ (C 30.02f, 31).

Gefragt, was dazu führe, dass dem Finanziellen ein solcher Entscheidungsrang eingeräumt wird, antwortet C: „Angst, glaube ich. Angst vor Machtverlust, Angst vor, ähm, Relevanzverlust in der Gesellschaft.“ (C 33.01f). Weiter ausführend:

„Also die Kirche war einfach über Jahrhunderte, ah, eine mächtige Organisation und sie schrumpft einfach. Und das, was aufgebaut worden ist, in den letzten Jahrhunderten in der steirischen Kirche, also in Diözesanstrukturen oder so, das muss man jetzt wieder umdenken, also weil jetzt die Mitgliederzahlen schrumpfen und das Geld weniger wird. Und mein Eindruck ist schon, dass das eine wichtigere Rolle spielt bei Entscheidungen, als das Wo-wollen-wir-wirklich-hin, also welche Botschaft wollen wir vermitteln.“ (C 34).

Auch hier wird wiederum eine Verbindung zur *Personalpolitik* hergestellt, indem herausgestrichen wird, dass dies zu einer Situation führe, in der eine inkrementalistisches „Kürzen-wo-es-gerade-geht“ in den Vordergrund trete, etwa indem Stellen nicht nachbesetzt werden. In dieser Vorgehensweise gewinnt die interviewte Person den Eindruck, dass gerade keine strategisch verstandene

Zielorientierung im Vordergrund stehe (etwa orientiert am „Zukunftsbild“, als sichtbarer Ausfluss des offiziellen „Wo-wollen-wir-hin“ der Diözese Graz-Seckau) (C 36f), sondern sich temporär öffnende „Gelegenheitsfenster“ genutzt werden (etwa personalpolitisch im Zuge von Pensionierungen). Eine Vorgehensweise, die C kritisiert und als „nicht sehr schlüssig“ wahrnimmt (C 37) und dabei eine Kluft zwischen Darstellungsebene (Kommunikation) und der konkreten Handlungsebene verortet (C 39.01).

F stellt fest, dass diese „Steuerung unter neuen Vorzeichen“ (F 05f.) auch damit einhergehe,

„[...] , dass es eben, ahm, man kann sich vieles wünschen und Konzepte entwickeln, aber man sieht dann auch immer wieder im Tun, ah, dass es eben auch schwieriger geworden ist, als in früheren Zeiten, also was Personen betrifft. Also die Personaldecke ist einfach dünner geworden, das merkt man ganz deutlich und das erschwert natürlich Steuerungsprozesse. Also sagen zu können da braucht man diese Leute und da braucht man diese Leute, ist einfach schwieriger geworden, weil es die Leute schlicht und einfach in der Dichte, äh, nicht mehr gibt und die nicht zur Verfügung stehen, ahm, und natürlich wird auch dieser Teil, der zweitgenannte Teil, dass man eben auf etwas reagiert, nicht agiert, sondern reagiert, ahm, wird doch prägender und stärker.“ (F 08).

Die Partizipationsrückgänge bzw. Herausforderung bestandsbedarfsadäquate personelle Ressourcen zu finden, bildet ein wiederkehrendes Thema. So führt F weiter unten aus:

„Was mir schon sehr auffällt, das habe ich auch schon benannt, ist ah, ist ah, kann man überhaupt noch Personen gewinnen und motivieren kirchlich auch tätig zu sein, sei es ehrenamtlich, sei es tatsächlich auch, äh, auch hauptamtlich, ah, da hat sich schon auch sehr viel geändert, also Kirche als, auch, wirklich als Arbeitgeber, als attraktiver Arbeitgeber. Wie weit mag man sich an diese Organisation binden, das hat sehr viel damit zu tun, welchen, welches, welchen Stellenwert, welches Ansehen hat die Institution innerhalb der Gesellschaft und da hat sich doch ziemlich viel geändert, also da ist ganz sicherlich auch die ah, alles was im, mit, mit Missbrauch, ah, im Zusammenhang ist, zu nennen, das hat schon zu einem massiven, nicht nur Vertrauensverlust zum einen, aber auch zu einem Statusverlust der Kirche als gesellschaftlicher Player ganz sicher geführt.“ (F 20)

Dieser Statusverlust wirke sich auch auf die Attraktivität der Organisation aus:

„Mh, ja. Es ist deutlich merkbar, es ist schon deutlich merkbar, dass natürlich auch, ah, dieses also natürlich, ah, in, verantwortet auch vom Unternehmen selbst, also den Mitarbeitern mitgegebene Perspektive, es wird einfach weniger werden, wir fahren zurück und wir erleben es auch schon, nicht, also wir sind ja in Sparprozessen drinnen, es werden also Stellen gekürzt, es werden Stunden gekürzt, es wird nicht nachbesetzt und eben in so eine Organisation einzusteigen, wo deutlich so etwas wahrzunehmen ist, ah, hemmt natürlich, klarerweise.“ (F 22)

Diese ausgewählten Stellen verdeutlichen, dass vielfältige kontextuelle Einflussfaktoren auf die Diözese Graz-Seckau bestehen bzw. von den beteiligten als

relevant wahrgenommen und benannt werden. Diese sind insbesondere Ausfluss der Praxiserfahrungen der interviewten Personen, die an vielfältigen Punkten kirchlichen Lebens mit diesen konfrontiert sind, sei es als budgetverantwortliche Führungskraft, Organisationverantwortliche von Veranstaltungen oder Inhaber kirchenrechtlicher Amtspositionen.

2.3 Kontraste, Differenzen und Gemeinsamkeiten – Vergleiche mit gesellschaftlich wirksamen Organisationsformen

Die verschiedenen identifizierten Einflussfaktoren auf das untersuchte Phänomen einer kirchlichen Steuerungskultur in der Diözese Graz-Seckau weisen eine hohe Pluralität und inhaltliche Dichte auf, die durch die Expert:innen angedeutet wird. Um die Gestalt von Kirche als Organisation deutlicher zu umreißen, wurde seitens der Expert:innen mit Kontrastbildern und Vergleichen mit der komplexen organisationalen Umwelt gearbeitet. Diese wurden einerseits durch den interviewführenden Autor angeregt, andererseits von den Interviewpartner:innen spontan bemüht.

Die damit primär verbundene Leitfrage nach den jeweils wahrgenommenen Eigenheiten vor dem Hintergrund der Fragestellung nach einem Begriff kirchlicher Steuerungskultur verfolgt dabei das Ziel, diejenigen besonderen Merkmale kirchlicher Organisation herauszustreichen, denen aus Sicht der Interviewten ein für den Sachverhalt besonderes Gewicht zukommt. Im Zuge dessen werden Vergleiche zu drei Typen organisatorischer Verfasstheit gezogen: marktwirtschaftlichen Unternehmen, Nicht-Regierungsorganisationen (NGO) mit einem zivilgesellschaftlich-caritativem Ziel und dem Staat. Die quantitativ und qualitativ bedeutsamste dieser drei Vergleichspunkte stellen marktwirtschaftliche Unternehmen dar.

2.3.1 Die Diözese Graz-Seckau als Unternehmen?

Das erste hier in den Blick genommene Vergleichs- und Kontrastbild wird von Interviewpartner F, im Zuge des letzten Zitats des vorangegangenen Kapitel zu den thematisierte Personalentwicklungswahrnehmungen, gebracht: das eines marktwirtschaftlichen Unternehmens (F 22).

Unter Bezugnahme auf diese Metapher und die aktuell wahrgenommenen Entwicklungen formuliert F:

„Also, wenn ich es jetzt rein von einer, also, wenn ich es jetzt rein als Unternehmen betrachten würde, Kirche ist zurzeit nicht als expandierendes Unternehmen wahrnehmbar, nja.“ (F 24)

Vielmehr sei die Katholische Kirche ein Unternehmen in einer Restrukturierungsphase (F 25f).

Auch Interviewpartner G bemüht den Vergleich zu einem Unternehmen:

„An und für sich ist Kirche ein Unternehmen, auch unter den, unter den, ah, ich glaube Kriterien, wie heute ein Unternehmen geführt werden muss, wenn man also Verantwortung für Menschen hat, die in einem hauptamtlichen, ah, Dienstverhältnis stehen. Ich denk, man kann auch als Caritas nicht so in den Tag hineinleben, wenn man tausend Mitarbeiter hat, man muss auch also gewisse Ressourcen schaffen, dass man aus einer sozialen Verantwortung heraus beispielsweise Gehälter zahlen kann, hinter denen ja auch Familien oder Lebensgemeinschaften stehen oder Menschen, die davon abhängig sind. Also ich glaube, dass Kirche in unseren Breiten, in unseren Breiten schon auch den Richtlinien, den Kriterien von einem Unternehmen entsprechen muss. Sobald du Angestellte hast, hast du auch Vorgaben, die, unabhängig ob Kirche oder ein anderes Unternehmen auch zu erbringen hast.“ (G 32)

Trotzdem, bei allen Ähnlichkeiten, verbleibe dabei eine Differenz, eine Besonderheit:

„[...] Also, wenn du nicht gerade ein Monopol für ein Produkt oder auf eine gewisse Dienstleistung [hast, L.G.], glaube ich schon, dass es eines der Kriterien ist, kaufe ich das oder kaufe ich das nicht, wie wird mit den Menschen auch umgegangen in einem Unternehmen. Jetzt weiß ich schon, die Kirche ist nicht ein Unternehmen wie jedes andere, aber es gibt ja diese schöne Aussage von Thomas von Aquin, also: > Die Gnade setzt die Natur voraus und vollendet sie<.“ (A 05.03 – 06.01).

Steuerungskultur komme dabei eine wesentliche Rolle für den „Erfolg“ einer Organisation, zu:

„Ich glaube, dass das Thema Steuerungskultur in unserer Gesellschaft heute für den Erfolg einer Organisation wesentlich ist. Ich glaube, dass darauf viel mehr geachtet wird als in früheren Zeiten, sowohl innerhalb einer Organisation, also im Sinne einer attraktiven Organisation für Dienstnehmer, potenzielle, also für Studierende oder potenzielle Mitarbeiter, Mitarbeiterinnen und gleichzeitig für das Umfeld, also die Familien und die Angehörigen der Dienstnehmer, aber auch für die interessierte Öffentlichkeit.“ (A 05.01f).

Kirche könne sich dieser allgemeinen „Erfolgsbedingung“ von Organisationen in der Gesellschaft nicht entziehen. Bei allen wahrgenommenen Parallelen zu Unternehmen wird zwar klargestellt, dass die Kirche kein Unternehmen im herkömmlichen Sinne sei, dennoch wird die Verwendung wirtschaftlicher Perspektiven und Metaphern legitimiert:

„Das heißt, ich glaube, es wäre unzulässig zu sagen, naja, die Kirche ist kein Unternehmen, deswegen tun wir da am besten gar nix. Weil es ja sozusagen auf uns nicht anwendbar ist, weil >societas perfecta< oder wir ja eine ganz eigene Organisation sind.“ (A 07.01f)

Bezugnehmend auf das Thomas von Aquin-Zitat führt A aus:

„Gott wurde ja Mensch und es heißt, die grundmenschlichen Komponenten, wenn wir wirklich dem Glaubensgrundsatz der Inkarnation gerecht werden wollen, kann man auch als Organisation nicht ablegen. Ist übrigens auch das, was der Papst in >Evangelii gaudium<, sozusagen, sagt.“ (A 07.03f).

Gefragt nach Unterschieden von Kirche im Vergleich zu Unternehmen, antwortet G, dass einerseits die Grundkriterien (Ressourcen, Personal etc.) „sowieso“ erfüllt werden müssten, andererseits aber gebe es auch „nicht sehr viele Grenzen“, die Kirche von einem Unternehmen unterscheiden würden (G 34.01). G nennt nachfolgende:

„Ich sag eher im ehrenamtlichen Bereich oder im Bereich des spirituellen geistlichen Wirkens oder im Bereich der Glaubensverkündigung, ah wo, wo vor allem Menschen in keinem Dienstverhältnis stehen, hat Kirche noch einmal eine ganz andere Dimension. Aber ich sag, wo Kirche, dort wo Kirche, ah, unternehmerisch tätig ist, wo sie Menschen anstellt, ein Dienstverhältnis eingeht, wo Menschen besoldet sind, ist sie, meines Erachtens fast zu hundert Prozent auch identisch mit anderen Unternehmen, die wirtschaftlich in einer vielfältigen Weise wirken und ihren Aufträgen oder ihren Zielsetzungen nachgehen.“ (G 34.02f)

Dieses Verständnis erscheint besonders interessant vor dem Hintergrund der deutlichen Dominanz der Vergleiche mit (gewinnorientierten) unternehmerischen Organisationsformen zu (nicht-profitorientierten) Alternativen.

Der Vergleich mit Unternehmen als Organisationsform tritt sowohl in positiv-bestätigenden als auch ablehnenden Varianten auf, die sich jeweils auf sehr unterschiedliche Aspekte des Begriffes, wie sie weiter unten ausgeführt werden, beziehen. Dabei wurde im Laufe der einzelnen Interviews immer wieder, einerseits im Zuge direkter Abgrenzungsfragen, andererseits auch spontan, auf entsprechende Vergleiche zurückgegriffen. Einige der nachfolgend genannten werden daher auch im Zuge anderer Begriffsaspekte eine Rolle spielen, etwa im Zuge der Frage nach der Kritik- und Wandlungsfähigkeit der Institution Kirche:

„Prinzipiell glaube ich schon, dass andere, also das es Unternehmen gibt, die wandlungsfähiger sind, die mehr Kritik aufnehmen und sich dann schneller weiterentwickeln. Aber die Kirche insgesamt ist einfach so ein schwerfälliges Konstrukt, die ändert sich nicht so leicht, nur weil ein paar von unten irgendetwas sagen.“ (C 184.01f).

Eine weitere Differenz zeigt sich in der hohen Zweckorientierung (wirtschaftlich) geführter Organisationen:

„Also als Beispiel ein Krankenhaus, wie behandle ich einen konkreten Patienten, da gibt es natürlich Erfordernisse zu sagen, das muss ich in einer gewissen Zeit entscheiden und da kann ich ja keine Synode einberufen. Das heißt, das ist sicher was, das die Kirche unterscheidet.“ (A 26.03f).

In Verbindung mit der oben von derselben Person vertretenen Ansicht, dass es in der Kirche auch Dinge geben dürfe, die „nicht nutzlos, aber zwecklos“ (A 09.03) seien.

Elemente, die nicht dem Einfluss eines opportunistischen Moments unterliegen und dabei „auf lange Sicht wichtig“ seien (A 09.04). Daneben sei außerdem eine altruistische Haltung bedeutsam, eine Haltung, in der nicht nur „das Ergebnis im Sinne einer monetären Größe oder im Sinne eines gewissen Effizienzbegriffes“ zähle (A 09.02).

Diese Zweckorientiertheit, als effizienzfördernde Eigenschaft von unternehmerischen Organisationen, die definitorisch als gewinnorientierte „Zweckgebilde“²⁶⁹ verstanden werden können, tritt demnach bei Gebilden, die ein klares, nur beschränkt fortlaufenden Aushandlungsprozessen (wie etwa im staatlichen Bereich) unterliegendes Ziel (unternehmerischen Gewinn) verfolgen, klarer zu Tage, als bei Organisationen, deren Handeln unter dem Eindruck komplexer normativer Ansprüche steht. So auch die Katholische Kirche:

„Natürlich aufgrund der Materie. Wenn es darum geht, wie Eucharistie gefeiert wird, natürlicherweise ist das sicher komplexer als andere Fragen. Oder wie antwortet man auf den Klimawandel – das ist einfach eine komplexe Frage.“ (A 28.02-04).

Ein entscheidendes Differenzkriterium zu marktwirtschaftlichen Organisationen ist auch im Hinblick auf die Trennung von Privatleben und Beruf, also an der Schnittstelle der katholischen Kirche zu ihren Mitarbeitenden festzustellen:

„[...] auf der anderen Seite ist es aber das Schwierige, dass man sich, ähm, klar abgrenzt, auch Angestelltenverhältnis oder so, das wird dann schwieriger. Man, ja, ist doch in einer Gemeinschaft dann eingebunden und, ähm, das ist schwieriger, als wenn man ein Dienstleistungsbetrieb ist oder so oder ein anderer Betrieb ist.“ (B 81.01f)

Auch hier wiederum begegnet der Gemeinschaftsbegriff, der auf ein Mehr im Vergleich zu herkömmlichen kollegialen Bindungen hindeutet. Die Mitarbeitenden sind mit einem Rollenbild konfrontiert, das eine klare Trennung zwischen Privat- und Berufsleben konterkariert. Man ist Teil einer christlichen Gemeinschaft mit hohen normativen Ansprüchen, die die Mitarbeitenden mit der Frage konfrontiert, wo denn die eigenen Grenzen ihres hauptberuflichen Engagements in Abgrenzung zur Privatperson liegen (B 81.05).

Diese Einbindung in eine „Gemeinschaft“ bzw. die Haltung der Kirche ihren eigenen Mitarbeitenden gegenüber führt aber auch dazu, dass hier in Abgrenzung zur Wirtschaftssphäre ein größeres „Hemmnis“ wahrgenommen wird, aus zweckrationalen Gründen Personen „den Job wegzunehmen“:

²⁶⁹ Gukenbiehl, Organisation, 153. Eine Organisation definiert sich als ein Instrument zur Erreichung spezifischer, also abgegrenzt-bekannter, Ziele oder Zwecke. Hierbei wirken gezielt Menschen und Mittel zusammen, um ein Ergebnis oder einen Zustand zu erreichen. Entscheidend ist hierbei, dass es sich um ein längerfristiges bzw. dauerhaftes Zusammenwirken handelt. Beispiele sind Krankenhäuser zur Patientenversorgung oder Schulen zur Ausbildung.

„Also, man hat vielleicht als kirchlicher >Machtmensch<, ich bezeichne es jetzt einmal so, noch ein bisschen mehr Hemmnis jemanden den Job wegzunehmen, um das >Unternehmen<, unter Anführungszeichen, in die richtige Richtung zu leiten.“ (C 42.01f).

Einem Unternehmen wird, führt die interviewte Person weiter aus, eine höhere Zweckorientierung unterstellt:

„Ich glaube, dass das in einer Firma einfach skrupelloser hergehen würde: >Also ok, da wollen wir hin, was brauchen wir dazu und ok, wir müssen diese oder jene Stellen einsparen< und dann, zack, wird gekündigt.“ (C 43.01).

Konfrontiert mit einer Frage nach einer Abgrenzung zu nicht primär gewinnorientierten Sozialbetrieben, antwortet die interviewte Person:

„Also deswegen glaube ich, dass das schon irgendwie ein kirchliches Ding ist, vielleicht, kann schon sein, dass es in Betrieben, die irgendwie menschlich-sozial orientiert sind, es auch ähnlich wäre, eher ähnlich wäre. Aber in richtigen Wirtschaftsbetrieben wäre es anders.“ (C 45.01f.)

Als Grund für diesen Umstand wird das „verinnerlichte Menschenbild“, also ein Set normativer Vorstellungen über einen angemessenen sozialen Umgang mit Menschen, angeführt, das dazu führe, dass „man mehr Skrupel“ habe, „jemand anderem wehzutun“ (C 50.01). Im Unterschied zu Unternehmen sei man „einfach herzlicher, menschlicher“ (B 81.01), was aber auch eine Abgrenzung der Privatperson, auch und gerade im Kontrast zu Unternehmen, erschwere (B 81.01f).

Diese Differenzerfahrung erstreckt sich auch auf den Steuerungs- und Führungsstil. Die mitunter wahrgenommenen Widerstände von Seelsorgenden gegen getroffene Entscheidungen (D 12.01f) bilden hier ein Beispiel:

„Und das mein ich eben auch so, wenn dann einer sagt, >Ich kann nicht< oder >Ich will nicht< oder so, da gibt es keine klare Linie, sondern da wird der somit, entweder wird, sozusagen, alles um ihn herum aufgebaut und gesteuert oder er wird halt mit Samthandschuhen angefasst >Ja könnten wir nicht doch?<. Also das ist schon der Unterschied, glaube ich, zu einer Wirtschaft draußen. Der Wirtschaft, glaub ich, wenn ich hernehme die Firma Knapp, AVL oder was auch immer, ich glaub die sagen >So haben wir es, so tun wir es<.“ (D 14.01–03).

Der hier postulierte höhere Grad der Durchsetzung und Direktheit marktwirtschaftlich agierender Unternehmen, hier am Beispiel zweier größerer in der Steiermark agierender Unternehmen, steht im Einklang mit der obigen Wahrnehmung eines besonderen Umgangs mit beteiligten Akteuren. Auch hier begegnet wieder das bereits im Zuge der Eingangsdefinition von D bemühte Bild der „Samthandschuhe“ (D 02.02). Im Hinblick auf die Durchsetzungsfähigkeit verweist Interviewpartner D auf Vermeidungsstrategien im Hinblick auf Konfrontationen, die mit dem Verfolgen „klarer Linien“ einhergehen würden.

Auch in dem Falle, dass Prozesse und unternehmerische Steuerungslogiken und -instrumente, in kirchliche Strukturen implementiert werden sollen, zeigen sich besondere „Probleme“, die auf einer Differenzwahrnehmung basieren:

„Ich habe das durchaus auch in den Pro-, in den schon gelaufenen Prozessen immer wieder als problematisch gesehen. Sich sozusagen das Know-how, ah, aus, äh, profanen Unternehmen, aus der Welt der Wirtschaft zu holen. Es hat also durchaus eine sehr problematische Seite, weil Dinge, mit denen man in der in der Marktwirtschaft erfolgreich ist, so nicht unbedingt auf Kirche, äh, übertragbar sind und man und man durchaus auch darauf vertraut hat, zu sehr darauf vertraut hat, dass eine Übertragung möglich wäre. Und eigentlich doch in einigen Bereichen damit Schiffbruch erlitten hat. Also Kirche lebt nicht einfach von Marketingstrukturen, natürlich auch, das ist schon klar, sie braucht das auch, aber das, äh, damit lässt sich Kirche langfristig nicht steuern.“ (F 53.01–04)

Als Beispiel nennt F den Versuch der Implementation einer „Belohnungskultur“ für Kleriker:

„[...] wo dann in der Vergangenheit versucht wurde also auch Klerikerbesoldung dahingehend zu reformieren und das hat kläglichst Schiffbruch erlitten. Weil ich kann das nicht an der Anzahl der Begräbnisse, die ein Priester macht, bemessen, wie ich dann seine Arbeit, ah, dotiere. Also da haben sich, da haben sich dann schon wirklich ganz konkrete Schwierigkeiten gezeigt, äh. Was sich eben gerade nicht, ah, übertragen lässt und wie ich auch Antrieb schaffen kann innerhalb des Unternehmens für Mitarbeitende, das ist eben in der Kirche natürlich nicht nur ganz anders, aber doch anders ist als in einem, ahm, marktorientierten Unternehmen. Auch wenn es um die Frage der Entlohnung oder auch gerechter Entlohnung geht, da brauch ich also einen etwas anderen Denkansatz.“ (F 53.05ff)

Daneben haben sich aber auch unternehmerische Steuerungstechniken bewährt, etwa der Einsatz von Mitarbeitergesprächen oder das Schaffen eines Bewusstseins für Fragestellungen der Struktur oder Kommunikation. Generell, so F, könne von einer „profanen Betriebskultur“ viel gelernt werden (F 55).

Diese Differenz Erfahrung kirchlicher Besonderheiten erstreckt sich auch auf die Mitarbeitenden. Die Katholische Kirche biete diesen einen „gewissen Schutz“, ziehe dabei jedoch „schon eigene Persönlichkeiten“ an, deren Bedürfnisstruktur mit den in der Kirche vorgefundenen Weise des Zusammenlebens und -arbeitens resoniere:

„[...] schon sagen, dass Kirche und Caritas, das ist jetzt meine Wahrnehmung, schon eigene Persönlichkeiten auch anzieht. Also ich weiß nicht, ob diese Persönlichkeiten auch alle in der Wirtschaft draußen überleben würden. Ist ein gewisser Schutz, würde ich jetzt auch so sehen.“ (D 81.01-03).

Der gewählte, pointierte Begriff des „Überlebens“ deutet eine besonders starke Differenzwahrnehmung im Hinblick auf Habitus und Erwartungshaltung eines Teils kirchlicher Mitarbeitender an. Zwei Punkten, in denen sich dies widerspiegelt sind, wie weiter unten ausgeführt werden wird, Harmonie-, aber auch Komfortbedürfnis,

deren Vorhandensein im Vergleich zu anderen Organisationen in gesteigertem Maße als handlungsleitend erlebt wird. Gefragt, ob das Bedürfnis nach Harmonie, oder auch anders formuliert als „Zurückhaltung bezüglich Unruhe“, im Kontrast zu Wirtschaftsorganisationen oder NGO als etwas spezifisch Kirchliches erlebt werde, antwortet Interviewpartner E:

„Das glaube ich schon ja, ahm, ja das definitiv, aber nicht auf allen Ebenen, aber grundsätzlich ja.“ (E 42.01).

2.3.2 Die Katholische Kirche als eine NGO?

Nichtregierungsorganisationen, im Kontext der Interviews als gesellschaftlich-sozial orientierte Organisationen verstanden, bilden eine zweite Kontrastfolie, die im Zuge der Interviews explizit oder implizit als Vergleichsbasis zur Identifikation oder Verdeutlichung eines Umstandes oder einer Dynamik in der katholischen Kirche in der Diözese Graz-Seckau herangezogen werden. Als ein zentraler Anknüpfungspunkt für diesen Vergleich dient einerseits die grundsätzliche Orientierung am Menschen, andererseits aber auch die Art und Weise des Organisationsaufbaus, die ein starkes Element der Freiwilligkeit und des Ehrenamtes beinhaltet, das wiederum von einer professionellen Struktur komplementiert wird. Eine hierbei auffällige Gemeinsamkeit ist das den Dynamiken der Moderne Ausgesetzt-Sein, das die Kirche vor dieselben Voraussetzungen stelle wie profane Organisationen, die ehrenamtliche Strukturen aufweisen.²⁷⁰ Die Katholische Kirche stehe, ebenso wie „profane“ NGOs, zunehmend unter einem Partizipationsvorbehalt ihrer Mitglieder, da

„sich das Ehrenamt in den letzten Jahren ja so geändert hat, so dass es eine geringere Zahl oder Zeit von Bindungsverpflichtung gibt und dass da viel mehr der Trend hingegangen ist zu >Ich suche mir eine Nische, die für mich passt bei den NGOs, dort verwirkliche ich mich für die Zeit, für die ich es brauche< und habe jederzeit die Macht in der Hand zu sagen: >Und morgen komme ich nicht mehr<“ (D 16.01).

Interessant ist die darauf aufbauende Differenzwahrnehmung im Hinblick auf die „Qualität“ von Partizipation:

„Und das da halt sehr über, ähm, Eigeninteresse, Engagement läuft und wo

²⁷⁰ Freund, Organisationsentwicklung, 6ff. Der Begriff des (klassischen) „Ehrenamts“ bezieht sich auf freiwillige bzw. gemeinnützige Arbeit, wobei besonders die formalisierte Einbindung in eine Organisation und die Dauerhaftigkeit des Engagements, begleitet von einem Verpflichtungsgefühl betont werden. Häufig liegt ein lokaler Bezug vor. Davon grenzen sich neuere Engagementformen ab, die einerseits von einem geringeren Bindungsgrad an Organisationen, andererseits von einer höheren Flexibilität, etwa im Hinblick auf die Dauer des Engagements, geprägt sind. Freund führt dies in ihrem Werk zu Organisationsentwicklung in Freiwilligenorganisationen auf den gesellschaftlichen Trend zur Individualisierung zurück, der dazu geführt habe, dass nicht mehr Gruppe und Organisation im Vordergrund stünden, sondern die Bedürfnisse der Einzelperson. Diese würden dabei konkreten und praktischen Problemfeldern den Vorzug geben, auch der lokale Fokus habe sich gelockert.

sichtlich die Qualität dort höher ist als bei uns, da das, wie soll ich sagen, quer über alle Altersstufen geht. Ich glaube innerkirchlich ist das nicht so.“ (D 17.01f).

„Qualität“ ist diesem Verständnis nach eine Folge von Partizipationsmotivation und einer entsprechenden Steuerungs- und Führungskultur, die im Falle des Beispiels des Österreichischen Roten Kreuzes als wesentlich von Klarheit und Stringenz geprägt erlebt wird. Hier gebe es keine Interpretationskorridore und auch Ehrenamtliche müssten sich an getroffene Entscheidungen halten (D 48.01ff).

Im Falle von Kirche und Ehrenamt gelte aber darüber hinaus:

„Weil dann denk ich, Ehrenamt, Ehrenamtsmanagement, ahm, dass man ganz klar auch vorgibt: Es gibt eine Zeit, in der engagiere ich mich, ahm, und dann kann man das auch beenden. Ja das, ahm, ist wahrscheinlich in der Kirche nicht so leicht umsetzbar. Ich denk da an jemanden, der den Dienst, einen Dienst ehrenamtlich abgeben wollte, hm, vor zehn oder 15 Jahren bin ich schon rausgewachsen... Hat den Dienst noch immer. Weil sich einfach keiner findet. >Ja, du machst das gut<, also der Zuspruch ist dann da. >Du machst das gut<, wenn es wirklich so ist, dann ist es auch ernst gemeint, dann brauchen wir da jetzt auch nichts zu ändern.“ (B 62.01ff).

Der Partizipationsanspruch der Kirche ihren Mitgliedern gegenüber, übersteigt in der Wahrnehmung der Interviewpartner jene aus dem Bereich nicht-kirchlicher gesellschaftlicher Sozialorganisationen. Hier deutet sich ein Grundverständnis von Kirche an, dass nicht ohne Einfluss auf den hier untersuchten Begriff von kirchlicher Steuerungskultur sein kann. Kirche versteht sich als religiöse „Gemeinschaft“, was ihr einen besonderen Charakter gebe (B 05f; A 09; A 11).

Darüberhinausgehend lässt sich aber noch ein weiteres Differenzkriterium feststellen, das F wie folgt zum Ausdruck bringt:

„Naja, die Kirche unterscheidet sich, so wie es Papst Franziskus auch nicht müde wird zu sagen, von einer NGO aus ihrer inneren Spiritualität heraus, ah, dass es also diesen inneren Handlungsantrieb gibt, warum man, warum man das auch religiös begründet tut. Ahm, ich glaube schon, dass es diesen Unterschied gelebt auch wirklich gibt, ahm, das ist in manchen Phasen unterschiedlich gelebt worden, also wenn man nur, nehme nur ein ganz anderes Beispiel, wenn wir zum Beispiel die Entwicklungen in der ehemaligen DDR anschauen, nicht, da war, da hat Kirche ganz viele Funktionen aus einem, aus einer gesellschaftspolitischen Entwicklung heraus übernehmen können, die dann aber, als das politische System sich verändert hat, dann eigentlich weggebrochen sind und wo Leute dann ausgewandert haben, weil sie die Kirche auch als was anderes für sich benützt haben.“ (F 47.01f).

Aber auch hier lasse sich der Trend, so fährt F fort, hin zu einem veränderten Partizipationsverhalten feststellen, in dessen Folge die Abgrenzung zwischen NGO und religiöser Institution/Katholische Kirche auch an Trennschärfe gewonnen haben könnte:

„Ahm, der Faktor wird glaub ich auch immer weniger, weil sich, weil es eben für Leute sich in verschiedenen Bereichen zu engagieren verschiedene Möglichkeiten gibt, also, also gerade im Sozialbereich. Also unbedingt, um jetzt bei Kirche anzudocken, äh, ist jetzt gar nicht mehr so auch nur notwendig, weil es eben verschiedene, äh, in der Gesellschaft verschiedene Angebote gibt, wo man andocken kann und eben dann, wo dann klar ist, das ist NGO und da ist es eben ah, da ist es mit dem mit dem religiösen Unterbau. Also da hat sich, glaub ich, auch durch diese Aufsplitterung und durch dieses Splitten auch einiges an Klarheit mitentwickelt. Und auch, also, um auf die Frage zurückzukommen, ahm, also die Grenzen sind vielleicht auch schärfer geworden dadurch.“ (F 47.03ff)

Interviewpartner G betrachtet, wie oben bereits vorgestellt, das Element der Ehrenamtlichkeit als wesentliches Unterscheidungsmerkmal zu einem Unternehmen. Gefragt, wo die wesentlichen Unterschiede zu einer NGO zu verorten seien, nimmt dieser deutlichen Bezug auf diese religiöse Dimension:

„Ja, dass die religiöse Dimension, als Grundsehnsucht im Menschen, schon auch, ah, bedacht wird und gestillt werden muss, weil ich denk mir oft, das haben NGOs und andere, ah, Orte wo Menschen sich engagieren können, auch im ehrenamtlichen Segment, haben ja oft ganz andere Goodies, haben ganz andere Möglichkeiten, dieses Ehrenamtliche zu stärken und zu motivieren auch zu bedanken. Ich glaub, dass gerade Kirche diese Dimension noch einmal hat, dass sie Brot gibt für die Seele und dass Menschen irgendwie diese religiöse Grundsehnsucht, die in ihnen ist auch stillen können. Ich glaub, das ist wichtig, dass das gelingt, dass Menschen Brot für ihre Seele kriegen, Nahrungsmittel, nicht?“ (G 36)

2.3.3 Die Diözese Graz-Seckau in Analogie zum Staat?

Auch in Bezug auf staatliche Strukturen zeige sich insbesondere im Verweis auf etwas Größeres, auf ein metaphysisches Mehr, also ein Moment, das „realweltliche, handfeste Interessen“ übersteige, ein wesentliches Differenzkriterium (C 86.01 – 89.02).

Gerade auch im Hinblick auf ihre historische Entwicklung, so Interviewpartner G, bestünden hier Ähnlichkeiten und Interdependenzen, die sich aber im Zeitablauf veränderten oder auflösten:

„Na, wer in die Geschichte schaut, hat Kirche und Staat sicher einen sehr, sehr ähnlichen hierarchischen Aufbau gehabt. Also, denken wir, bis halt wirklich die Demokratie einigermaßen schlagend geworden ist, war das ja größtenteils ident, da war der weltliche Herrscher, da war der geistliche Herrscher, teilweise war das eine Person, wenn man den Erzbischof von Salzburg anschaut. Ja, das ganze Lehnswesen, man ist sogar in großer Abhängigkeit gestanden und nicht Teil des staatlichen Systems, aber heute gibt's an und für sich diese Abhängigkeiten, wenn man sich nicht irre, nicht mehr. Es gibt kirchliche Vermögensfonds, es gibt natürlich gewisse Unterstützungen im sozialen Bereich, im kulturellen Bereich, in der Erhaltung von, ah, Denkmälern und Kunstwerken, aber ansonsten ist Kirche anders geartet als beispielsweise der Staat. Oder auch in der, in der Demokratie.“ (G 38)

Auch Interviewpartner F sieht hier Ähnlichkeiten, die er am Begriff der „Volkskirche“ festmacht:

„Naja, im Blick auf den Staat, ah, fallen mir natürlich auch Entwicklungen ein, dass sich Kirche als Volkskirche natürlich viel näher an staatlichen Strukturen empfinden konnte in früheren Zeiten, als sie das jetzt noch tun kann, allein weil die Ressourcen in dieser Bandbreite nicht da sind.“ (F 51.01)

Die Ressourcen, die für ein derartig breites, staatsanaloges Leistungsangebot notwendig wären, seien in dieser Breite nicht mehr vorhanden, sodass dann Angebote, die nicht „kirchliches Kerngeschäft“ darstellen, nicht mehr in der Form stattfinden könnten. Dabei bleibe aber auch offen, wie sich der Staat und dessen Leistungsspektrum in Zukunft verändern werden. Als Beispiel nennt F die Covid-19-Krise, in der der Staat seine (Sozial-)Ausgaben, stark ausgeweitet habe.

Daneben sieht F vor allem auch im Vorhandensein des Vatikans als international-diplomatisch aktives Völkerrechtssubjekt mit dem Papst als Staatsoberhaupt, Analogien zu staatlichen Strukturen, die es so in „anderen Konfessionen“ nicht gebe (vgl. F 51).

Aber auch strukturell-prozedural werden Ähnlichkeiten bemüht. Etwa im Bereich kirchlicher Gehälter wird seitens der Interviewpartner:innen eine stärkere Verwandtschaft in der Art und Weise des Zustandekommens und des Umgangs mit der Vergütungsthematik (bei bestehenden Eigenheiten) zum staatlichen Bereich wahrgenommen, als zur Wirtschaft, die als stärker verhandlungs- und marktorientiert²⁷¹ erlebt wird. Die Diözese Graz-Seckau, orientiere sich hierbei im Umgang mit dem Thema grundsätzlich an der tendenziell als starr erlebten Logik der staatlichen Beamtenbesoldung, wobei es aber auch in der Kirche Ausnahmen von der Regel in Form gesonderter Gehaltsverhandlungen gebe (D 80.01). Grundsätzliche Orientierung gebe aber der Kollektivvertrag als Regelwerk, was aus Gründen der Fairness und Transparenz auch als angemessen wahrgenommen wird. Wirtschaftliche Akteure könnten hier „freier“ agieren (E 136.01ff).

Als interessante Differenz wird auch der Umgang mit akademischen Abschlüssen wahrgenommen, die im Zuge von Fortbildungen erworben werden. Diese seien weitgehend ohne Effekt, da sie weder zu mehr Bezahlung noch mehr Anerkennung führen würden. Höhere Abschlüsse, etwa ein Doktorgrad würden aber für bestimmte Positionen eine stillschweigend-erwünschte Voraussetzung darstellen, ohne dass dies offen kommuniziert werden würde. Hier wird vermutet, dass dies in anderen Organisationen nicht in gleicher Intensität ausgeprägt ist (D 80.02ff).

²⁷¹ Dies meint beispielsweise, dass in bestimmten Branchen der Marktpreis einer Arbeitskraft von den geltenden kollektivvertraglichen Mindestentgelten (nach oben) abweichen kann.

3 Strukturelemente – Bausteine einer Kirchlichen Steuerungskultur

Ein wichtiger Bestandteil der Frage nach der Steuerungskultur die Diözese Graz-Seckau bilden die mit Steuerung bzw. ihrer kulturellen Dimension verbundenen Regeln und Normen. Es handelt sich hierbei um Gebote und Verbote bzw. Verhaltensrichtlinien, die sich entlang ihres Formalisierungsgrades anordnen lassen. Nachfolgende Anordnung folgt dieser Erkenntnis, indem der Weg von durch die Interviewpartner:innen betonten formalisierten hin zu weniger formalisierten, gar tabuisierten Elementen gegangen wird. Im Anschluss daran werden strukturell aus diesen heraus beobachtbare Zusammenhänge untersucht.

3.1 Hard Rules – Strukturgebende Formalelemente

3.1.1 Die Rolle des Kirchenrechts in der Praxis – Rahmen und Spezialist:innenthema

„[...] das Kirchenrecht gibt einen gewissen Rahmen vor, ganz klar, ahm, aber trotzdem lässt er auch, auch haben wir Gestaltungsspielraum in gewisser Art und Weise.“ (E 60.01)

Das kirchliche Recht wird von allen interviewten Personen als wesentlicher normierender „Rahmen“ identifiziert und benannt. Hiermit tritt einerseits dessen Funktion im Zuge von Steuerungshandeln als kollektiv vereinbartes und (weltkirchlich-römisch) festgelegtes Regel- und Normenwerk in den Vordergrund, andererseits aber auch dessen dynamisch-ermöglichende Dimension, indem ein „Gestaltungsspielraum“ betont wird, der „in gewisser Art und Weise“ verbleibe. Dabei stellt das Kirchenrecht auch das grundlegende „Rule Book“ dar, das die Verteilung der Entscheidungskompetenz regelt (C 73.01).²⁷² Die begrenzende Dimension dieses „Rahmens“ wird auch vor dem Hintergrund der Reformbemühungen in der Diözese Graz-Seckau wahrgenommen. C betont die hohe Dauer kirchenrechtlichen Normenbestandes und vermutet, dass „wenn man jetzt etwas Lebendiges, Neues machen will und sich an einen solchen alten Rahmen halten muss, dann ist es halt schwierig.“ (C 75.01f). Um dies zu exemplifizieren, greift C auf ein Praxisbeispiel im Zusammenhang mit der Diözesanreform zurück. Dabei sei man im Zuge der Neuorganisation der Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten von Pfarren und

²⁷² Für einen umfassenden Über- und Einblick siehe: Haering/Rees/Schmitz, Handbuch des katholischen Kirchenrechts. Für die normative Grundlegung daraus insbesondere: Aymans, Recht im Mysterium; Luf, Rechtsphilosophische Grundlagen; Haering, Kirchliche Rechtsgeschichte; Müller, Recht und Kirchenrecht; Pree, Theorie des kanonischen Rechts.

Seelsorgeräumen an Grenzen in Hinblick auf die Verantwortungsteilung im „Dreierteam von Verwaltungs-, Seelsorge- und Pastoralverantwortlichem, Priester, [...]“ gestoßen, da man „im Prinzip“ Gleichberechtigung angestrebt habe (C 77).²⁷³

Diese Position deutet die strukturhaltende Funktion von Rechtsordnungen an, ein Umstand der aufgrund seines Bezuges auf aktuelle Themen, etwa der Laienpartizipation auch diskursiv relevant ist:

„[...] und dass eben gewisse Dinge beim Pfarrer bleiben müssen und deswegen, glaube ich, wird halt auch versucht das Kirchenrecht in was rein – also das muss dem Kirchenrecht entsprechen die ganzen Reformen und so weiter. Also ich habe es eher immer als Behinderung erlebt, weil man irgendwie schauen muss, wie man da durchkommt, wenn man Laien ermächtigen will.“ (C 73.01–03).

Interviewpartner F fasst dies, gefragt nach der Rolle des Kirchenrechts in Reformprozessen, folgendermaßen zusammen:

„Ja, durchaus eine bedeutende. Ahm, merkt man gerade in, in Strukturprozessen, die, wo man auch immer wieder vorprescht und wo das Ganze natürlich letztendlich in das Kirchenrecht auch eingebettet und eingebunden werden, ah, muss, ah, also wo durchaus auch laufende Prozesse wieder rückgeholt werden müssen und Schritte nach vor auch wieder, ahm, dann in ein bestehendes Kirchenrecht eingebettet werden müssen, wobei das Kirchenrecht jetzt auch keine Größe ist, die, jetzt die in sich unveränderlich wäre. Aber natürlich eine viel statischere Größe als es jetzt, ah, ah, diözesane Reformprozesse sind.“ (F 65).

Bezüglich des „Rahmens“ des Kirchenrechts wird dabei eine weitere, identitätsstiftende Funktion des Kirchenrechts wahrgenommen. In der Praxis sei festzustellen, dass „[...] man sich dann aber auch nicht traut, dann etwas gegen das Kirchenrecht zu machen, denn immerhin ist man ja Kirche.“ (C 82.01).

Eine künftige Kirchenentwicklung, exemplifiziert anhand des Beispiels einer vertieften Entscheidungspartizipation von Ehrenamtlichen, werde daher auch immer Fragen des Kirchenrechts mitberücksichtigen müssen. F bringt die damit einhergehenden Anforderungen folgendermaßen zum Ausdruck:

„Aber das ist natürlich die große Herausforderung für die Zukunft, nicht? Wie lässt sich das überhaupt in den bestehenden Strukturen leben, da gibt's Rechtsstrukturen, da gibt's ein Kirchenrecht, da gibt's, ah, verschiedene Dinge, ähm, die nicht unbedingt konform gehen mit Ehrenamtsentscheidungen, aber einerseits, andererseits ist gerade auf der Entscheidungsebene sehr viel in den vergangenen Jahren und Jahrzehnten gewachsen. Letztlich glaub ich aber, dass es sehr bunt ist und ganz entscheidend damit zu tun hat, wie konkrete Menschen mit diesen Strukturen umgehen und sie leben und da gibt's große Unterschiede in Strukturen, die im Prinzip haargenau die gleichen sind, aber ganz anders

²⁷³ Mit diesem strukturellen Phänomen hängt etwa die institutionelle „Klerikerorientierung“ zusammen, die weiter unten beschrieben wird. Zur rechtlich-institutionellen Rolle von Klerikern: Meckel-Pfannkuche, Rechtsstellung der Kleriker.

gelebt werden. Und das unterscheidet uns sicher sehr stark von einer, von einer staatlichen und profanen Rechtskultur, das ist, also da sehr viel weicher ist, die Grenzen zu ziehen und damit umzugehen und sehr, sehr große Unterschiede gibt, wie jeweils Handelnde, äh, damit umgehen.“ (F 79.05–08).

Als solchem kommt dem kodifizierten Recht auch eine kompetenzverteilende bzw. kompetenzzuteilende Funktion zu:

„Natürlich von Rechts wegen ist es so, dass der Bischof ja im Prinzip sehr viele Vollmachten hat und natürlich der jeweilige Pfarrer für seinen Bereich.“ (A 43.02).

Gleichzeitig wird dieser formell anhand des Kirchenrechts festgelegte (grundsätzliche) Kompetenz- und Machtbereich als durch praktische, tendenziell informelle Erfordernisse begrenzt wahrgenommen. Interviewpartner A fährt fort:

„Gleichzeitig merke ich, dass es eine Scheu gibt, wo es auch legitim wäre da auch Autorität auszuüben, also dass man sagt, wir können das ja nicht tun oder sagen, denn dann gibt es schlechte Presse oder uns laufen die Ehrenamtlichen davon.“ (A 43.03).

Dies führt zur in der Praxis relevanten Frage, wie das Kirchenrecht seine Wirkung entfaltet. Die interviewten Personen stellen dabei fest, dass dies im Detail vor allem ein Thema für Spezialisten sei, deren Expertise im Zuge innerkirchlicher Umsetzungsprozesse herangezogen werde, so dies notwendig erscheint. Obwohl die befragten Personen Tätigkeiten durchführen oder Verantwortungen tragen, die einen kirchenrechtlichen Bezug aufweisen, als auch grundsätzliche Formalqualifikationen aufweisen, die auf einen entsprechenden Wissensstand hindeuten bzw. den Erwerb eines solchen ermöglichen würden, wird das Kirchenrecht als eine Art „fremde Materie“ erlebt. Gefragt nach der Rolle des Kirchenrechts in Veränderungsprozessen:

„Da bin ich zu wenig bewandert, sag ich ehrlich, das kann durchaus sein, wobei für mich das Kirchenrecht, da weiß ich nicht, das müsste man sich näher ansehen, ähm.“ (D 36.01)

Eine andere interviewte Person weiter: „Ja, ich glaub, ja, ich bin jetzt kein Kirchenrechtsexperte, ich weiß nicht, was da alles drinnen steht [...]“ (C 73.01). Oder ein weiterer Interviewpartner: „Das ist jetzt nichts, was ich wirklich weiß, aber [...]“ (E 60.01). Interviewpartner F fasst dies zusammen:

„Also in der pastoralen Praxis erlebe ich den Rückgriff auf das, den persönlichen Rückgriff, das Kirchenrecht eher als rudimentär. Also wenn sich dann Spezialfragen ergeben, ist man froh, bei Spezialisten anfragen zu können.“ (F 67).

Das zugehörige Know-How sei daher in der Diözese Graz-Seckau im Ergebnis sehr konzentriert verteilt (F 68f).

Bei vorliegenden Ähnlichkeiten unterscheidet sich kirchliches Recht aber vom

staatlichen Recht:

„Ich mein, in der Kirche gibt's ein ganz ein klares Recht, das gilt, das teilweise gar nicht vergleichbar oder auch ähnlich ist dem staatlichen Recht. Es gibt Fälle, wo man staatlich freigesprochen wird, kirchlich aber noch ein Verfahren läuft und mitunter zu einem anderen Urteil kommt.“ (G 40.01)

Kirche vertrete dabei, so G, in Hinblick auf rechtliche Sanktionsmechanismen auch Werte wie die Würde des Einzelnen, was den Umgang mit und Einsatz rechtlicher Instrumente im Vergleich zum Staat nicht erleichtere (G 40).

Das Gewicht, die Rolle des Kirchenrechts dürfe dabei auch und gerade in der Praxis nicht unterschätzt werden, wobei G dies anhand des Bereichs der Eheannulierungen exemplifiziert (G 42). Dem Kirchenrecht sei insgesamt ein hohes Gewicht in der Praxis einzuräumen (G 46), da fast alle rechtliche Fragestellungen berühre, womit dem Rechtssystem eine „sehr große Rolle“ zukomme (G 48). Die „Kirchenrechtler“ würden in den Diözesen und im Zuge diözesaner Reformprozesse eine bedeutende Rolle einnehmen:

„In den Diözesen haben die Kirchenrechtler ja ganz eine besondere Bedeutung, wird alles genau geschaut, ob das dem Recht entspricht und, und ob das wohl in Ordnung ist, so wie was entschieden wird oder ein Prozess angeleitet wird oder Kirchenerneuerung stattfindet oder Pastoralkonzepte umgesetzt werden. Also da ist immer wieder auch ein ganz, ein ganz ein starker Bezug zum Recht. Und wird davon auch, sag ich auch, so wirklich die Grundpfeiler, die eingeschlagen werden innerhalb man, ah, Spielraum hat, aber, aber diese Grund- auf die diese Grundpfeiler, ah, werden, muss man oder werden schon sehr stark auch immer im Blick behalten.“ (G 50)

Bei diesem Fokus auf diese vom Kirchenrecht abgesteckten Grundpfeiler führt auch Interviewpartner G, gefragt nach der Verteilung kirchenrechtlichen Wissens, aus, dass es sich hierbei um „eher ein Spezialistenthema“ handle. Es würden Expert:innen beschäftigt, die „dann zu Rate gezogen werden oder die dann auch immer wieder auf die Bremsen drücken“ (G 52).

Dem Kirchenrecht komme im Zuge der Steuerung immer noch, gerade auch vor dem Hintergrund moderner Entwicklungen, eine besondere Rolle zu. Denn „Gesetz, Recht, ah, Ordnung ist ja nicht das, was heute Menschen, weiß Gott wie anspricht“. Auch seien „Institutionen“ „nicht grad der große Renner“ (G 54.01). Gerade deshalb sei man auch bemüht, den Menschen, insbesondere jungen, „Brücken zu schlagen auf denen man dann die Kostbarkeiten des Glaubens vermittelt“ (G 54.02). Irgendwann gehe es dann aber, letztlich nicht nur um die Frage

„des Inhalts, sondern auch des Gefäßes und da denk ich mir, spielt das Kirchenrecht schon eine ganz große Rolle und ist schon ein ganz ein wesentlicher Steuerungsfaktor im Leben der Kirche, ob etwas möglich ist oder nicht möglich ist, ob etwas katholisch ist oder nicht katholisch ist.“ (G 54.03)

3.1.2 Steuerungsinstrumente in der Praxis – plural und vielfältig

Das eben thematisierte Kirchenrecht stellt, so Interviewpartner G in Anschluss an obige Stelle aus, ein wesentliches Steuerungsinstrument dar, das einen Zusammenhang mit kirchlich institutionalisierten Werten aufweist:

„Ahm, aber das ist sicher ein ganz ein wesentlicher Steuerungs-, ah, ah, ein Steuerungswerkzeug, dass man ein gewisses Recht hat, dass man auch gewisse Gebote, Verbote formuliert. Die Frage ist immer, wie Kirche dann sanktioniert, unter Umständen, dass sich der Staat um einiges leichter tut, dass sich beispielsweise ein Unternehmen, wenn man das jetzt vergleicht, leichter tut, weil Kirche ja auch Werte vertritt, wo der, wo die Würde des Einzelnen eine ganz eine große Rolle spielt. Aber so als Werkzeug der Steuerung, glaub ich schon, dass gewisse Wertennormen, ah, auf die hin wir uns ausrichten, ah, und die dann eben auch, ah, gesichert werden, geschützt werden, oder verankert sind in Gesetzen, im, im Recht, ah, das sicher ganz ein großer Steuerungsprozess, ah, ein ganz ein großes Werkzeug ist, das Steuerungsprozesse ermöglicht.“ (G 40.03ff)

In der Praxis kirchlichen Handelns kommen eine Vielzahl verschiedener Steuerungsinstrumente zum Einsatz. In diesem Unterkapitel wird ein Einblick in die Komplexität und Pluralität möglicher kirchlicher „Steuerungsinstrumente“ gegeben.²⁷⁴

Diese Vielfalt, Pluralität und Komplexität deutet A an:

„Also ich glaube, was sicher ein Faktor ist, ist die Komplexität. Das heißt, zum Beispiel, wenn man darauf schaut, es gibt für alles eine Vorschrift und eine Gegenvorschrift. Zum Beispiel wenn es darum geht, wie werden Bischöfe ernannt. Da gibt es Richtlinien, die so weit gefasst sind, dass vieles möglich ist.“ (A 25.01–03)

Steuerung findet allerdings nicht nur entlang verrechtlichter oder kollektiv vereinbarter Vorschriften statt, sondern auch über Elemente mit Anweisungsscharakter, etwa dem Setzen von Deadlines seitens der Steuernden, etwa im Zuge des diözesanen Reformprozesses, ein Instrument, das als „hart“ klassifiziert wird (B 30.02). Dabei werden aber der verbleibende Spielraum und auch bestehende Vorbereitungszeiten betont (B 32).

Als Beispiel für ein verbreitetes („weiches“) kirchliches Steuerungsinstrument nennt B das Setzen von Angeboten (Anreizsteuerung). Beispiele hierfür sind liturgische oder thematische Angebote, die auf bestimmte Lebenssituationen oder die Bedürfnisse bestimmter Gruppen zugeschnitten sind (Trauerbegleitung, Beratungsstellen etc.), denn hier gebe „[...] es irrsinnig viel Angebot.“ (B 28.01). Dabei bilde sich auch die

²⁷⁴ Die interviewten Expert:innen vertreten dabei eine breite Begriffsdefinition. Dies deckt sich mit obigen theoretischen Ausführungen, in deren Sinne unter den Terminus eines „Steuerungsinstruments“ somit jedes kommunikative (schriftliche, mündliche, offene oder verdeckte etc.) Element subsumiert werden kann, das „Träger“ eines Steuerungsmediums ist. Die Nennung von Steuerungselementen anhand von Beispielstellen hat exemplarischen Charakter.

„Gemeinschaft“ das Angebot, das sie braucht und mache es für alle zugänglich (B 30.01):

„Also das ist schon Steuerung, denn wenn es niemanden gibt in der Gemeinschaft, dem das ein Anliegen ist, wo es auch brennt oder wenn man sagt >Gut, ich schau mir den Bereich an<, ähm, >Ich setz mich dafür ein, mach eine Ausbildung dazu< oder dann, ja, werden Angebote dann wahrgenommen oder man sieht's dann auch mit einem gewissen Blick, man merkt dann erst, was es für eine Fülle gibt.“ (B 28.02)

Dabei stellt B fest, dass Steuerungsinstrumente mit Verpflichtungscharakter „weich“ ummantelt würden, etwa indem

„man eben eine Einladung ausspricht und eigentlich sich wünscht, dass es eine Verpflichtung, also es sollte als Verpflichtung aufgenommen werden und man formuliert es ganz sanft als Einladung, ahm, das ist, denk ich mir, durchaus >kirchlich<.“ (B 36)

In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, wie diese durchaus komplexen organisationskulturellen Steuerungsinstrumente adressatenseitig verstanden werden. Hier verweist die interviewte Person auf Sozialisationsprozesse:

„Also, ich glaub, die, die in der Gemeinschaft drinnen sind, die regelmäßig Gottesdienste besuchen und die einfach aufgewachsen sind, in der kirchlichen, ja also kirchlich sozialisiert sind, ja dann versteht man das.“ (B 38.01)

Für andere, nicht kirchlich sozialisierte Personen, „Leute, die draußen sind aus dieser Gemeinschaft“ erscheine dies in erster Linie als das, was es auch auf den ersten Blick ist, als eine Einladung, die frei angenommen werden kann und „vielleicht passt es“ (B 38.02).

G verdeutlicht die steuernde Rolle des Vermittelns einer Vision, also einen Zielbildes, das sagt, „wo wollen wir hin, das ist die Vision, dorthin steuern wir zu, dorthin möchten wir das Ruder oder die Segeln setzen [...]“. Diese beinhalte Werte und Bilder, „die leiten, die anleiten oder die treiben“ (G 109) und somit intrinsisch handlungs- und wahrnehmungsleitend werden.

Steuerungsinstrumente unterliegen dabei, wie F ausführt, einem Wandel:

„Ahm, von den Abläufen hat sich natürlich sehr viel durch die Digitalisierung geändert, nicht? Da ist die Kirche auch nicht ausgenommen von anderen gesellschaftlichen Entwicklungen. Also man kommt viel schneller durch und es wird auch durchaus genützt. Das könnte man ja auch ablehnen und sagen, das ist nichts für uns, wir organisieren uns das selber, aber das hat ganz massiv Einzug gehalten auch in kirchliche Steuerungskultur.“ (F 71.01–04)

Diese sei auch Ausdruck eines generationalen Wandels und gehe mit kommunikativen Herausforderungen einher:

„Ahm, und das sehe ich jetzt als absolut nicht negativ, sondern ist grundsätzlich was Positives, aber etwas, was gerade, ähm, ahm, Kirche ist ja jetzt nicht primär geprägt von Generationen, die jetzt digital natives wären, nicht? Also es bringt durchaus Problematiken mit sich, dass eben manche Generation, die noch immer handelnde Generation ist, weil Priester in der Regel wesentlich länger im Dienst bleiben und zwar aktiv im Dienst bleiben, als wir es jetzt in der profanen Gesellschaftskultur haben, die dann natürlich mit solchen Abläufen schwerer umgehen können und das auch für sich, für ihr Handeln schwerer akzeptieren können oder auch teilweise auch aus einer Mitbestimmungskultur ausgeschlossen werden, weil sie das für sich gar nicht nutzen, weil es an ihnen vorbei geht, weil sie andere Prozesse gewohnt sind.“ (F 71.05f)

Daneben würde sich auch das Spektrum „althergebrachter“ Steuerungsinstrumente, etwa die „Pfarrer- bzw. Priesterwoche“ verändern,

„ [...] die sich auch weiterentwickelt, die sich auch verbreitert und zwar sinnvoll verbreitert, also nicht mehr nur, ah, die Pfarrer da sind, sondern die Priester insgesamt sich alle treffen. Das macht auch etwas in der Wahrnehmung mit uns, dass Kapläne sich nicht nur als den letzten Rest empfinden, der immer kleiner und immer weniger wird, sondern doch auch wieder eingebettet in ein größeres Ganzes, sich äh, sich äh, empfinden kann und Hierarchien dadurch auch flacher werden, ahm, eben und solche Instrumentarien auch nicht aufgegeben werden, das finde ich ganz ganz wichtig.“ (F 71.07f)

Gleiches gelte auch für die diözesane Weiterbildungswoche, obwohl nie eine die gesamte Diözese abdeckende Veranstaltung gewesen, wo verschiedene Steuerungsprozesse Inputs erfahren haben. Die Weiterbildungswoche selbst sei aber nie von vornherein als „Steuerungsplattform“ gedacht gewesen, dennoch seien von hier „immer wieder und eher zufällig“ Steuerungsinputs für die Gesamtdiözese ausgegangen (F 71.04f). Es handle sich dabei um Steuerung, die durch Koordination und das Weitergeben von Impulsen stattfinde (F 72f).

Gefragt nach der Rolle direkterer Steuerungsinstrumente, etwa Weisungen, rekurriert F auf die Bedeutung von „weichen, informellen“ Steuerungsinstrumenten:

„Nach wie vor spielt dieses weiche, informelle, ah, direkte Gespräch, Gott sei Dank sage ich, eine wichtige Rolle. Ah, weil das gerade auch für unsere Abläufe, glaub ich, das wird noch, das wird dauerhaft notwendig sein, ist das eine. Zum anderen braucht man auch Klarheit und Transparenz, also es wird nicht gehen, dass man alle Abläufe sozusagen auf dieser informellen Ebene, äh, vorangetrieben und auch entschieden werden könnte und da die Balance zu finden ist sicherlich eine große Herausforderung.“ (F 75.01–03)

Der Einsatz der verschiedenen Optionen des Registers denkbarer Steuerungsinstrumente habe dabei ganz wesentlich damit zu tun, wie der „Bischof als Gesamtleitender“ das „für sich handhabt“ (F 75.04). Hier habe es in der Vergangenheit eine unterschiedliche Handhabung seitens des Diözesanbischofs gegeben, die sich im Zeitablauf auch verändert habe. Dies hänge auch damit zusammen, was der Bischof „wohin delegiert und was bei ihm selbst angesiedelt“ sei (F 75). Im Hinblick auf Prozesse bedeute diese Rolle des Bischofs als

Steuerungszentrum:

„[...] und dann eben eine Bischofsgestalt gekommen ist, der mal, der grundsätzlich mal Dynamik ausgestrahlt hat, sozusagen ich setze Prozesse in Gang, gehn wir, gehn wir, gehn wir, aber wo sich erst so nach und nach auch Inhalte herauskristallisiert haben, wohin gehen wir eigentlich, also das Zielbild eigentlich relativ unklar einmal war.“ (F 75.05)

Mit direkteren, „härteren“ Steuerungsinstrumenten gehe, im Vergleich, so F, „Klarheit“ einher, was der Interviewpartner am Beispiel der kirchlichen Covid-19-Maßnahmen verdeutlicht:

„Also in meiner Erfahrung kann Klarheit, auch wenn sie nicht immer der eigenen Meinung entspricht, sehr hilfreich sein. Also jetzt gerade in Blick auf die Coronakrise, wo sehr viele Weisungen und Vorschriften und Regelungen, die wir selbst nicht mehr so ganz genau wissen, gegeben hat, aber da war für mich von Anfang an klar, dass ich auch in den Gemeinden jeweils gesagt habe, wir tun das was, was wozu sich Kirche insgesamt entscheidet und ich war sehr froh darüber, dass es hier Klarheit gegeben hat, weil ich ja letztlich Gegenüber bin und sagen muss wie ist das jetzt mit der Mund- und Handkommunion und solchen Sachen, die dann ja auch heikle Themen sind und das dann nicht nur an mir als Person hängt und ich dann so und so entscheiden könnte, sondern ich sagen kann: >so ist es entschieden, so machen wir das.< Und da war ich schon sehr froh, auch um, um die Klarheit und das ist, ist sehr, sehr hilfreich und ich glaube, das haben durchaus auch andere so empfunden.“ (F 77)

Die präsentierten exemplarischen Interviewpassagen zur Thematik der Steuerungsinstrumente lassen ein Element anklingen, das im Zuge der Interviewführung durch die Expert:innen im Zusammenhang mit vielfältigen Themen angesprochen wurde: die hierarchische Verfasstheit von Kirche.

3.1.3 Hierarchie von Personen und Ebenen – Die Rolle von Über- und Unterordnung als prägendem Strukturmerkmal

„Steuerungskultur ist für mich in der Kirche einmal verbunden mit einer althergebrachten hierarchischen Ordnung, von oben herab [...]“ (G 02.01).

Gefragt, welche Rolle Hierarchie zukomme, antwortet Interviewpartner G:

„Ich mein Gesetz, Recht, ah, Ordnung ist ja nicht das, was heute Menschen weiß Gott wie anspricht, auch Institutionen sind jetzt nicht grad der große Renner, das ist schon.“ (G 54.01)

Es gehe aber „letztlich irgendwann“ „um die Frage nicht nur des Inhaltes, sondern auch des Gefäßes“ (G 54.03). Die verdeutliche auch die Rolle des Kirchenrechts. Entscheidend sei, gerade jungen Menschen „Brücken“ zu bauen und die „Kostbarkeiten des Glaubens“ zu vermitteln (G 54). Die „Kirche“ sei es jedoch gewohnt, „hierarchisch strukturiert“ zu sein, „dass sozusagen Dinge einfach ausgeführt werden“ (F 55.01).

C sieht in Hinblick auf die kirchliche Hierarchie einerseits einen strukturellen Zusammenhang, andererseits einen Zusammenhang mit der Wahrnehmung kirchlicher Akteure:

„Und dann gibt es da verschiedene Ebenen, also das war jetzt die unterste der Pfarrgemeindemitglieder. Macht und so gibt es auch bei den Pfarrern. Also wenn man es aus dieser Sicht denkt, glaub ich. Was mir dazu einfällt ist halt einfach das Priesterbild der Gesellschaft, wie der Priester wahrgenommen wird, hat sich ja auch verändert, aber es ist nach wie vor bei vielen Menschen der Priester was ganz Besonderes und schon fast kein menschliches Wesen mehr, sondern eh schon ein halber Gott. Also so wie manche Menschen mit Priestern umgehen hat man das Gefühl, durch die geweihten Hände sind sie weiß ich was.“ (C 68.01–05)

Damit gehe eine Herausforderung einher:

„Und ich glaub, dass das auch für den Priester ganz schwierig sein kann, auf dem Boden zu bleiben, einfach, weil wenn man von Rundherum einfach so in die Luft gehoben wird – was aber schon weniger ist als früher, weil da waren es fast alle, die das gemacht haben, jetzt gibt es kleine Grüppchen, die den Priester so hochhalten und hochheben. Aber, als Mensch, man wird geweiht und dann ist man auf einmal eine so besondere Figur und kriegt von rundherum diese Ehrerbietung dargebracht sozusagen. Dann ist es auch total schwierig am Boden zu bleiben und sich nicht da hineinzuentwickeln, zu glauben, dass man wirklich etwas Besseres ist.“ (C 68.06–08)

Das hierarchische Element und seine Gliederung bringt Interviewpartner B zum Ausdruck, indem diese mit einer „Leitung in eine gewisse Richtung“ verbunden wird:

„Also wenn man es von der Hierarchie anschaut, dann würd ich sagen, dass es da schon ein Steuerungselement gibt, eine Leitung in eine gewisse Richtung, angefangen vom Papst über die Bischöfe, ähm, dann zu Pfarrern, Priester. Also wenn ich an den Pfarrgemeinderat denk, an eine Gruppe, da sind unterschiedliche Kräfte am Werk.“ (B 09.01)

B fährt fort:

„Also, je nachdem wie der Leiter, der >Steuerungsmann<, wenn man so möchte, ist von offizieller Seite ja der Priester, der Pfarrer, ja ähm, aber das ist dann auch persönlichkeitsabhängig, ob er wirklich steuern oder leiten kann oder dieses Werkzeug hat oder, ob dann andere diese Funktion übernehmen, PGR-Vorsitzende oder andere, da gibt es dann auch unterschiedliche Typen.“ (B 09.02)

Gefragt, welches Verhältnis dabei zwischen autoritativen auf der einen und partizipativen auf der anderen Seite vorliege, antwortet B:

„Wo jetzt mit dem aktuellsten Element [Synodale Bestrebungen in der Gesamtkirche, L.G.] von manchen Leuten der Aufschrei kommt >Oh das geht jetzt wieder in ganz eine hierarchische Richtung<, ja, >Mitbestimmung oder arbeiten im Team ist nicht erwünscht<. Aber ich glaube, ja, im Großen und Ganzen ist das schon in der Kirche vorhanden, dass es eine gute Mischung ist und dass viele beteiligt sind, weil wenn es das so gar nicht wäre, dann würden noch weniger Leute der Gemeinschaft zugehörig fühlen,

als es jetzt schon tun.“ (B 46.02f).

Auch F betont das vorliegende „strukturierende Prinzip“, das aber Außenbezüge habe:

„Naja, die Kirche hat an sich ein relativ klar, äh, strukturiertes Prinzip, nicht? Also gibt's also für eine Diözese einen Bischof, der, der nicht gewählt wird, sondern der bestimmt wird in einer natürlich eben, ahm, in einer auch durchaus gewachsenen Kultur und Tradition mit einem Befragungssystem. Aber das ist einmal etwas, was, was Kirche natürlich von anderen Organisationen massiv unterscheidet und darum auch, wie man auch in der Vergangenheit gesehen hat, wo das durchaus auch daneben gehen kann, aber auch seine Vorteile hat. Also jemanden sozusagen, der dann leitet, einfach vorgesetzt zu bekommen, den man sich nicht selbst gewählt und selbst, äh, bestimmt hat und dann von dem ausgehend doch ein, ein, Möglichkeiten bestehen sich diese Strukturen auch zu schaffen und Strukturprozesse in Gang zu setzen, wie wir das auch erleben eben nicht in einzelnen Diözesen Österreich auf je unterschiedliche Weise, also dass das sehr stark auch, ahm, personalisiert ist, so erleb ich das, ahm.“ (F 59)

Auch innerhalb der Hierarchie gebe es informelle Kanäle, die aktiviert werden können und die Position einer Person verstärken. Ein Beispiel hierfür bilden Verbindungen und Kontakte ins globale kirchliche Steuerungszentrum („Romconnections“) als Supplement für die organisationsinterne Position kirchlicher Akteure.

„[...] du hast auch Leute, quasi im mittleren Management, bei Klerikern, die halt gute Verbindungen nach Rom haben und da ist halt immer eben, der Umgang mit denen ist, nur ein Eindruck, ein bisschen anders als der mit Leuten, die keine Romconnections haben.“ (E 58.01).

All diese Steuerungsprozesse finden innerhalb einer komplexen Dezentralität statt, die auf die Art und Weise der Steuerung rückwirke. E bringt hierzu ein Beispiel:

„Mh, naja kommt darauf an, ahm. Wenn wir sagen, wir als Ordinariat machen die Vorgaben, eben Covid-Krise, wir machen die Vorgaben, das sind unsere Handlungsanweisungen und achtzig Prozent halten sich daran und zwanzig Prozent nicht, wie würdest du das werten? Weil eben wir haben es nicht in der Hand, wir sind dann abhängig davon, dass Leute uns melden, der haltet sich nicht daran, da passiert das und das und sowieso bis hin zu drastischen Schritten, ah, weil wir haben 388 Pfarren, wir haben nicht in jeder Pfarre jemanden stehen, der schaut, dass alles eingehalten wird, sondern das ist die Verantwortung der Führungskräfte vor Ort, das sind die Priester, die Seelsorgeraumführungsteams, ahm. Das heißt, eben, es ist immer so schwer von der Kirche zu sprechen, weil wir einfach sehr kleinteilig sind, weil wir haben das Ordinariat, wir sollten eine Linie vorgeben, was wir auch probieren, aber ob es umgesetzt wird, hängt halt an den Pfarren.“ (E 74)

Dieser Interviewpartner beschreibt die Komplexität von Steuerung und deutet die Herausforderungen intradiözesaner Mehrebenengovernance anhand eines Krisenfalles (Covid-19-Pandemie) an. Die Steuerung in dieser Situation stehe vor eine vielgestaltigen Herausforderung und bewegte sich (nicht abschließend) zwischen verschiedenen Anforderungspunkten.

Eine wichtige akteurseitige Besonderheit, die auch im Zusammenhang mit der kirchlichen Hierarchie steht, ist oben bereits angeklungen (vgl. C 68): die Rolle geweihter Personen.

3.1.4 Klerikerorientierung – eine Besonderheit kirchlich-personalisierter Steuerung

Die vielgestaltige Struktur der Katholischen Kirche umfasst sehr unterschiedliche Rollen. Dieses Kapitel stellt in Hinblick auf die Gruppe der „Kleriker“ repräsentative Interviewpassagen vor. Dabei ist zu berücksichtigen, dass die Existenz einer sich auf Basis eines Exklusivitätsmerkmals identifizierbaren Gruppe nicht ohne Konsequenzen für die Struktur, Rollenverteilung sowie Art und Weise von Steuerung bleibt. Interviewpartner:in D liefert ein Beispiel für die weite solcher Zusammenhänge. Gefragt, ob es einen Zusammenhang zwischen Geschlecht und Entscheidungskompetenz gebe, trifft D folgende Unterscheidung:

„Ja und auch >Macht<, sag ich jetzt einmal unter Führungszeichen, Macht und Verantwortung, also beides, das hängt für mich zusammen. Aber da musst dich, also bei den Männern und bei den Klerikern, da geht es nicht so sehr um die Kompetenz dahinter, aber die Frauen müssen sich über die Kompetenz dorthin definieren.“ (D 71)

Diese formale Zuschreibung, so die Wahrnehmung, von Leitungsamt und -gewalt über das Faktum einer Standeszugehörigkeit reduziert die Anforderung auf Kompetenzseiten, die für den Erhalt eines Amtes bzw. einer entsprechenden formalen Rolle aufweisen muss. Steuerungsprozesse seien, auch aufgrund der intimen Verbindung von formeller Leitungsgewalt und dem Klerikerstatus immer noch sehr „männerorientiert“ (D 69.02).

In diesen Zusammenhang stellt sich auch der Klerikalismus-Begriff²⁷⁵. Ein Beispiel für die Begriffsverwendung liefert C, indem hierunter aus Perspektive von Steuerung eine „Klerikerorientierung“, vor allem in den tatsächlichen Entscheidungsprozessen verstanden wird:

„Naja, Klerikalismus insgesamt spielt, glaub ich, schon eine wichtige Rolle in der Steuerungskultur, weil einfach Kleriker die sind, die die Entscheidungen treffen. Also die wirklich wichtigen Entscheidungen muss immer ein Priester absegnen, in der ganzen Hierarchie, sozusagen. Ah, es wird aber immer geschaut, dass die Laien immer mehr Bevollmächtigungen

²⁷⁵ Klerikalismus stellt, wie Rainer Bucher im Interview mit Thomas Jansen ausführte, eine priesterzentrierte Identitätstechnik dar, die im Kontext kirchlicher Umbruchstendenzen der Bewältigung neuer Realitäten dient. Klerikalismus stellt demnach eine Reaktion des „priesterlichen Innen“ auf den Stress dar, den das plurale Außen auslösen kann. Klerikalismus zeige sich bspw. in einem Habitus der Überlegenheit gegenüber dem Volk Gottes. Es handle sich um eine Reaktion „klerikaler Schließung“, für die etwa auch rituelle Praktiken herangezogen werden. „Klerikalismus als statusbegründeter Selbstherrlichkeit und Selbstbezogenheit soll helfen, mit eigenen Identitätsproblemen fertig zu werden“. Diese Technik sei dabei nicht zielführend, sondern vergrößere das Problem. Vgl. Jansen, Was ist Klerikalismus?

kriegen, aber es bleibt dann trotzdem immer wieder, das >Endhakerl< dann muss letztendlich trotzdem immer ein Priester machen, hab ich das Gefühl. Also ich glaub schon, dass das nach wie vor, dass da Klerikalismus eine große Rolle spielt.“ (C 70)

Im weiteren Interviewverlauf schildert die interviewte Person einen Praxisfall kirchlicher Steuerungskultur, in der ein Mitglied des Klerus öffentlichkeitswirksam gegen geltende Normen verstoßen habe. In diesem Zusammenhang beschreibt C den Umgang mit dem betroffenen Kleriker wie folgt:

„Das war wieder so ein Beispiel von Angst, ist mir vorgekommen. Ja den Priester, um Gottes Willen, man muss das Gesicht des Priesters ja wahren. Und man kann eigentlich, es scheitert dann oft daran, dass man sich wirklich auf die Seite der Leidenden stellt, denn der Priester ist ja gleichzeitig ein Mitbruder im Geiste des Herrn und da tun sich diese >werten Herren< einfach schwer über ihren Schatten zu springen [...].“ (C 135.01–03).

Klerikalismus in diesem Zusammenhang erscheine wie eine Art Korpsgeist oder „Gruppenspirit“ (C 136f). Diese Besonderheit im Umgang wird durch D bestätigt. Auf die Frage, ob es in der Steuerung eine Art von (wertneutral) verstandenem Klerikalismus gebe, antwortet diese:

„Ja, also ein Kleriker, darf sich viel, viel mehr leisten, herausnehmen, was sich alle anderen nie herausnehmen dürften. Wo es ganz klare Konsequenzen geben würde und das ist aber ein innerkirchliches Problem, also ich glaube, das gibt es in anderen, ahm, NGOs oder Wirtschaftszweigen oder so, glaube ich, in diesem Sinne, nicht.“ (D 67)

Diese besondere Stellung wird allerdings durch eine andere Veränderungswahrnehmung ergänzt:

„Äh, da würde ich eher sagen, die gab, die gab es mehr, als dass es sie gibt, weil da hat sich einfach wahnsinnig viel verändert, also als Kleriker, ahm, also positiv wahrgenommen zu werden, wird immer schwieriger, ne, es, also diese, dass Kleriker per se so am Sockel stehen, und so, das ist ja der Pfarrer und da darf man doch nicht und so, das da hat sich sehr, sehr, das hat sich sehr stark gewandelt, und zwar nicht nur gesellschaftlich, sondern auch innerkirchlich. Also man ist oft schon einmal per se in einem Rechtfertigungszwang, ahm, und das hat sich eigentlich sehr rasch gewandelt. Wohin sich das noch entwickeln wird, wird man sehen, ähm, weil natürlich auch in der Wahrnehmung, das hängt natürlich auch mit handelnden Personen zusammen.“ (F 129.01–03)

Dabei sei jedoch festzustellen, dass einerseits unter jüngeren Klerikern Rechte auf Basis ihres Klerikerstatus in Anspruch genommen werden, andererseits, dass diese Entwicklung eine eigene Dynamik in Gang setze:

„Und auch unter den Klerikern nehmen wir ja wahr, dass die jüngere Generation diesen jetzt >Klerikalismus< wieder mehr lebt, als die Generationen davor, also für sich Rechte in Anspruch zu nehmen per se als Kleriker und das erzeugt natürlich auch wieder einen Gegendruck. Also und in dieser Entwicklung sehe ich, äh, da sehe ich uns jetzt drinnen, also insofern würde ich jetzt sagen, äh, die Vorteile, die man sozusagen in diesen

Strukturprozessen oder so als Kleriker hat, gehen eher zurück unter einem Rechtfertigungszwang, der wahrscheinlich noch zusätzlich befeuert wird, dadurch, dass eben eine Generation von Klerikern auch heranwächst, die das viel stärker als Generationen vor ihnen für sich in Anspruch nehmen, weil, weil eben genau das den Gegendruck befeuert.“ (F 129.04f)

Gefragt, warum dies der Fall sein könnte, antwortet F:

„Ähm, das hat damit zu tun, dass man, [überlegt] naja, dass sich Leute dazu entscheiden, die halt, die halt, ah, mit, mit einem Kirchenbild für sich operieren, ähm, das ja, das einer länger zurückliegenden Vergangenheit schon angehört, aus einem Sicherheitsbedürfnis heraus, ahm, mit Struktur mit gewachsenen Strukturen gar nicht mehr so großgewachsen, ah, großgeworden sind, die sie gar nicht mehr erlebt haben. Also so, auch so, wo man sagt, viel damit zu tun, dass Leute eher quer einsteigen, nicht? Also, dass sie mit diesen Entscheidungsstrukturen der, ich sag jetzt einmal normalen Pfarrgemeinde, in einer Volkskirche gar nicht mehr vertraut sind, mit diesem Prozess gar nicht umgehen können, aber ich glaube es hat schon auch sehr viel mit dem Sicherheitsbedürfnis auch zu tun, in unserer unübersichtlich und auch unsicher gewordenen Welt.“ (F 131)

Die hier exemplarisch in den Worten und Beschreibungen der interviewten Expert:innen vorgestellten „Hard Rules“ stellen keinen abgeschlossenen Katalog dar, sondern verweisen insbesondere auf die Fülle verschiedener Faktoren, die im Zusammenhang mit einer kirchlichen Steuerungskultur Wirkung entfalten können. Die Unterteilung in „hart“ und „weich“ wurde dabei von den Expert:innen selbst, als begriffliche Hilfestellung herangezogen und durch den Interviewer übernommen. Die „Hard Rules“ zeichnen sich dabei durch ihren Formalisierungsgrad aus. Im nachfolgenden Kapitel wird dieser geöffnet, sodass mehrere weitere, kulturell relevante Elemente in den Blick geraten: Führung/Leitung, Kritik und Entscheidungsfindung.

3.2 Soft Rules – Führungs-, Kritik- und Entscheidungskultur

3.2.1 Aspekte einer kirchlichen Führungskultur

„Jedenfalls glaub ich, dass immer eine Reform, also der Papst sagt, die erste Reform muss die der Einstellung sein. Und das ist also die Aufgabe der Führungskraft. Ich kann nicht sagen, die Leute tun das einfach nicht, die checken das nicht, sondern ich muss so versuchen zu begeistern und motivieren, dass es als fundiert und als notwendig erkannt wird. Das ist, glaub ich, das Um und Auf. Führung hat immer mit Menschen zu tun, wir führen ja keine Exceltabelle oder wir führen keine Summe X von Mitarbeitern, sondern wir führen immer Menschen. Menschen haben – Gott sei Dank – Gefühle, Gedanken, Vorgeschichten, positive und negative Lebenserfahrung.“ (A 38)

Das Phänomen kirchlicher Steuerungskultur ist wesentlich ein Beziehungsphänomen zwischen Akteuren, Einzelnen und Gruppen, die untereinander auf verschiedenste

Art und Weise interagieren. Dass das Führungsphänomen verschiedene Querverweise auszeichnet verdeutlicht B, gefragt nach dem eigenen Verständnis des verwendeten Begriffes²⁷⁶ der „Leitung“:

„Ja, ich glaub eine >Mischung< [aus Charisma und menschlichem Willen, L.G.] trifft es ganz gut, ja ähm, durchaus Macht. Macht ist durchaus ein Faktor und wenn man so das Werkzeug des Leitens und des Führens nicht so hat, dann gibt es immer noch den Machtfaktor und der ist natürlich in der Kirche... hat eine klare Stellung. Wenn man sagt: >Bin die leitende Person einer Pfarre, dann kann ich die Macht ausüben< damit... und somit auch die Gemeinschaft auch unterdrücken, wenn man dann sagt [dieses und jenes, L.G.].“ (B 17)

Hier ist auffällig, dass der Begriff der Macht instrumentell-„durchsetzenden“, auch „unterdrückenden“ Charakter hat, während der Begriff des Leitens als ein „Werkzeug“ ohne diesen Charakter präsentiert wird. Die Begründung, wie Macht in der Kirche ausgeübt und gleichzeitig damit verbundene Risiken vermieden bzw. ihre Ausübung legitimiert werden könne, liefert B mit, indem ein „Einander-Dienen“ in der Ausübung von Macht betont wird (B 19).

Klar bleibt dabei aber auch, dass

„ein gewisses, ähm, Machtstreben, das muss schon da sein, sonst kann man als Führungspersönlichkeit eben Führung und eine gewisse, äh, Linie vorzugeben, das muss alles sein, aber wenn man das, ah, so nicht kann, dann kann man auch keine Führungsposition übernehmen.“ (B 21)

Machtausübung und auch persönliches Machtstreben werden, bei bestehender pejorativer Konnotation des Begriffes, als Notwendigkeit betrachtet. Dabei kristallisiert sich aber folgendes Leitkriterium heraus:

„Aber dann einfach abzuwägen, wann kippt das Ganze und wann geht's um meinen eigenen Vorteil und steh ich gut im Licht oder dient es der Gemeinschaft?“ (B 22).

Führung und Leitung würden, so Interviewpartner G, ein „natürliches Verhältnis zur Macht“ voraussetzen:

„Der Heilige Geist ist leicht ah einmal in Anspruch zu nehmen. Und ich glaub man braucht, wenn man zum Beispiel im Dienst, ah, der Leitung von Diözesen und Teilkirchen steht, braucht man ein gewisses, natürliches Verhältnis zur Macht. Also wer mit Macht nicht umgehen kann, der die menschliche Reife nicht einbringt, ah, mit dieser Vollmacht umzugehen, da wirds wahrscheinlich immer Spannungen geben. Es ist halt so, dass ein Bischof eine gewisse Macht hat, und die kann er nicht abgeben, so wie er manche Entscheidungen nicht abgeben kann, das muss er irgendwie halt selber machen. Ich mein, man kann synodal beraten, aber

²⁷⁶ Der Begriff der Leitung steht in enger Verwandtschaft zum Führungsbegriff. Der im Zuge der Interviewführung zentrale Unterschied liegt in den Begriffskonnotationen. Durch die Verwendung des Leitungsbegriffes werden bestimmte, als abzulehnend wahrgenommene Konnotationen im kirchlichen Sprachgebrauch vermieden, etwa autoritative.

letztlich ist gerade in der Kirche der, der leitet, schon auch ein Stück weit auf sich gestellt und hat sicher auch manchmal auch so manche einsame Entscheidungen zu treffen.“ (G 60)

Das Treffen von Führungsentscheidungen gehe im Idealfall mit einem „Hinhören auf Gott“ einher, „aber letztlich muss man das selber sehr, sehr stark abwägen“ und es müsse das „Bemühen da sein“, sich selbst eine differenzierte Meinung zu bilden (G 62). Aber letztlich gelte, dass, obwohl man viele um Rat bitten könne, man die Entscheidung selbst tragen müsse (G 64).

Hier stellt sich die Frage, wie sich der Führungsstil innerhalb der Diözese Graz-Seckau gestaltet. Die Frage, ob ein tendenziell autoritärer oder ein konsensueller/partizipativer Führungsstil vorherrsche, führt zu dem Verweis auf „Mischformen“ (A 43.01), obwohl das formelle Entscheidungsrecht bzw. die formelle Autorität als vorhanden erkannt werden:

„Natürlich ist es so, dass der Bischof im Prinzip sehr viele Vollmachten hat und natürlich auch der jeweilige Pfarrer für seinen Bereich. Gleichzeitig merke ich, dass es eine Scheu gibt, wo es auch legitim wäre da auch Autorität auszuüben, also dass man sagt, wir können das ja nicht tun oder sagen, denn dann gibt es schlechte Presse oder uns laufen die Ehrenamtlichen davon.“ (A 43.02f)

Die Sorge Handelnder, dass die Ausübung (legitimer) „Autorität“ zu Sanktionen führen könnten sei jedoch eine „falsche Furcht“ (A 43.04) und nur dann ein wirkliches Problem, wenn „Autorität“ unreflektiert und ohne kommunikativen Austausch mit den Steuerungsadressaten stattfindet. Widerspruch sei dabei „völlig in Ordnung“, denn der „Mensch ist ja Gott sei dank frei“, könne sich somit auch anders, also gegen eine gesetzte Maßnahme entscheiden (A 43.05).

Auch G bestätigt dies, indem ausgeführt wird:

„Ja, es gibt, ich denk mir halt immer, es gibt schon dieses Autoritätsverhältnis, es gibt schon immer den Gehorsam und mancher nimmt den sehr ernst und wenn der Bischof was sagt, ohne viel zu denken, es in Frage zu stellen, nimmt man es an, auch wenn man unter der Last manchmal zerbricht, ge, und manche, die sind da halt sehr selbstständig und hören halt nicht überall den Heiligen Geist oder kennen Gottes Willen. Mit denen muss man diskutieren und manche die machen in Freiheit das, was sie wollen, gibt's auch, also das ist das andere Extrem.“ (G 126.01f)

Dabei bleibe aber die hierarchische Grundordnung bestehen:

„Aber ich glaub, dass die schon, dass diese hierarchische Ordnung, diese Zu- auch dieses Gehorsamsverhältnis, das ja versprochen wird, ahm, das ist schon, im Umgang spielt das schon eine Rolle, und der Bischof ist hinten herum immer noch der Bischof, und wenn der Bischof was sagt.“ (G 126.03)

Klar wird, als Komplexitätsschicht, dass nicht der „eine“ diözesane Führungsstil existiert, sondern dass auch hier von einer personen- und konstellationsabhängigen

Verteilung zu sprechen ist. Einerseits „gibt es Personen, die einen extrem autoritären Führungsstil haben“ und andererseits „Personen, die einen extrem konsensualen Führungsstil haben“, der an Laissez-faire grenze oder den Weg des geringsten Widerstandes gehe und dann das umsetze, „was dann die größte Mehrheit sagt oder was für die größte Mehrheit am geringsten wehtut.“ (A 43.07). In der Praxis selbst sei im Normalfall von einer Mischform auszugehen (A 43.01), wobei die Kunst darin bestünde, eine „gute Mischung zu finden“ (A 43.08), eine Balance, die sowohl biblisch angelegt und gefordert, andererseits auch funktional notwendig sei (A 43).

Im Hinblick auf die kirchliche Vergangenheit konstatiert der interviewte Experte, dass es hier eine, aus heutiger Perspektive, „Schlagseite ins Autoritäre“ gegeben habe, während er für die Gegenwart eine Tendenz ins Liberal-Konsensuale/Laissez-faire feststellt (A 43.13).

Auch Interviewpartner G beschreibt die Existenz unterschiedlicher Führungsstile und beschreibt die damit zusammenhängenden Bedingungen näher:

„Ich mein, es ist ja schwierig, weil in der Kirche unterschiedlichste, ah, Führungsstile gelebt werden, weil es voll verschiedene Führungsebenen gibt. Es gibt Führungspositionen, da hat man viel Gestaltungsfreiraum und man hat auch Führungspositionen, wo alles auch geklärt ist, man Rechts-, ah, einen Rechtskörper vertritt, und ah, und da gibts ja die, die, da gibt's, glaub ich, alle Führungsstile, die man da finden kann. Und es ändert sich ja immer wieder, kommt ja immer darauf an, wer die sind, oder was sind die Treiber, warum ah Leute mit einer Führungsaufgabe betraut werden oder nicht. Da gibt's immer Zeiten, wo es eben Ein-, viele Einflussnehmer gibt, jetzt haben wir wieder so eine Zeit wo, wo man doch auch wieder synodale Prozesse fördert, beziehungsweise ein breiteres Mitdenken, zumindest in den Befragungen für geeignete Personen. Aber glaub man kann nicht sagen, in der Kirche gibt's einen Führungsstil.“ (G 56)

G fährt weiter fort, indem der Zusammenhang von Vollmachten und Positionen der Bischöfe und Pfarrer beleuchtet werden:

„Ah im Blick auf Bischöfe, im Blick auf den Pfarrer herrscht doch schon ein sehr autoritärer Führungsstil, nicht? Darum, weil man schon sehr viel, sehr viel, ah, sehr viel Vollmacht hat und weil man auch kirchenrechtlich so stark verankert ist. Teilweise die letzten Feudalherrscher auch möglich sind. Wennst den Papst so anschaust, der ist ja, der ist eigentlich kaum jemandem verpflichtet, nicht?“ (G 58)

Bei allen strukturell angelegten Möglichkeiten autoritativer Führung gebe es aber auch einen Laissez-faire-Führungsstil. Es komme immer darauf an, wer Teil eines Teams und wer betroffen ist und wie die betroffenen Personen mit einer Führungssituation umgehen können. Insgesamt bestehe auch hier ein personales Element (G 65–67).

Dabei solle aber, so Interviewpartner F, kein „Etikettenschwindel“ betrieben werden, denn es gelte:

„Ja, Kirche ist hierarchisch verfasst und davon wird sie sich nicht dispensieren können, das wäre auch fatal, glaub ich zu sagen >wir sind was anderes<. Sondern ist so organisiert und glaub da wäre es wenig sinnvoll ein Etikettenschwindel zu betreiben, wobei eben ... ahm..., ja, die kirchliche Organisation sich wieder auch von einer profanen, ah, Organisation sich ganz wesentlich unterscheidet, weil, weil die Menschen, die sich dazu entscheiden, sich existenziell dazu entscheiden, da Teil dieser Organisation zu sein. Und eben Kirche eben nicht nur eine Organisation ist, äh, die eine Struktur vorgibt, sondern Kirche ein Gegenüber ist, das jetzt einmal ein bisschen hypertroph gesagt, dass man auch lieben kann und das unterscheidet, ist sicher ein ganz genereller Unterschied zu anderen Organisationen. Ich mein dieses Verhältnis kann ich grundsätzlich auch gegenüber dem Staat haben, also auch in ähnlicher, in anders gelagerter Weise aber auch in quasi religiöser Weise, also da wäre es irgendwie am ähnlichsten nachvollziehbar, aber das ist sicher etwas, was Kirche grundsätzlich [unterscheidet, L.G.]“ (F 87)

Zu Kirche sei eben auch eine besondere emotionale Bindung möglich, die auch auf die Führungskultur rückwirke. Dies wiederum habe Einfluss darauf, wie Einzelne Entscheidungen annehmen und diese verarbeiten, etwa auch damit „hadern“, würden (F 88f).

Einwilligung in eine Entscheidung, eine Steuerungshandlung, bildet auch im Anwendungsfall ein entscheidendes Kriterium, ob eine Steuerungshandlung als legitim gelten kann oder nicht:

„Zum einen gibt es ja das berühmte Diktum >Ihr wisst, in der Welt unterdrücken die Mächtigen ihre Völker, bei euch aber soll es nicht so sein<. Aber wenn wir uns die kirchliche Zeitgeschichte anschauen [...] da wurde diese Schwelle unterschritten. Wo eigentlich dieses >Bei euch soll es anders sein< zumindest nicht ausreichend erklärt wurde, ich sag es einmal so.“ (A 18)

„Unterdrückung“ als Chiffre für beeinträchtigte oder forcierte Einwilligung. Der Rekurs auf Mk 10,42–45 formulierte verdeutlicht dies. Der biblische Text fährt fort, indem er postuliert:

„[...] sondern wer bei euch groß sein will, der soll euer Diener sein, wer bei euch der Erste sein will, soll der Sklave aller sein. Denn auch der Menschensohn ist nicht gekommen, um sich dienen zu lassen, sondern zum zu dienen und sein Leben hinzugeben als Lösegeld für viele.“ (Mk 10,43–45).

Hier wird das Dienst als zentrales Merkmal „richtiger“ Führung (Erster sein) etabliert und von missbrauchender Macht (Mk 10,42) abgegrenzt, ein Kriterium, das legitime und illegitimer Machtausübung unterscheidet, wie auch B bereits zum Ausdruck bringt (B 19).

Zu Beantwortung der Frage nach dem Wie von Steuerung wird auf Ebene der Ideale (wie an mehreren anderen Stellen zu unterschiedlichen Themen) das Vorbild Jesu Christi bemüht:

„[...] Also wie hat Jesus gesteuert? Er hat Menschen für seine Sache begeistert und ein gutes Vorbild abgegeben. Wir wissen auch, er war zornig, also das heißt da sind durchaus auch verschiedene Emotionen zulässig. Aber im Prinzip hat er versucht es selbst vorzuleben und anderen mitzugeben.“ (A 37.02–05)

3.2.2 Entscheidungsprozesse – Wie werden Entscheidungen getroffen?

Entscheidungsprozesse in der Diözese Graz-Seckau erweisen sich, was vor dem Hintergrund bereits beschriebener und umrissener organisationaler Komplexität als erwartbar gelten kann, als komplexe Aushandlungsprozesse. Eine interviewte Person berichtet von einem als einseitig wahrgenommenen Erfahrungseindruck, der beinhaltet, dass es unter „den Leuten“ die Position gebe, dass es für eine Steuerungshandlung auf Entscheidungsebene hinreichend wäre, wenn der Diözesanbischof ein Dekret unterschreibe (A 37.06). In der Praxis sei es aber vielmehr so, dass dies viele „Gespräche und Argumentationen“ erfordern würde, bevor eine Entscheidung und ein Rechtsakt ergehen könnten. Inhaltlich habe man in getroffene Entscheidungen einerseits das *depositum fidei* (überliefertes Glaubensgut) einfließen lassen, andererseits auf Aspekte rekurriert, die für die „reale Kirche in der Steiermark“ wichtig sind (A 42.01f).

Für eine Entscheidung bzw. bevor eine solche ergehen könne, müsse auch für diese geworben werden (A 42.02), wobei insbesondere Kommunikation entscheidend sei. Der Selektionscharakter von Entscheidungen wird darin deutlich, dass explizit betont wird, dass es nicht möglich sei, selbst bei gut vorbereiteten Entscheidungen allen Betroffenen entgegen zu kommen und diese für eine Entscheidung zu gewinnen. Eine gute Entscheidungsvorbereitung helfe aber, diese zu legitimieren, was auch eine Legitimation der Entscheidenden sich selbst gegenüber, im Sinne eines intrinsischen Entscheidungsethos, umfasse (A 42.06f).

Die von A angedeutete Konfliktdimension ist auch in der Diözese Graz-Seckau, hier anhand einer Pfarre exemplifiziert, präsent, wobei die Vielfalt und Konflikthaftigkeit möglicher Konstellationen zwischen Pfarrer, Wirtschaftsrat, Pfarrgemeinderatsmitglieder und Pastoralassistenten bzw. -assistentinnen (C 60) betont wird:

„[...] ist sehr abhängig davon aus welcher Pfarre er kommt. Weil es gibt die unterschiedlichsten, gerade in den Pfarren gibt es so unterschiedliche Dynamiken, ähm, gibt es Pfarrgemeinderäte, da wird die halbe Sitzung sowieso nur gestritten [...]“ (C 61.01f).

Dabei wird gleichzeitig die Rolle und Bedeutung von Einzelpersonen betont:

„[...] es hängt auch viel davon ab, wie sich der Priester sieht, also der Pfarrer, wie der seine Rolle wahrnimmt. Es gibt, glaub ich, auch Pfarrer, die gut damit können, dass auch die Laien mitreden und Mitspracherecht haben

und dass dann wirklich so eine Art >demokratische Entscheidung< getroffen wird und es gibt einfach Pfarrer, die hätten am liebsten eh keinen Pfarrgemeinderat und sitzen eigentlich auf einem >Machtross< und haben den Pfarrgemeinderat nur weil sie müssen.“ (C 62.01f).

Von besonderem Interesse sind neben diesen tendenziell allgemeinen Feststellungen, die Besonderheiten, die im Rahmen kirchlicher Entscheidungsfindung seitens der interviewten Experten identifiziert werden. Entscheidungsfindung sei intern von einer markanten Vorsicht geprägt, einer Zurückhaltung, deren Ziel es sei, „niemanden zu verletzen“ (D 51.02). Der Grund hierfür wird in zweierlei gesehen, einerseits darin, dass „Kirche intern ein Stück konfliktscheu“ sei (D 52.01) und andererseits aufgrund eines dezidierten Harmoniebedürfnisses, das Entscheidungsprozesse, aber auch Konflikte „zwischen den einzelnen Gruppen, zwischen einzelnen Personen, zwischen einzelnen Linien“ (D 54.01) beeinflusse.

Interessant ist der hierbei genannte Grund, der an verschiedenen Stellen der Untersuchung, wie noch gezeigt wird, für ein bestimmtes Verhalten herangezogen wird und auch als Grund für „Konfliktscheue“ und „Harmoniebedürfnis“ herangezogen wird. Gefragt danach, wie Entscheidungen getroffen werden, antwortet C als Grund für kirchliche Entscheidungen:

„Also ich glaube, dass die meisten Entscheidungen in der Kirche aus Angst getroffen werden. Aus Angst, dass die Leute wegrennen, dass die Leute immer weniger werden und man irgendwie etwas Neues finden muss. Aber da ist, glaub ich, da ist wenig Freude dahinter. Und auch nicht die riesige Entschlossenheit, glaub ich. Das ist schwer zu sagen, ich glaub, die Leute, die das dann machen schon überzeugt sind, was sie tun, aber, ich glaub so der Hauptmotivator ist so die Angst.“ (C 57.02–06)

Dabei wird Angst als „Haupttreiber“ kirchlicher Entscheidungen auch für die jeweilig zur Anwendung kommende Art und Weise des Entscheidens (schnelle und langsame Entscheidungen, Entscheidungsverzögerung etc.) verantwortlich gemacht (C 58f).

Im Rahmen dessen kommen auch Ineffizienzen zur Sprache, die an der Schnittstelle von Entscheidung und Umsetzungsakt (die die Konsequenz einer Entscheidung ist) zu verorten ist:

„[...] vor allem wird aber viel Papier produziert, ahm, das dann halt in irgendwelchen Laden verschwindet und leider nicht zur Umsetzung kommt. Ahm, das ist sehr viel Arbeit, für viele Personen, die dann im Endeffekt nicht umgesetzt wird, weil man hat das Papier produziert, und es ist abgestimmt worden, aber im Endeffekt passiert damit nix, es ist der Versuch der Steuerung da, aber es fehlt so die letzte Konsequenz die Dinge dann auch wirklich umzusetzen.“ (E 06.01f)

Dass Entscheidungsfindung im Kontext einer komplexen Organisation ein anspruchsvolles, facettenreiches Geschehen sein kann, verdeutlicht nachfolgende Interviewpassage, die Ineffizienzen an der Schnittstelle von Formalität und

Informalität thematisiert. Im Hinblick auf Prozesse stellt E fest, dass mitunter deren Fortschritt an Punkten „hängenbleibt“, an denen dies (formell) gar nicht zu erwarten sei, da etwa besagte Stelle gar nicht zuständig sei, aber aufgrund der Information tätig werde und dadurch blockiere:

„Ähm aber, die blockieren dann, äh, statt dass wir dann weitergehen können oder rumkommen oder ein klares Ja oder Nein von der zuständigen Prozessleitungs person, was auch immer, wurscht, von der Person, die tatsächlich dafür verantwortlich ist. Das Problem ist, dass einfach viele Leute mitmischen, die nichts mit der Sache ursächlich zu tun haben und das ist halt sehr schade, weil es gibt in jedem Ressort, in jedem Prozessbereich bei uns, in jeder Pfarre, wurscht, überall, in jeder Einrichtung Experten, deswegen, deswegen haben sie den Job bekommen, weil sie Experten für etwas sind und man sollte ihnen auch soweit vertrauen, dass sie ihre Arbeit machen und nicht ständig von außen hinterfragen was sie tun, sondern sie einfach arbeiten lassen, weil es ist lähmend, wenn man sich andauernd rechtfertigen muss.“ (E 18.03f)

Interviewpartner E streicht ein informelles Abweichen von den (expertenorientierten) Normprozessen ab, die aufgrund der Intervention Prozessdritter ihren Fokus verlieren, denn es gebe „einfach Menschen, die, ähm, sich ihrer Rolle nicht ganz bewusst sind und dadurch viel verhindern.“ (E 18.01). Dies beeinflusse die Entscheidungsfindung und die Umsetzung entschiedener Maßnahmen mit (E 22).

Entscheidungen komme, so auch Interviewpartner G, gefragt nach den Charakteristika des Entscheidungsfindungsprozesses, eine gewisse „Langwierigkeit“ zu, wobei aber auch deren Bestandsdauer (G 74f) gesteigert sei:

„Entscheidungen werden schon langwierig getroffen, aber sind dann auch wieder längerfristig gültig. Also ich glaube es dauern Entscheidungsprozesse in der Kirche oft länger, aber sie bleiben wirklich dann länger gültig.“ (G 73)

Als Grund für diese gesteigerte Bestandsdauer nennt G die vorhandene Ausrichtung auf „Werte“:

„Ja, weil man sich, glaub ich schon, auf Werte hin ausrichtet, und, ah, schon auch die Frage stellt, in der transzendenten Dimension: >Wohin wollen wir geführt werden, wohin will uns Gott führen?<. Ich glaub, dass es auch immer das Hören braucht, ah, und dass das schon eine gewisse Zeit in Anspruch nimmt. Ich glaub, in einer Stelle wie die Leit-, in einer Stelle wie die Zeit sich immer wieder mit einem klaren Wertesystem, das man im Hinterkopf hat, sich zu positionieren, ist immer wieder auch, ist zeitaufwendig, nicht? Aber diese Entscheidungen müssen nämlich auch halten, da muss man entscheiden, geht es um Grundentscheidungen, geht es um wirklich das, was uns etwas wert ist [...]“ (G 77.01–04)

Dabei wirft G eine Unterscheidung auf zwischen wichtigen grundlegenden Entscheidungen, die Zeit brauchen würden, und Entscheidungen, deren Zeitbedarf sich im „Amtsschimmel“ begründen würden. Für erstere brauche es „Zeit um zu hören, braucht es Zeit um einen Konsens zu finden und auch noch danach zu fragen,

ist das dann das, was Gott von uns will“ (G 77.05f). Dies sei auch das, was der „Papst auch in diesen Themen drinnen“ habe (weltkirchlicher synodaler Prozess):

„[...] welche Rolle spielt das Gebet oder welche Rolle spielt der Gottesdienst, ah, wenn Entscheidungen getroffen werden, wenn kommuniziert wird, wenn wir ah miteinander über Kirche reden oder für Kirche entscheiden und miteinander Kirche leben?“ (G 77.07).

Dies kann dann etwa in der Praxis dazu führen, dass Entscheidungsprozesse „nach oben“ delegiert werden. Dies bringt F zum Ausdruck, indem er, in Anschluss an die Ausführungen zu autoritären Führungselementen formuliert wird:

„Also in der Kirche wäre es, ich kann es jetzt einmal auf die Diözese formulieren, ahm, da gibt es Gremien, in denen Abläufe und Prozesse, ah, diskutiert werden, dann zurückgespielt werden, aber eben oftmals auch, auch schon erlebt, dass man am Ende oft sagt, so und jetzt ist es eben vom Bischof zu entscheiden. Also das, also ah durchaus mit dem Wunsch, weil man eben, weil man eben auch sieht und weiß wie das strukturiert ist und nicht alles demokratisch entscheidbar ist, wie es im Staat der Fall wäre, oder man nicht einfach die Partei wechseln kann oder einen anderen Bischof wählen kann, wenn das halt irgendwie schräg läuft. Und eben das ist natürlich innerhalb des Prozesses ein sehr schwieriger Knackpunkt, wenn das dort ansteht und auch gesagt werden muss, okay so oder so könnte man jetzt gehen, aber jetzt liegt's, jetzt liegt's tatsächlich am Bischof so oder so zu entscheiden.“ (F 91)

Insgesamt charakterisiert F den in der Diözese vorherrschenden Entscheidungsmechanismus als „überevorsichtig“:

„Naja, in der Kirche schon immer wieder erlebbar, dass halt, dass man mit manchen Dingen sehr vorsichtig oder überevorsichtig umgeht, eben nicht benennt oder schleifen lässt, oder auch im, im, ja manchmal einfach zu weich miteinander umgeht und zu wenig konkret, ahm, das ist sicher eine Problematik kirchlichen Umgangs mit Handlungsstrukturen, ja.“ (F 97)

Gefragt, worin diese generalisierten Verhaltenstendenzen begründet sei, formuliert F die Vermutung, dass dies eine Folge einer Kombination aus persönlichkeitsabhängigen Faktoren, einer allgemeinen Harmoniekultur, aber auch einer Angst vor Entscheidungen sei (F 98f). Kirche sei auch eine Art „Schutzraum vor der Welt rundherum“ (F 100f):

„Ja, wahrscheinlich eine Mischung aus den [lacht] benannten Dingen, ich glaube schon, dass es überproportional mehr als wo anders in der Kirche Leute mit einem Harmoniebedürfnis gibt, die also, die also sozusagen sowas wie Kirche als Familie, wo man sich versteht, als, als, ah, suchen und Konflikte dann möglichst draußen haben möchten oder, das hat sicher, das hat, glaub ich schon, ganz wesentlich damit zu tun, ja.“ (F 99)

Insgesamt sei dabei eine Tendenz zur Bestandsbewahrung im Zuge von Entscheidungen festzustellen. Gefragt, wo Entscheidungen inhaltlich zwischen den beiden hypothetischen Polen Bestandswahren und Veränderung zu verorten seien, antwortet Interviewpartner G:

„Also ich, ich glaub schon, dass wir derzeit stärker beim Bestandswahren noch sind. Wahren und Konservieren. Also man hat da schon eine gewisse Hemmung, dass man, ahm, über Dinge diskutiert, dass man mit einer gewissen inneren Freiheit auf Dinge zugeht, ein wenig schon, sehr viele, ah, Positionen und Inhalte festhalten und an sich klammern, nicht? Aber das ist ja eben über Jahrhunderte in einer sehr, sehr priesterzentrierten, ah, hierarchischen Ordnung gelebt oder entstanden, das ist ja nicht so leicht, dass sich das von heute auf morgen so verändert. Ich glaub, dass es da schon noch sehr viel Angst gibt, dass man da wirklich auch sagt, man lässt sich wirklich leiten und man lässt sich wirklich führen. Man sieht man ja eh auch bei diesem synodalen Prozess oder bei dem synodalen Führungsstil, den der Papst so ein bisschen stärker, stärker im Blick hat. Aber eigentlich ist er natürlich ein Feudalherrscher und natürlich, ah, das was ihm wichtig ist, das kann er natürlich auch sofort sagen, oder wenn er mit Gendern überhaupt nicht kann, ja dann sagt er natürlich auch aus seinem kulturellen Kontext, aber ahm, ja, er kann das natürlich auch sagen.“ (G 79)

Der Wert der Partizipation/Beteiligung müsse erkannt werden, damit diese wirksam werde, denn „wenn es nur pro forma ist“, bestehe die Gefahr, dass da „Dinge abgewertet“ werden, da man dann „meint besser dazustehen“ (G 81).

G verdeutlicht die Komplexität des Zusammenhangs von Entscheidungen und Ergebnissen. Hier liege in der Praxis ein facettenreiches Bild vor. Gefragt, ob getroffene Entscheidungen so zur Umsetzung kommen würden oder (im Laufe des Umsetzungsprozesses) noch für Veränderungen offen seien, antwortet G:

„Ja, das ist immer wieder so schwierig, weil man in so einem, so einem riesigen System steht. Ich erleb immer wieder, dass manchmal Prozesse auch konsequent umgesetzt werden, weil das irgendwie wichtig ist und dann gibt's wieder Dinge, die werden, während sie noch entwickelt werden, schon in Frage gestellt. Also ich glaub, man erlebt beides. Das ist schwer einzuordnen, das kann man nicht prozentuell sagen, es kommt auch immer darauf an, wer sich um die Sache annimmt oder wem die Sache etwas wert ist, in was für einer Position, diese, diese Person steht. Wenn der Bischof was will, hat er natürlich relativ viele Möglichkeiten, das einmal auszudrücken. Ob er dabei gut beraten ist, wenn er wenig beteiligt, ist natürlich wieder eine andere Frage. Aber theoretisch kann er das machen. Es ist ihm theoretisch, wenn ihm Dinge eigentlich nicht sein Herzensanliegen sind, aber damit die halt a Ruhe geben, lasst es laufen, ist das genauso auch möglich.“ (G 83)

Getroffene Entscheidungen sind primäre Anknüpfungspunkte für Kritik. Darüber hinaus spielen auch generalisierte Orte der Kritik (etwa die Institution der *correctio fraterna* oder Mitarbeiter:innengespräche) eine Rolle im Rahmen der diözesanen Steuerungskultur. Sie stehen in Zusammenhang mit der Akzeptanz und damit der Umsetzung von Entscheidungen, liefern aber auch wichtiges Feedback im Zuge von Steuerungsprozessen.

3.2.3 Steuerung und Kritik – Blitzlichter einer kirchlich-katholischen Kritikkultur

Gefragt nach der einer „kirchlichen Kritikkultur“ antwortet B unter Verweis auf die

Vielfalt kirchlicher Kritikausübung:

„Das ist unterschiedlich. Also das hängt wieder von der Gemeinschaft ab wie das möglich ist, ähm, und auch von der Persönlichkeit, also es gibt schon, die dann Vorgesetzte kritisieren und, ja, es dann schwer aushalten, wenn man versucht, ähm, ja, auch Fehler beim anderen zu finden oder nicht nur findet, sondern das auch anspricht, dass man das dann schwer aushaltet eben. (B 74.01–02)

Die formal für das Üben von Kritik eingerichteten Orte werden dabei, je nach Konstellation und beteiligten Personen unterschiedlich gehandhabt. Als Beispiel nennt B Mitarbeitergespräche, einem Ort an dem (zumindest) formell Kritik innerhalb einer asymmetrischen Beziehung geübt werden soll (Top-down, aber auch bottom-up). In der Wahrnehmung von B handelt es sich hierbei um ein hilfreiches Instrument, das aber, trotz bestehender Verpflichtung, nicht überall wie vorgesehen zur Anwendung komme:

Dann gibt es schon Persönlichkeiten, wo man sagt, im Rahmen des Mitarbeitergesprächs, wo eigentlich Dienstvorgesetzte verpflichtet sind, das zu machen, einmal im Jahr. Das wird unterschiedlich gehandhabt, also ja, ich hab auch schon beide Seiten erlebt, dass es Mitarbeitergespräche gibt und dass es keine gibt und..., genau. Da kann man durchaus Dinge ansprechen und das ist unter vier Augen, also da hat sich sicher, da ist ein Instrument da, das sehr hilfreich ist, aber nicht flächendeckend verwendet wird.“ (B 74.03–05)

Kritik als Institution hat in der katholischen Kirche, wie G ausführt und begründet, in der *correctio fraterna* einen festen, traditionellen Platz. Dabei gebe es auch den Anspruch des Evangeliums in Hinblick auf ein Gegenüber: „Rede mit ihm, geh mit einem Zweiten hin und erst im Letzten, ah, besprich es in der Gemeinde“ (G 95.02). Jedoch merke auch G am eigenen Beispiel, dass der Umgang mit Problemen, Unstimmigkeiten, aber auch Kritik nicht einfach sei, sondern „man da eher sehr, sehr zurückhaltend ist.“ (G 95).

Von entscheidendem Interesse ist auch die Wahrnehmung, wie und auf welche Art und Weise Kritik geübt wird, welcher „Geschmack“ dem Üben von Kritik zukommt. Im Hinblick auf Direktkritik ist tendenziell Zurückhaltung, auch vor dem Hintergrund obig angedeuteten Harmoniebedürfnisses und bestehender Konfliktaversionen, indiziert:

„Mhm, ja, und sonst... Ja, Direktkritik. sonst dann eher über Zweite, Dritte. Dass man sagt, man ist nicht zufrieden damit, oder, >wie kann man nur< oder so. Also das Direkte, ja, naja, das ist wirklich abhängig von den Personen.“ (B 75)

Das Üben von Direktkritik, also etwa vertraulicher Face-to-Face-Kommunikation, wird als personenabhängig eingeordnet.

Auch Hierarchie spielt eine Rolle in Hinblick auf die Frage ob und wann Kritik geübt werden kann. A formuliert die Basis dieser erfahrungsgewonnenen Hypothese aus:

„Ja, natürlich eine gewisse Kritikkultur [als ungeschriebene Regel, L.G.], wenn der Bischof das jetzt sagt oder wenn der Pfarrer das jetzt sagt, dann ist das quasi schwer zu kritisieren oder wie ein bleibendes Wort für immer.“ (A 51.01)

C verdeutlicht den Zusammenhang zwischen Hierarchie, dem Üben von Kritik und der Wertschätzung bzw. dem Willkommen-Sein von Kritik. Gefragt, ob Kritik entlang der hierarchischen Struktur gleich „willkommen“ sei oder ob C hier eine ungleiche Verteilung feststellen könne, antwortet C: „Je höher sie dann steigt, glaub ich, dann irgendwann dann nicht mehr, nein.“ (C 178). Anknüpfend an einen (konfliktbehafteten) Praxisfall, in dem auch an der diözesanen Leitungsebene Kritik geübt wurde:

„[...] und ich habe immer den Eindruck gehabt, am liebsten würden sie in Ruhe gelassen werden. Ist ja auch logisch, wäre ja gemütlich, aber, ja eigentlich müsste man als Bischof dankbar sein, wenn Missstände gemeldet werden von unten und dann eigentlich etwas dagegen tun.“ (C 179.01f).

Für die Praxis konstatiert C, in Hinblick auf gelebte Kritikkultur und als Antwort auf die Frage, ob Kritik willkommen sei:

„Also offiziell eben schon, offiziell ist alles willkommen und man soll unbedingt immer alles sagen, aber wenn wirklich wer etwas sagt, dass es dann denen trotzdem lieber wäre es wäre nicht gesagt worden.“ (C 181.02)

Auch wenn ein steuerungsrelevantes hierarchisches Gefälle zwischen kirchlichen Akteuren besteht, wird davon ausgegangen, dass diesen ein gleiches Recht zuerkannt wird, „dass seine Meinung gehört wird“ und auch die Möglichkeit zu Kritik besteht. Als entscheidend wird dabei aber die Form, in der diese Kritik geübt wird, angesehen. Bewegt sich dies innerhalb der Grenzen eines angemessenen Kritikmodus, dann ist auch vor dem Hintergrund eines hierarchischen Gefälles zu betonen, dass das Vorhandensein anderer Perspektiven legitim sei und keine „Katastrophe“ darstelle (A 51.03–05).

Obwohl die Existenz dieser Differenzen wahrgenommen wird, wird auch ein innerdiözesan bestehender Diskurs betont. Innerkirchliche Kritik findet demnach vor dem Bewusstsein statt, dass kirchliches Handeln und Reden vor einem hohen normativen Anspruch steht, der sich aus dem Evangelium ergebe. Es komme „schon oft dieses >Wir sollten eigentlich anders<“, was bedeute, „das Evangelium halt wirklich zu leben und die Diskrepanz, die man wahrnimmt, zu kritisieren.“ (C 168.02). Als Vorbild hierfür wird auch an dieser Stelle Jesus Christus bemüht, dessen Vorbild als Vergleichmaßstab im Zuge des Übens von Kritik dient. Man solle handeln, „wie Jesus gehandelt hat“ (C 168.03).

Der Anspruch des Evangeliums sei dabei „doch auch hart, nicht?“. Der Anspruch seine Feinde zu lieben und jenen, die einen hassen, Gutes zu tun, sei wie „ein Spiegel, vor dem man selber auch bestehen“ müsse und der persönlich herausfordere (G 97.01). Als besondere Bedingungen trete dabei Konfliktscheue und

die persönlichen Anforderungen an Personen im Dienst der Leitung hinzu, die vor einem „großen Pensum“ stünden. Dabei sei „schon schwierig“, „dass man eigentlich keine Auswahlmöglichkeiten, ah, beim Zugang zum Priesteramt“ habe. Aufgrund dieser limitierten Auswahl sei es dann herausfordernd (G 97.02ff),

„[...] , dass man dann noch auf Konfliktfähigkeit, auf die Dialogfähigkeit oder auf die Fähigkeit sich differenziert Meinungen zu bilden oder auf die Lebensfähigkeit in der pluralen Gesellschaft, ohne abzuwerten“ (G 97.04)

achte („Qualitäten der Führungskräfte“). Die Fähigkeit zum Umgang mit Konflikten an sich bzw. die „menschliche Reife“ sei „schon eine Grunddimension“ (G 97.04).

Gefragt, wie G Konfliktsituationen in der Praxis einschätze und ob sich hierbei bestimmte Muster feststellen lassen, konstatiert G:

„Ich glaub, dass man sehr konfliktscheu ist, ah, und dass man sehr oft versucht das Ding einfach auszusitzen. Also, dass man nicht sehr aktiv Konflikte angeht und sagt, Konflikte helfen auch wieder etwas zu klären und dann kann man ein Stückweit wieder neu oder an dem gereift miteinander wieder auf dem Weg sein. Also ich glaub schon, dass man, es tät oft gut, wenn man Konflikte anspricht, wenn man sie offensiv bearbeitet und, ah, wenn man darin auch eine Chance sehen tät, und Bestärkendes sehen tät. Dass Konflikt nicht unbedingt was Negatives ist, sondern auch, ah, das Bemühen darstellt, dass man unterschiedlichste Perspektiven zusammenbringt und gemeinsam einen Konsens findet, auf den sich alle draufstellen.“ (G 85.01–04)

Als Kontrastbeispiel zu dieser Feststellung in 85.01 bringt G die in der Apostelgeschichte beschriebenen Konflikt dynamiken, wo Konflikte noch „ganz offensiv und öffentlich“ ausgetragen worden seien. „Heutzutage“ bestehe aber eine „große Angst vor den Medien“, die nur darauf warten würden, dass es „irgendwo auch nur eine Kleinigkeit gibt, die man dann ganz groß darstellen kann, nicht?“ (G 85.06f).

Gefragt was denn die Gründe für die von G konstatierte Konfliktaversion seien, antwortet G:

„Na, ich glaub schon, wenn man Konflikte austrägt, ist schon auch die Gefahr, dass man so Angst hat, dass man dann nicht mehr im Wohlgefallen steht und vielleicht weiterkommen kann.“ (G 89)

Die betreffe einerseits Karriereabsichten (G 90f), aber auch den Umstand bzw. die Sorge um Partizipationsverluste:

„Genau, oder, dass man Leute zum Beispiel, man nicht konfrontieren kann ehrlich mit der Wahrheit oder mit der Realität, sagen wir so. Oder dass man halt a immer versucht ist, alle nur irgendwie zu halten, wenn man sich noch so verbiegt.“ (G 91.01f)

Diese Konfliktaversion sieht G mit einer Herausforderung verbunden:

„Ich denk mir, viele Konflikte sind ja hausgemacht, nicht? Oder man schaut

so lange zu, oder man lässt es einfach laufen oder ah, ja, wenn Menschen sich gegenseitig aufreiben, weil es halt überall Leuten schwerfällt, da, ja, offensiv hineinzugehen, Konflikte zu lösen und auch die Einheit wieder zu suchen.“ (G 93.02f)

Ein Umstand, der auch mit dem hohen normativen Anspruch des Evangeliums, „wenn dir einer auf die rechte Wange schlägt, dann halt ihm auch die linke hin“, zusammenhänge (G 93.01).

Kritik sei, so verdeutlicht auch F, „nie einfach“ und stehe im kirchlichen Kontext vor besonderen Herausforderungen:

„Ahm, ganz, ich meine, Kritik ist nie einfach, nicht? Aber ich glaube im kirchlichen noch einmal schwieriger als in einem, als in einem, als in anderen Handlungsfeldern, ahm, weil es eben, weil ja grundsätzlich Menschen aus einem aus einem hohen inneren Antrieb Dinge tun, die auch falsch sein können und die auch kritikwürdig sind. Äh, aber wo man sich mit Kritik dann auch viel schwerer tut, weil, weil man weiß, mit welchem Antrieb das vermutlich geschieht, also insofern, glaub ich schon, dass es schwieriger ist, im kirchlichen Handlungsfeld Kritik zu üben oder eine Kritikkultur zu entwickeln, umso wichtiger ist es aber.“ (F 109)

F betont die in der Praxis bestehenden wechselseitigen Interdependenzen und Abhängigkeiten (F 106f) und verdeutlicht unter anderem ebenenabhängige Komplexitätsstrukturen:

„Das hängt sehr von der Ebene ab, wo sich die Konflikte abspielen. Ahm, das sieht auf Pfarrebene natürlich ganz anders aus als in der Ebene der Diözesanstruktur. Das hat meistens, aber eben mehr in der Pfarre als in einer Diözesanstruktur, äh, ganz viel damit zu tun, wie sehr ich in einem Konflikt, wie sehr die Personen auch voneinander abhängig sind. In einen Konflikt gehe ich natürlich ganz anders hinein, wenn ich weiß, wenn ich das sag, dann sagt mir mein ehrenamtliches Gegenüber: >Ja, dann machst das selber, dann gehe ich<. Also das, pff, ist natürlich eine Komponente, die ich natürlich in diesem Gegenüber habe, gehen kann. Ah, aber in der Kirche gibt es schon Bereiche also, ah, gerade im Inneren und wo es dann immer schwieriger wird, auch zu sagen ich gehe, weil man sich doch auch für ein, weil Lebensentscheidungen daran hängen und das hat natürlich, für ein Konfliktgegenüber spielt das natürlich eine ganz große Rolle. Insofern habe ich damit begonnen, es hängt sehr stark davon ab wo die Konflikte, ähm, eben angesiedelt sind.“ (F 105)

Gefragt, welche Ansprüche eine „kirchliche Kritikkultur“ erfüllen müsse, wie „Kritikkultur“ im kirchlichen Kontext beschaffen sein sollte, antwortet F:

„Ja, Kritik muss immer wertschätzend sein, das ist natürlich jetzt ein Allgemeinplatz, ah ahm, aber ich glaube auch durchaus, dass da, dass es da Lernprozesse gibt und dass es da, dass es da durchaus eine Kultur entwickelt hat, auch in der Benennung. Dass man nicht alles nur unter den Teppich kehrt und so und Dinge aufarbeitet, äh, ähm, ja auch Dinge reglementiert werden und sanktioniert werden aufgrund von, von Kritiken, nicht? Jetzt gerade, wenn ich nur auf das Handlungsfeld Missbrauch schaue, das kann, könnte ich auch unter dieser Perspektive sehen. Was muss ich kritisieren und dann muss es auch eine, ah, Sanktionierungsebene und eine Benennungsebene geben, nicht? Also ich glaube schon, dass sich

da einiges getan hat, aber, aber, dass eben Kritikbenennung schon schwieriger ist als in anderen gesellschaftlichen Handlungsfeldern in der Organisation Kirche.“ (F 111)

3.2.4 Organisation und Tradition – Pfadabhängigkeit kirchlicher Steuerung

Die mit Steuerungshandeln verfolgten Ziele sind vielfältig. Der Verfolgung eines Ziels geht ein Prozess der Zielauswahl und Entscheidung voraus. In diesem Zusammenhang lässt sich ein ausgeprägtes Moment der Vergangenheitsorientierung bzw. Pfadabhängigkeit²⁷⁷ in der kirchlichen Entwicklung beobachten:

„Ja. Ich sag es jetzt so wie es ist. Wir haben das 30 Jahre so gemacht und im 31. machen wir es auch so. Und nicht abweichen irgendwie [...].“ (D 34.01–04)

Die bereits oben konstatierte Konfliktaversion stehe als „ein Grundproblem oder eine Grundvoraussetzung“ im Kontext von Veränderungsbestrebungen, denn „die Entscheidung für etwas ist immer eine Entscheidung gegen etwas“. Dies bedeute, dass, wenn man etwas Neues im Zuge von Veränderungsprozessen wolle, man sich „vom Alten verabschieden“ müsse (G 111).

Als Beispiel um dies zu verdeutlichen nennt D die Trauerpastoral, in der aufgrund von Veränderungen in Demografie und der höheren Mobilität jüngerer Personen es zu nachfrageseitigen Strukturänderungen gekommen sei (D 33f.). Auf die Rückfrage, ob dies mit formellen Strukturen und Regeln zusammenhänge, exemplifiziert am Kirchenrecht, antwortet D:

„[...] das kann durchaus sein, wobei für mich das Kirchenrecht da, weiß ich nicht, das müsste man sich näher ansehen, ähm. Aber ich glaub es ist halt ein bisschen das Althergebrachte Thema, ähm, wir halten nur an dem fest.“ (D 36.01f).

Diese Pfadabhängigkeit entfaltet dabei auch Wirkung auf die Führungskultur:

„Zum Dritten glaube ich schon auch, dass die Führungskultur und deren negative Effekte in der Kirche eine Rolle spielen. Wir überlegen uns, was wir tun könnten, wenn wir etwas tun würden. Also es gibt eine gewisse Trägheit, also Joseph Ratzinger hat das einmal die >Trägheit, die Schwerkraft des Amtes< genannt, in einem Vortrag.“ (A 28.06–08)

Mit dieser Art des Agierens seien aber nicht nur Nachteile („Trägheit“) verbunden,

²⁷⁷ Pfadabhängigkeit bezeichnet nach Werle einen „vergangenheitsdeterminierten Prozess relativ kontinuierlicher bzw. inkrementeller Entwicklungen“. Die dabei verwirklichten Ergebniszustände können von Ineffizienz geprägt sein, ohne dass deswegen radikale Veränderungen angestrebt werden. Es besteht eine Toleranz gegenüber suboptimalen Prozessen. Konventionen, so die Idee, senken Transaktionskosten. Institutionen wirken zusammen, sodass „positive Netzwerkexternalitäten“ entstehen, die sich wechselseitig verstärken. Je besser etabliert diese sind, desto „kostspieliger“ wird auch deren Veränderung. Siehe hierzu: Werle, Pfadabhängigkeit, 119, 122f.

sondern, auch Vorteile, etwa indem „man nicht so sprunghaft ist als Organisation“ oder entsprechende Resilienzen aufweise („Aussitzen-Können“) (A 29). Als Grund hierfür wird der Umstand identifiziert, dass wenn eine Organisation langsam reagieren könne, sie dass auch tue, was ein „gewisser menschlicher Zug“ sei (A 33).

Gerade auch vor dem Hintergrund der an verschiedenen Stellen wahrgenommenen Differenz zwischen Darstellungs- und Handlungsebene stellt sich die Frage warum tatsächlicher Wandel als herausfordernd erlebt wird. C nennt zwei Gründe: Den Grad der organisational bestehenden Veränderungsbereitschaft sowie die Organisationsgröße bzw. -handlungsfähigkeit:

„Ja, die Wahnsinnsänderungen, also die Riesenänderungsbereitschaft in Kirche insgesamt fällt mir jetzt nicht auf [lacht]. Also es ist schon immer wieder kritisiert werden und dann vielleicht darauf reagieren, aber dass sich dann wirklich viel ändert, also dazu, kommt mir vor, ist das ganze System einfach zu riesig und zu schwerfällig. Im Kleinen kann es schon immer wieder funktionieren, glaub ich, aber in der großen Kirche ist schon alles ein bisschen langsam.“ (C 171f).

Hier wird die Hypothese vertreten, dass Steuerungsfähigkeit mit zunehmender Größe und damit vermutet gesteigener Komplexität abnehme. Zudem wird auf die „Bereitschaft“ der Akteure zur Veränderung abgestellt, die als gering identifiziert wird. Dies kommt auch im Interview mit E zum Ausdruck, indem auf die Mikroebene einzelner Organisationsmitglieder abgestellt wird:

„Ahm, eben, bei manchen ist es die Erfahrung, weil sie einfach schon seit x Jahren mit der Position betraut sind, also >Ich habe es schon lange gemacht, ich weiß, wie es funktioniert<, wo dann aber auch so das Problem ist, wenn etwas Neues kommt, wehrt man sich mit Händen und Füßen dagegen [...].“ (E 148.02)

Dieser Umstand wird konkret am Seelsorgeraumentwicklungsprozess und dem Verhalten von Akteuren auf pfarrlicher Ebene veranschaulicht. Veränderung führe demnach zu „Angst“, etwa einem Rückgang des gewohnten Angebots (Sonntagsmessen) oder einer „Demontage“ des Pfarrers (E 148).

Daneben würde die aktuelle Struktur große Teile der Ressourcen binden, was G mit dem Begriff der Volkskirche zu verdeutlichen versucht:

„Wie gesagt, schwierig, wenn diese, wenn, wenn, ah, diese Infrastruktur dieser Volkskirche auf, auf neunzig Prozent ausgerichtet ist, das ist halt schwierig, weil die halt wahnsinnig niederdrücken, nicht? Wennst denkst, wenn du allein diese, diese Summe, die für Gebäudeerhaltung, Instandhaltung, ah, investiert werden muss, wennst die in pastorale Projekte, Ideen, in soziale Projekte hineingeben könntest, was das für eine Triebkraft wäre, nicht?“ (G 144.01f)

Die dabei gebundenen Ressourcen schreiben Bestehendes fort, könnten aber „Dynamiken“ in Gang bringen, die „spannungsreich etwas in Bewegung“ setzen

würden, etwas entfachen könnten, „wo man es nicht vermutet“ (G 146).

G verdeutlicht vorhandene Pfadabhängigkeiten und wirft zwei damit verbundene Fragen auf:

„Also ich denk, ich glaub, Dinge müssen wachsen, gerade wenn wir vorhin gesprochen haben, Kirche hat zwar unternehmerische Bereiche, aber Kirche ist noch mehr, Kirche ist auch Weggemeinschaft mit der Dimension der Ewigkeit, und ich glaub auch, dass, dass Druck oder Eile da nicht sehr hilfreich sind, weil das ja wieder längerfristig gelten muss, oder zum Beispiel zu überlegen, ob man Pfarren auflöst, ich denk mir, das sind, das sind, ah, kirchliche Organisationseinheiten, das sind kirchliche Strukturen, die über Jahrhunderte ganze Kriege überlebt haben, nicht? Dann denk ich mir, wie kommt man dann von heute auf morgen auf einmal dazu, Pfarren aufzulösen? Ich mein, man hat manche erst später gegründet, aber da gibt's teilweise Pfarren, die haben den dreißigjährigen Krieg überlebt, ersten, zweiten Weltkrieg und weiß Gott was alles, ah, und jetzt auf einmal, weil irgendwie halt meinen, wir müssen jetzt was anders machen und das ist dann halt einfach eine, das ist was natürlich Gewachsenes, mit dem Menschen etwas verbinden. Ja, die Frage ist, was ist der Ersatz? Was ist das Neue, was ist das andere, was ist das Wertvollere, dass zu dieser Steuerung, ah, man ich weiß jetzt nicht, ob man da Steuerung nehmen kann, aber freilich, dass sind auch Dinge, wo man hinsteuert, aber die Frage ist immer, ah, warum will man dorthin und was erwartet man sich da anderes?“ (G 113.02ff)

Die vorangegangenen Unterkapitel verdeutlichten anhand exemplarisch ausgewählter, repräsentativer Stellen Aspekte der Themen Führung, Entscheidung und Kritik. Zudem wurden Interviewpassagen zum seitens der Expert:innen beobachteten organisationalen „Muster“ einer Vergangenheitsorientierung vorgestellt. Im Vergleich zu den „Hard Rules“ liegt bei diesen ein reduzierter Formalisierungsgrad vor, womit die Bedeutung des kulturellen, organisationalen Erlernten ansteigt. Die nachfolgende Kategorie folgt ebenfalls selbiger Aufbau-logik und stellt Verdichtungen vor, die Bereiche betreffen, die unter der Oberfläche liegen.

3.3 Hidden Rules – Ungeschriebene Spielregeln, Tabus und Selbstverständlichkeiten

Dieses Kapitel thematisiert eine besondere Ausprägung informeller Regeln. Ihren besonderen „Charakter“ bekommen diese dadurch, dass sie einerseits die Kriterien der Informalität erfüllen, andererseits ein Tabu darstellen oder einen Charakter des „Darüber-reden-wir-nicht-offen“ aufweisen. Diese „hochinformellen“ Regeln lösen in der Regel, wenn sie berührt werden, besondere Reaktionen aus. Nachfolgend werden zentrale, repräsentative Interviewpassagen vorgestellt.

3.3.1 Umfassender Partizipationsanspruch

Eine hohe Bedeutung im Zusammenhang mit solchen Regeln kommt dem durch die Expert:innen berichteten umfassenden Partizipationsanspruch, der innerhalb des kirchlichen Sozialgefüges herrsche, zu. Wie oben bereits ausgeführt besteht eine besondere Vorstellung der Art und Weise des Zusammenlebens in der Kirche. Kirchliches Leben ist Leben in „Gemeinschaft“:

„[...] du musst Gemeinschaft leben. Also wenn du punktuell wo dabei bist... Viele sehen es gerne, wenn gewisse Dinge durch Präsenz beehrt werden. Es gibt auch legitime Gründe, dass nicht zu machen. Aber das ist sicher auch ein Thema, Präsenzkultur, eine gewisse Selbstverausgabungskultur, vielleicht sogar Selbstausbeutungskultur, wird vorausgesetzt.“ (A 47)

Diesen besonderen Charakter von Gemeinschaft stellt die einzelnen Mitglieder derselben vor besondere Ansprüche. Was bedeutet das aber in der Praxis kirchlichen Handelns? A führt, einen Absatz davor, aus:

„[...] wenn einer dir den kleinen Finger gibt, nimmst du gleich die ganze Hand. Also wenn man sich wo engagiert, dann hat man gleich fünf Ämter. Das ist völlig selbstverständlich, dass das so sein muss“ (A 46).

C führt dies auf Struktur-Ressourcen-Inkongruenz zurück, also einen wachsenden Anspruch an die geringer werdende Gesamtzahl der aktiv Partizipierenden unter der Voraussetzung eines allgemeinen Programmerhalts:

„Also, dass ganz viele einmal mit irgendetwas anfangen und für alles weitere angefragt werden. Einfach auch aus dem simplen Grund, dass in vielen Pfarren noch immer versucht wird, dass gleiche Programm weiterzufahren, das man gewohnt war, für immer weniger Leute, die kommen und man braucht irgendwie für die, um es durchzuführen, braucht man noch immer gleich viele Leute wie früher oder maximal ein paar weniger.“ (C 147.02f)

Der Versuch einer Reduktion des Engagements durch beteiligte Personen löse dabei, so C, Sanktionsmechanismen aus:

„Und deswegen glaube ich schon, dass wenn man einmal angefangen hat sich zu engagieren, nicht mehr so schnell wieder hinauskommt. Also da muss man schon sehr entschieden sein und dann muss man sich möglicherweise von anderen anhören, die halt mehr machen, dass man vielleicht faul ist oder nicht ein so guter Christ vielleicht sogar. Das wird dann vielleicht nicht gesagt, aber das kriegt man dann zum Spüren.“ (C 147.05–07)

In einen engen Zusammenhang damit werden persönliche Motive und Einstellungen bzw. kognitive Strukturen gestellt:

„Also so Menschen, die dann sehr bewusst auf sich selbst achten und da sagen, das sind meine Grenzen und da mag ich jetzt nicht mehr, einfach weil es im kirchlichen Umfeld viele gibt, die ihre Grenzen eben nicht wahren und einfach geben, geben, geben, weil >Nächstenliebe< und so und die dann halt diejenigen schief anschauen, die halt sehr wohl mehr sagen >so

und nicht weiter<, also >da sind meine Grenzen und mehr tu ich nicht<. Die haben es dann schwieriger.“ (C 149.02f)

Rückgefragt, ob C diese Beobachtungen exklusiv einem kirchlichen Gemeinschaftsgedanken zuordnen würde, antwortet C selbstreflexiv:

„Hm... Das immer noch mehr haben wollen, noch mehr Engagement? Ich weiss es nicht. Ich muss sagen, ich war in meinem ganzen Leben eigentlich fast nur in der Kirche aktiv, also in den verschiedensten Facetten und ich hab gar keinen Einblick in andere Vereine. Ich weiß gar nicht, wie es dort gehandhabt wird. Aber vielleicht genau aus dem Grund, dass die Kirche einen sehr vereinnahmt, wenn man einmal drinnen ist [lacht]. Ein Großteil meiner Jugend oder eigentlich meine ganze Jugend- und junge Erwachsenenzeit, ahm, war ausgefüllt mit kirchlichem Engagement in verschiedensten Formen und Facetten. Und, deshalb bin ich gar nicht auf die Idee gekommen, mich bei einem anderen Verein zu engagieren.“ (C 151)

Diese Passage verdeutlicht einen Umstand, den auch B zum Ausdruck bringt, indem, bezugnehmend auf den hohen bestehenden Partizipationsanspruch, ausgeführt wird:

„Das stimmt schon. Und vor allem wenn's Personen sind, die jünger sind und sich interessieren oder einfach auch, ja, nur zum Gottesdienst kommen oder einen Dienst übernehmen, oder vielleicht die Frage: >Du bist jung, könntest Du Dir nicht vorstellen, dass Du da und dort noch mithilfst< [lacht, geht mit der Stimme nach oben]. Ja auch dieses Mithelfen und ja nicht nur einmal helfen, sondern dann regelmäßig da zu sein, ja das ist auch ganz typisch Kirche [lacht wissend].“ (B 61)

Dieser hohe Partizipationsanspruch bestätigt sich im Kontext der Reduktion oder gar einer Beendigung des Engagements. Hier sei ein klares Ende tendenziell selten und in der Regel an äußere Gründe wie einen Umzug, Studienbeginn oder eine persönliche Beziehungskrise gebunden. Den Normalfall bilde, gerade bei Ehrenamtlichen, ein „stilles Ende“ über einen Kontaktrückgang (B 64):

„Ähm, aber meistens ist es, glaub ich, ein stiller Abschied, wo man dann einfach nicht mehr kommt. Und man fragt sich vielleicht, was ist der Grund und irgendwie merkt man, die Zeit wird immer länger und dann gibt es dann auch keinen Kontakt so, ja, aber so richtig, ja >morgen endet dann, ja, mein Dienst, mein Engagement<, das gibt's nicht.“ (B 64.02–03)

Die in einer solchen „Gemeinschaft“ gültigen Spielregeln seien dabei „von Gemeinde zu Gemeinde verschieden“ und ließen sich nur „ganz schwer verallgemeinern“. Es gebe Gemeinden, die „diesbezüglich sehr geschlossen“ seien und in die man „gar nicht reinkommt“, wenn man sich nicht an „bestimmtes Regelwerk“ halte (F 117). Daneben gebe es in der Kirche aber auch

„[...] Segmente, wo das viel breiter ist, wo ich auch nur, wo ich auch nur kurz einmal andocken kann und wo das und wo das auch durchaus auch akzeptiert wird, nicht?“ (F 117.02)

Dabei müsse man kirchliche Orte unterscheiden, beispielsweise eine Pfarre, die

Katholische Hochschulgemeinde oder eine Ordensstruktur (F 117.03).

Diese Unterscheidung verschiedener Orte der Partizipation gilt ebenso für verschiedene Handlungsfelder. Was auf Ebene pfarrlicher Partizipation gelte, gelte etwa nur beschränkt für die diözesanen Reformbemühungen, wo sich eine strukturelle Vergangenheitsorientierung in Partizipationsschwierigkeiten äußere. Gefragt, ob G in Hinblick auf einen bestehenden Handlungsanspruch an die Kirchenmitglieder eine kulturell wirksame Differenz zwischen Handlungs- und Anspruchsebene wahrnehme, beschreibt die interviewte Person anhand eines Beispiels aus den Reformprozessen:

„Weil ich glaub, dass man letztlich Dinge umsetzen will und das als gemeinschaftlich verkaufen möchte, was aber nie, als, als gemeinsamer Prozess auch aufgesetzt war. Sondern ich glaube, dass da beispielsweise bei uns schon der Bischof klar seine, seine Vorstellungen gehabt hat, seine Konzepte, die er in Deutschland aufgesaugt hat und dann da zu einem starken Treiber geworden ist und seine Sache, das hat lang gebraucht, dass da einmal Leute mitgezogen haben und dass das unsere Sache wird [...]“ (G 105.02f).

Die aus dieser Differenz resultierenden Herausforderungen würden vor dem Hintergrund der tatsächlichen Umsetzung als Ineffizienzen wahrgenommen. Der Prozess habe darunter gelitten, dass „es ihm [dem Bischof, L.G.] eigentlich sehr, sehr schwer gelungen ist, Leute zu beteiligen, dass die Leute seine Sache oder die Sache zu ihrer gemacht haben.“ (G 105.03), ein Umstand, den G einerseits auf eine uneinheitliche („unterschiedliche“), disperse Kommunikation (G 105) und andererseits darauf zurückführt, dass „einfach zu viel auf einmal angegangen“ worden sei. Das Fundament, so G's „Sorge“ bzw. „Bedenken“, sei „schief“ aufgesetzt worden, was dann den „nächsten Schritt“ erschwert habe (G 107).
Denn

„[...] wenn du einmal ein gutes Fundament gelegt hast, dann kannst den nächsten Schritt gehen, aber wenn das Fundament einmal schief ist, kann sich das Gebäude nimmer gut aufsetzen.“ (G 107.02)

Dieser umfassende Partizipationsanspruch betrifft nicht nur ehrenamtlich Mitarbeitende, sondern auch das hauptamtliche, arbeitsvertraglich angestellte Personal. Dies zeigt sich darin, dass die Grenze zwischen „öffentlicher“ und „privater“ Person als mitunter „durchlässig“ erlebt wird, wobei aber ein „Schutz“ durch die Arbeitszeitaufzeichnungen bestehe:

„Die Erwartung ist da, aber da sind wir auch gut geschützt durch die Arbeitszeitaufzeichnung, dass man das dann auch, ja, auch abbildet. Sonst ist es, glaub ich schon, hauptamtlicherseits kann das Engagement, die Arbeit in der Kirche zum Fass ohne Boden werden, also immer verfügbar zu sein und bei jedem Fest da zu sein und jeden Sonntag. Also das ist schon

die Erwartungshaltung. Und da merkt man auch, wenn man das einmal nicht macht oder an höheren Feiertagen bewusst da die Zeit herausnimmt, dass man die privat gestaltet und nicht im Dienst ist, dann gibt es schon die große Nachfrage, ja, da ist ja jemand angestellt... Und grade zu diesen Feiertagen ist die Person nicht da. So, dass ist dann schon wo das eigentlich dazugehört.“ (B 55)

Dieses „Immer-Verfügbar-Sein“, „Immer-im-Dienst-Sein“ (B 57) hängt dabei einerseits mit der Wahrnehmung durch die Gemeinschaftsmitglieder ab, die die Person auch in ihrer Freizeit als Rollenträger einordnen. Andererseits liege diese Wahrnehmung auch darin begründet, dass kirchliche Berufe sich durch ein Mehr im Anspruch auszeichnen, „Berufung“ seien und die Dimension des Charismas hinzutrete (B 59).

3.3.2 „Tabus“ – beredtes Schweigen

„Dann ist sicher eine Spielregel, dass gewisse Dinge einfach nicht diskutiert werden.“ (A 48.01)

Ein solches, als spannungsvoll wahrgenommenes Themengebiet stellt der Umgang mit Personen dar, die aus der Organisation ausscheiden:

„Gewisse Dinge verschweigt man einfach. Über die wird nicht gesprochen. Also zum Beispiel, wenn Priester das Amt verlassen. Dann ist es oft so, dass es sie nicht mehr gibt. Die gibt es nicht mehr, die Menschen. Oder wenn früher Leute von der Diözese weg sind. Und dann habe ich nachgefragt, wie geht es diesen Leuten, >Weißt du etwas von ihnen?<, die hat es nicht mehr gegeben. Eine gewisse Abschiedskultur, die gibt es nicht überall.“ (A 49)

Der beschriebene Umgang mit Aussteigern betreffe dabei sowohl Laien als auch Kleriker. Interviewpartner F bestätigt dies. Es spiele jedoch dabei eine große Rolle, „wie jemand persönlich damit umgeht“. In der Diözese Graz-Seckau sei man hier grundsätzlich „sehr fair“, wobei man bestrebt sei, „durchaus transparent oder möglichst transparent“ damit umzugehen. Zu beachten seien dabei immer die Vertraulichkeit des „forum internum“ und die immer auch „sehr persönliche Geschichte“, die mitunter komplex sei. Hier würden sich aber auch Chancen auftun, etwas zu lernen, also die Leute nicht „nur einfach ziehen zu lassen“, sondern auch „zu sagen >Wo sind eigentlich die Punkte<“ bzw. wo man ansetzen könne, „damit das dann doch noch funktionieren könnte“ (F 123), eine Art „Kultur des Abschieds“ zu entwickeln (F 124f).

D wendet die Metapher bzw. Perspektive eines religiösen Marktes auf diese Frage an. Gefragt, wie der Umgang mit aus dem kirchlichen Dienst ausgeschiedenen Personen sei, antwortet D:

„Ganz schwierig, also entweder schaut man, dass man sie irgendwo weitschubst, oder es kommt wirklich zum Bruch und das, was dabei

übersehen wird, das kristallisiert sich in den letzten Jahren heraus, diese Kompetenzen, die diese Personen haben, die vermarkten sie danach freiberuflich und die Kirche checkt's nicht, dass das eine ganz klare Konkurrenz ist und sich damit selbst ausschaltet.“ (D 85.01)

Die Existenz Ausgeschiedener bzw. die Art und Weise des Ausscheidens wird als für die Gesamtorganisation als nachteilig erlebt. Es bestehe das Risiko bzw. die Wahrscheinlichkeit, dass diese ihre erworbenen Kompetenzen nutzen, wirtschaftlich zum Selbsterhalt auch nutzen müssen, um dann etwa als freie Ritualanbieter (bspw. Segnungs- und Trauerfeiern) zusätzlichen Druck im Bereich der gesellschaftlichen „Kernkompetenz“ der Kirche aufbauen würden (D 89). Ökonomisch betrachtet werde dieser Umstand tendenziell ignoriert „und bei uns ist das eher so, dass wir da gar nicht hinschauen, ich sag jetzt, das ist der Kirche fast wurscht.“ (D 85.04). Dies sei ein „blinder Fleck“ (D 87). Grund dafür sei, dass man sich der Konsequenzen dieses Phänomens im Prozess des Ausscheidens nicht bewusst sei, sondern eher die Erleichterung über die Auflösung des vorher im Vordergrund stehenden Konfliktes (Lösung durch Trennung) (D 89).

Das angesprochene „forum internum“ sei eine Institution, die es so „in anderen gesellschaftlichen Handlungsfeldern nicht gibt oder kaum gibt“ (F 113). Dieses spiele aber auch in Prozessen eine Rolle, wo eine besondere Dynamik beobachtet werden könne:

„[...] auch in diesen Handlungsfeldern, wo ein mit dem Höchstmaß an Diskretion, dass man, dass man so Prozesse in Gang zu setzen sind, wenn man sie, wenn man sie unter diesem unter dieser sozusagen Diskretion und Geheimhaltung stellt, dass sie sich ungleich stärker verbreiten, als wenn [man, L.G.] sie nicht darunter stellt. Auch das [lacht], auch dieses Phänomen, also das wäre jetzt das informelle Dazugesagte, sozusagen das ungeschriebene Gesetz, das gibt's kirchlich ganz sicher, ahm.“ (F 113.02f)

Daneben lasse sich noch feststellen, dass in Prozessen viel auf der „Du-zu-Du-Ebene“, also im Informellen „abgehandelt“ werde, was dazu führe, dass es zu Intransparenzen komme.

„Ich glaub, dass so bei Prozessen, dass wir diese Sache also, dass Dinge eher so auf der Ebene, auf der persönlichen Ebene, auf dieser, ah, konkreten Du-zu-Du-Ebene abgehandelt werden und eben dadurch intransparent werden, dass Kirche wahrscheinlich, sag ich einmal, anfälliger ist dafür als andere Bereiche. Ja, und das, das ist natürlich ein informeller Bereich, der ist nicht festgeschrieben und, ahm, der gehört wahrscheinlich schon zu gewachsener, ob jetzt gut oder schlecht, zu gewachsener kirchlicher Kultur zu, ja.“ (F 113.04f)

Daneben werden auch innerhalb aktiver kirchlicher Tätigkeit in der „Gemeinschaft“ Schwierigkeiten erlebt persönliche Aspekte anzusprechen, die von vorhandenen „Jobprofilen“ (Rollenbildern) abweichen:

„Ich denk mir, ähm, wenn man in der Kirche arbeitet und vielleicht gerade

Probleme im Glauben hat, im persönlichen Glauben, dass man das dann nicht so offen anspricht, man hat ja ein gewisses Jobprofil. Man muss ja, also dass man dann so ehrlich ist und sagt: >Weiß ja nicht<, ah, ist vielleicht ein Thema.“ (B 72)

Als weiteres, kommunikativ herausforderndes, mitunter tabuisiertes Thema wird das Verhältnis zwischen kirchlichem Auftrag und Gehalt erlebt:

„[...] Dass eine gewisse Duldsamkeit da ist. Also ich habe das geleistet und dafür will ich das und das haben oder wie ist das mit Lohn oder wie ist das mit Arbeitszeit, das wird irgendwie als nicht statthaft oft angesehen. Weil wir müssen uns ja einsetzen für das große Ganze, was richtig ist. Aber das heißt nicht, dass das auch ordentlich organisiert werden kann.“ (A 50)

Diese Spannung tut sich an der Nahtstelle zwischen kirchlichem Anspruch für etwas hehres Höheres zu arbeiten und den profanen Bedürfnissen und Interessen derer, die diese Arbeit leisten, auf. Dies betrifft insbesondere hauptamtliche Mitarbeiter:innen, die ihren Lebensunterhalt aus einem kirchlichen Gehalt bestreiten. Auch D bestätigt diesen Eindruck:

„Also ich glaube, dass ganz viele voneinander nicht wissen, wie viel der eine verdient und wie viel der andere verdient, also das ist sicherlich ein Tabuthema, ahm.“ (D 78)

Dabei wird die grundlegende Besoldung als der Logik eines „Beamtenschemas“ nachempfunden erlebt (basierend auf dem geltenden Kollektivvertrag), wobei es „natürlich immer und überall Ausnahmen“ gebe, wo eigene Verhandlungen ein Abweichen begründen (D 80.01). Auch B verdeutlicht diesen Aspekt, indem betont wird, dass man über „Gehalt, Gehaltserhöhung“ nicht spreche, denn „man hat ein Gehalt und ja.“ (B 70)

E betont, gefragt, ob man offen über diese Thematik sprechen könne, dass es keinen wesentlichen Grund gebe, darüber zu sprechen, da die individuelle Perspektive im Vordergrund stehe (Was verdiene ich? Was brauche ich?) und nicht die eines Vergleichs, den die Thematik auf Gruppenebene nach sich ziehe (E 130). Dabei wird insbesondere auf inhaltlicher Ebene die im geltenden Kollektivvertrag angelegte (grundsätzliche) Transparenz betont (E 132; 134). Auf Basis der Interviewführung ist jedoch aufgrund der defensiven, emotional konnotierten Vortragsweise der interviewten Person davon auszugehen, dass dieser Thematik eine persönliche Relevanz zukommt.

C erläutert, dass das Thema Gehalt bzw. Gehaltserhöhung nicht offen thematisiert werde und sich Personen „selber kümmern“ müssen. Das Thema sei intransparent. C kritisiert dabei auch wahrgenommene Ungleichheiten, wo Personal für die „gleiche Arbeit“ – unbegründet – weniger bekomme, was dazu führe, dass man sich „nicht wahnsinnig wertgeschätzt“ fühle (C 139). Gefragt, ob es eine Gesprächskultur zum Thema gebe, verneint C dies und verweist beispielhaft auf eine als intransparent

wahrgenommene Verteilung von „Kompetenzzulagen“ hin (C 141). C unterstreicht dabei allerdings, dass dies nicht unbedingt eine spezifisch kirchliche, sondern „eher eine gesellschaftliche Sache“ sei, da dies auch anderorts, etwa in der Privatwirtschaft unüblich sei, wie C aus dem privaten Umfeld wisse (C 145). Allerdings, hier schließt C an oben ausgeführten hohen Partizipationsanspruch an, sei der Anspruch an die Mitarbeitenden freiwillig ein über das gesellschaftlich übliche Maß hinausgehendes Mehr einzubringen, höher (C 147).

Als wenig offen thematisierten Aspekt nimmt D auch die Rolle von akademischen Qualifikationen und Abschlüssen sowie Fortbildungen wahr. Diese würden im Hinblick auf Gehalt oder erhaltene Anerkennung keine direkte Rolle spielen (D 80.03f). Mittelbar sei dies aber dennoch relevant, vor allem dann, wenn die Frage aufkomme, wer sich für bestimmte (gehobene) Führungspositionen qualifiziere:

„[...] es wird dann schlagend, wenn es um gewisse, aber nur gewisse Besetzungen, also Positionen geht, dann wäre es super, wenn du vorne einen Dokortitel hättest. Aber darüber redet keiner, aber das ist so [...]“ (D 80.04f)

Auch im Hinblick auf die Art und Weise wie in der Kirche Posten vergeben oder Entscheidungen getroffen werden, stellt D eine kulturelle (regionale) Besonderheit fest:

„Und es gibt noch etwas bei der Steuerung, glaub ich [lacht], in der Kirche, es ist noch so ein bisschen das althergebrachte Österreich: Gute Kontakte, machen wir vieles hintenherum aus. Ob das jetzt Besetzungen sind, ob das, ja, wie auch immer, da ist viel noch der altberühmte >österreichische Handel< unter Anführungszeichen.“ (D 72)

Diese „ungeschriebene Spielregel“ zur Rolle des Informellen (D 74) verdeutlicht das Wirken eines gesamtgesellschaftlich-kulturellen Einflusses auf das organisationsinterne Steuerungshandeln, das in diesem Falle weniger ein „Tabu“ im engeren Sinne ist, aber dennoch ein Aspekt ist, der als relevant wahrgenommen wird und über den nicht offen gesprochen wird.

Darüber hinaus sieht D einen, ebenfalls nicht offen thematisierten, großen Einfluss „konservativer“ Personen und Gruppen:

„Ja, dass die sehr konservative Seite noch immer sehr, sehr viel Macht hat, ahm, mhm, das ist sicherlich einmal eine versteckte Regel, ahm.“ (D 76)

Gefragt, ob es allgemeine Themenbereiche gebe, über die nicht gesprochen oder über die „man“ sich geeinigt habe, sie auszuklammern bzw. ob es Punkte gebe, bei denen die interviewte Person das Gefühl habe, sie seien ungeschriebene Spielregeln,

über die nicht explizit gesprochen werde, antwortet F²⁷⁸:

„Also das Thema Sexualität ist, glaub ich, ah in der Kirche vielmehr tabuisiert, als in anderen Gesellschaftsbereichen, das hat jetzt natürlich mit der Aufarbeitung der, der Missbrauchsfälle [zu tun, L.G.]. Hat sich einiges getan und dabei, überhaupt um ein Thema jetzt benennbar zu machen, ahm, aber ich glaube, dass es nach wie vor so ist, dass das, dass das stärker tabuisiert ist als woanders.“ (F 119)

Angesprochene Missbrauchsfälle²⁷⁹ dienen C als Beispiel, die Dimension der Informalität von Einflussstrukturen in Zusammenhang mit den in einer Gruppe vorhandenen Werten und Normen, exemplarisch an der Chiffre „konservativ“ ausgeführt, zu verdeutlichen. Hierbei gelte es, die bestehende Komplexität und Pluralität zu beachten, denn die Kirche sei innerkirchlich „divers“. Wie Kirche erlebt werde, hänge stark davon ab, mit „welchen Christen man konkret zusammen“ sei (C 118). Ein Umstand, der auch den in einer Gruppe vorzufindenden Bestand an Tabuthemen beeinflusst. Was für die einen offen thematisiert werden kann, sei für andere wiederum ein Tabuthema, denn „es können wirklich Gegensätze sein, da ist alles drinnen“ (C 120). C verdeutlicht diese Unterschiede anhand des Beispiels des Missbrauchsthemas und führt dabei die Wirkweise von Tabus vor Augen:

„Aber ich glaub schon, ich glaub, dass das Missbrauchsthema jeder schlimm findet, aber viele stellen sich dem nicht so ganz, was das alles für Auswirkungen hat und das wird dann einfach abgetan oft mit, ja, persönlichen Verfehlungen, ja, >Jeder Mensch ist sündig< natürlich auch >Priesterfehler< oder so. Aber gerade in den konservativen Kreisen wird wenig, ahm, da beschäftigt man sich wenig, da beschäftigt man sich dann nicht damit, dass die Strukturen dahinter genauso ein Problem darstellen. Also dass die kirchlichen Machtstrukturen das letztendlich dann einfach zugelassen haben. Und eben mit Versetzungen und so weiter.“ (C 126.03–06)

C erklärt, dass zwar auch in Kreisen, in denen diese Thematik tabuisiert werde, das moralische Problem erkannt werde, aber auf Handlungsebene andere Schlüsse gezogen werden sowie auf Darstellungsebene auf andere Erklärungen zurückgegriffen werde (Gruppenbezogenheit der Tabus).

Daneben stellt G die Existenz von (informellen) Netzwerkstrukturen fest, indem tonal neutral ausgeführt wird:

²⁷⁸ Dabei ist zu beachten, dass das Thema der Sexualität im Zuge der Forschungsarbeit seitens der Expert:innen kaum aktiv thematisiert wurde. Dieses findet sich jedoch im Hintergrund anders gelagerter Fragen wieder, etwa dem Missbrauchsthema, aber auch der Frage nach Geschlechterrollen. Der komplexe Zusammenhang von Sexualität und Macht wird in dieser Arbeit nicht näher behandelt. Einen Überblick zu dieser Thematik liefert etwa Haslinger, Macht in der Kirche, 430–515.

²⁷⁹ Einen aktuellen Diskussionsbeitrag zur Thematik Macht, Machtmissbrauch und Angst liefern Hanstein/Schönheit/Schönheit, Heillose Macht. Die Autor:innen beobachten dabei etwa eine Priester- bzw. Klerikerzentriertheit, fehlende Kontrollmöglichkeiten sowie Unklarheiten, die zu einem Gefühl von Hilflosigkeit führen würden, Hanstein/Schönheit/Schönheit, Heillose Macht, 188f.

„[...] wo Machtzentren sind, gibt es immer auch >Seilschaften< um teilzuhaben. Ja, das ist in der Kirche ganz gleich festzustellen, ganz gleich zu finden.“ (G 124.04f)

In der Kirche könne man, „wenn man sehr selbstbewusst und nicht da sehr viel Skrupel hat, da sehr viel erreichen“, wobei sich G auf „Seilschaften“, aber auch (offensive) „Forderungen“ beziehe (G 128.01). Als ein Beispiel nennt G die (kleine) Gruppe der Priesteramtskandidaten, die im Vergleich zur Vergangenheit, in der die Institution die Entscheidung über Reife, Kompetenz und Weihwürdigkeit getroffen habe, wesentlich breitere Forderungen stellen könne bzw. der im Vergleich zur Vergangenheit weite Spielräume zugestanden würden (G 128.01).

Beides, Forderungen und die Existenz von Seilschaften, würden persönliche „Haltungen zum Ausdruck“ bringen, was auch die Frage nach Autorität und Handlungskonsequenzen aufwirft, wobei auch hier ein Bezug zu einer Differenz zwischen Klerikern und Laien hergestellt wird:

„[...] gibt es in der Kirche Sanktionen, wenn sich jemand überhaupt nichts pfeift und gibt es da den Mut, wirklich zu sagen, das hat Konsequenzen? Ich glaube, dass man sich da ganz, ganz schwertut, da tut man sich bei Laienmitarbeitern wahrscheinlich noch leichter, ja.“ (G 132.01f)

3.3.3 Selbstverständlichkeiten und Sozialisation als Verständnisschlüssel

Im Zuge der Interviews beschrieben die Expert:innen unter anderem Institutionen, die einen so beständigen „Sitz“ in der Organisation haben, so dass diese als „Selbstverständlichkeiten“ erscheinen. Steuerungsrelevanz kommt diesen deswegen zu, da sie kognitiv verankerte Handlungsroutinen bilden, die mit latent wirkenden Normen verbunden sind, deren Einhaltung sanktioniert wird. Dies sei beispielhaft anhand A's Beschreibungen institutioneller „Komfortzonen“ (A 33) verdeutlicht.

Diese Komfortzonen seien auch Resultat der ökonomischen Situation der Diözese Graz-Seckau. Denn die Feststellung „die Kirche lebt vom Kirchenbeitrag“ (A 33.01), führe zu einem wahrgenommenen Zuviel an Absicherung, das nicht der christlichen Lebensweise entspreche. Nach A sei es schwierig, aus den „Komfortzonen“ herauszugehen, was auch für A selbst gelte. Die „Selbstverständlichkeit“ (relativ) sicherer ökonomischer Verhältnisse führe dazu, dass die Organisation langsam reagiere. Sie tue das, da sie es könne, was ein „gewisser menschlicher Zug“ sei (A 33).

Selbstverständlich sei auch, was oben bereits thematisiert wurde, „dass eine gewisse Duldsamkeit da ist“. Ein Reziprozitätsverständnis, also ein Zurückgeben gegenüber den Einzelnen, die sich verdient gemacht haben, bestehe etwa im Bereich von Gehalt oder Arbeitszeit so nicht. Forderungen Einzelner werden als „nicht statthaft“ angesehen. Vielmehr sei es selbstverständlich, dass ein Einsatz „für das

große Ganze“ erfolge (A 50).

Nach „Hidden Rules“, also latent-informellen Normen, handeln zu können setzt deren Kenntnis voraus. Schlüssel zum Verständnis dieser, wie aller informeller Normen, aber auch der Interpretation und Praxis formeller Normen, sind Sozialisationsprozesse. In den Worten von B:

„Also, ich glaub, die, die in der Gemeinschaft drinnen sind, die regelmäßig Gottesdienste besuchen und die einfach aufgewachsen sind, in der kirchlichen, ja also kirchlich sozialisiert sind, ja dann versteht man das.“ (B 38.01)

Sei diese Sozialisation nicht gegeben, etwa im Falle von Personen, „die draußen sind, aus dieser Gemeinschaft“, dann beschränke sich, als Gegenbeispiel zur Verdeutlichung, das Verständnis kirchlicher Steuerungsimpulse und -bedingungen mitunter auf die Bedeutung des Wortlautes.²⁸⁰ B verdeutlicht dies am Beispiel kirchlicher Einladungen. Diese können im innerkirchlichen Verständnis mitunter mit einer anderen Erwartungshaltung bzw. einem höheren Verbindlichkeitsgrad versehen sein, als es der Wortlaut vermuten lässt. Leute die „draußen sind“ könnten dann sagen:

„>Ja, ok es ist eine Einladung, ich sage danke dafür und vielleicht passt es<, aber ohne sich da irgendwie, ohne sich verpflichtet zu fühlen, das auch wirklich anzunehmen das Angebot, da auch wirklich hinzugehen [...]“ (B 38.02).

„Das Wichtigste“, um die mit kirchlicher Steuerungskultur verbundenen Codes zu verstehen, „ist das Erleben“. Man müsse „ein Gespür“ bekommen. Fachliche Ausbildung, also der Erwerb von Hintergrundwissen, helfe dabei „größere Kategorien vor Augen“ zu haben (B 41).

3.4 Strukturierende Differenzen – Konfliktlinien als Strukturmerkmale

Dieses Kapitel thematisiert vorgefundene organisationale „Differenzlinien“ in der Diözese Graz-Seckau, denen die interviewten Expert:innen Steuerungsrelevanz zuerkennen. Steuerungsrelevant sind Differenzlinien²⁸¹ aus dem Grund, da sich

²⁸⁰ Dies führt dazu, dass es, je nach Sozialisationshintergrund zu situativ verschiedenen Interpretationen desselben realweltlichen Vorganges kommen kann, eine Komplexitätsschicht, die in der Praxis der Steuerung zu mitunter unvorhersehbaren Ergebnissen führen kann.

²⁸¹ Der Begriff der Differenzlinie ist dabei dem politikwissenschaftlichen Begriff der „Konfliktlinie“ (*cleavage*, Spaltung) entlehnt, der einen Umstand beschreibt, der „Befürworter und Gegner“ einer politischen Entscheidung abgrenzt. Dabei wird davon ausgegangen, dass es nicht einfach zwei (polare) Gruppen gibt, sondern ein Kontinuum der Abstimmenden bzw., wie im gegebenen Fall, der Entscheidungs- oder Konfliktbeteiligten. Das Kontinuum selbst strukturiert sich dabei nach den Entscheidungsinhalten (*policy*). Die einzelnen Abstimmenden bzw. Konfliktparteien lassen sich, so die Annahmen, auf dieser Policy-Dimension anordnen. Pappi, Lexikon der Politikwissenschaft I, 110–112.

Wahrnehmung, Handeln und Entscheiden sowie die Art und Weise von Steuerung innerhalb dieser Strukturen stattfinden.

Die Existenz verschiedener Konfliktlinien sei etwas, dass man auch „freilich“ in der Praxis merke (G 136). Die in diesem Zusammenhang durch die Expert:innen identifizierten, als relevant wahrgenommenen Konfliktlinien sind: Kleriker – Laien, Zentrum (Ordinariat) – Peripherie (Pfarren), Stadt – Land sowie Männer – Frauen. Diese sorgten in der Praxis „schon auch immer wieder für Konflikte“, seien mitverantwortlich „für spannungsreichen Umgang“. Denn es gebe „so einfach Prägungen“, „die man halt auch überwinden lernen muss und die es zu überwinden gilt“ (G 133f).

Gefragt, welchen Einfluss Konflikte und damit auch Konfliktstrukturen auf diözesanes Steuerungshandeln ausüben, führt D aus, dass deren Lösung eine hohe Langwierigkeit aufweisen würde und zudem unter kommunikativen Mängeln leiden würden, indem etwa nicht mit allen „auf einem Tisch“ gesprochen werde, sondern parallel (D 57). Das koste „so viel Energie und beschäftigt so viele Leute im Apparat“ (D 57.04) und sei im Ergebnis einfach „zu langwierig“ (D 57.03). Die mit diesem Aufwand verbundene „Energie“ wäre woanders besser investiert. D fordert dabei keine „gleiche Meinung“ aller als eine Art falschen Konsens. Hindernd seien jedoch „diese persönlichen Befindlichkeiten. Das ist das, was am meisten im Weg steht.“ (D 57.06f)

Nachfolgend werden die durch die interviewten Expert:innen als wesentlich steuerungsrelevant identifizierten Konfliktlinien anhand repräsentativer Interviewpassagen vorgestellt. Es handelt sich hierbei um ein strukturelles Phänomen, das jedoch, wie D formuliert, einen Bezug zum Individuum aufweist, das Träger von konfliktstrukturelevanten Merkmalen sein kann.

3.4.1 Kleriker und Laien – Divergierende Entscheidungspotenziale

Die erste markante, identifizierbare Konfliktlinie spannt sich zwischen der institutionell angelegten Differenz von Klerikern und Laien auf. Auf die dem zugrundeliegenden formellen Differenzmerkmale wurde oben bereits eingegangen (Weihe, Amtsgewalt).

D verdeutlicht dies auch für den alltäglichen Umgang mit Klerikern in der Organisation, indem betont wird: „[...] was es schon gibt, ist den ganz klaren Unterschied zwischen Klerikern und allen anderen, also das gibt es schon.“ (D 65).

„Ja, also ein Kleriker, darf sich viel, viel mehr leisten, herausnehmen, was sich alle anderen nie herausnehmen dürften. Wo es ganz klare Konsequenzen geben würde und das ist aber ein innerkirchliches Problem, also ich glaube, das gibt es in anderen, ahm, NGOs oder Wirtschaftszweigen oder so, glaube ich, in diesem Sinne nicht. Vielleicht in einem anderen, was ich nicht kenne, aber in dem Sinne, glaube ich

nicht.“ (D 67)

Wesentlicher Anknüpfungspunkt ist die hervorgehobene Stellung von Klerikern im Entscheidungsprozess, „weil einfach Kleriker die sind, die die Entscheidungen treffen“ bzw. „die wirklich wichtigen Entscheidungen“ „absegnen“ (C 70). Dabei wird eine Art „Gruppenspirit“ unter Klerikern identifiziert, wobei hinzukomme, dass man „um Gottes Willen“ „das Gesicht des Priesters ja wahren“ müsse (C 135ff). C bringt zur Verdeutlichung dessen ein Beispiel aus dem Kontext geistlichen Missbrauchs und formuliert als Schlussfolgerung:

„Also ist ja auch eine Personalentscheidung, letztendlich. Also diese, wir wollen irgendwie, wir nehmen eigentlich ein größeres Leid von vielen in Kauf, nur um ja keinen, der bei uns angestellt ist oder der bei uns Priester ist, irgendwie da was wegzunehmen.“ (C 135.03f)

Die besondere Intensität der Zugehörigkeit auf Basis einer hervorgehobenen Stellung findet etwa in dem sensiblen Umgang im Zusammenhang mit dem Ausscheiden von Klerikern aus der Formalorganisation – der eine bewusste Willensäußerung vorangeht – Ausdruck:

„Gewisse Dinge verschweigt man einfach. Über die wird nicht gesprochen. Also zum Beispiel, wenn Priester das Amt verlassen. Dann ist es oft so, dass es sie nicht mehr gibt. Die gibt es nicht mehr, die Menschen.“ (A 49.01–05)

Der strukturell verankerte Unterschied zwischen Laien und Klerikern verdeutlicht sich etwa, wenn das sprachliche „Ringen“ von B mit einem Begriff für kirchlich hauptamtlich Mitarbeitende im Zusammenhang mit der Frage nach der Abgrenzung zwischen Privatperson und (arbeitsrechtlich) angestellter Person betrachtet wird:

„Ähm, Ich glaub schon, dass es eben da dieses Immer-Verfügbar-Sein, Immer-im-Dienst-Sein, schon da ist, durchaus, wo man das, ja wo sie sagen: >Ja ich hab ein Verständnis dafür, das ist ganz klar<. Man ist ja Lai..., äh, Angestellte im pastoralen Dienst, also, äh, Laien im pastoralen Dienst, ah und, aber trotzdem aber so. Es kommt so ein Aber.“ (B 57)

D führt hinsichtlich der sprachlichen Komponente aus:

Was dann auch mit Steuerung zu tun hat, ist, eben, das ist eine alte Geschichte, wenn man sagt >der Laie<, dieser Laien-Begriff. Das ist schon einmal eine Abwertung, da bist schon in der Steuerung, da kommst schon wo anders hin. Zuerst kommt der Seelsorger, dann kommt der Laie und so weiter und so fort geht das dann nach unten. (D 43)

Gefragt, ob der Zugang zu Entscheidungskompetenz mit dem Klerikerstatus zusammenhänge, führt D aus: „[...] Ja und auch >Macht<, sag ich jetzt einmal unter Anführungszeichen, Macht und Verantwortung, [...].“ (D 70.01)

B führt in erster Linie Klerikern vorbehaltene Positionen im Zusammenhang mit dem von B im Zuge der Frage nach ersten Begriffsassoziationen genannten Element der

Hierarchie an:

„Also wenn man es von der Hierarchie anschaut, dann würde ich sagen, dass es da schon ein Steuerungselement gibt, eine Leitung in eine gewisse Richtung, angefangen vom Papst über die Bischöfe, ähm, dann zu den Pfarrern, Priester. Also wenn ich an Pfarrgemeinden denk, an eine Gruppe, da sind unterschiedliche Kräfte am Werk. Also, je nachdem wie der Leiter, der >Steuerungsmann<, wenn man so möchte, ist ja von offizieller Seite der Priester, der Pfarrer, [...]“ (B 09.01–03)

Auch G assoziiert im Zusammenhang mit einer Beschreibung, welche Eigenschaften kirchlich Leitende aufweisen sollen das Leistungsamt mit dem Priesteramt, indem ausgeführt wird:

„[...]dass man auch fragen muss, inwieweit hat man im Dienst der Leitung auch Leute, die dazu befähigt sind, zu leiten, also das ist schon ein großes Pensum, also ich denk mir die, die, dass man eigentlich keine Auswahlmöglichkeit, ah, beim Zugang zum Priesteramt hat, das ist schon schwierig.“ (G 97.03)

E zeichnet dabei ein facettenreicheres Bild einer organisationalen „Schichtung“ entlang der Unterscheidung Kleriker und Laien:

„[...] Es gibt ja Laien, die also, die Theologen sind, es gibt Laien, die Laien sind und es gibt den Klerus. Also die Laien muss man da auch noch einmal aufdröseln, weil da gibt es einen großen Unterschied, ja. Ahm, ja, ich mein wobei, Laien, also Laien, ob die Theologen sind und Laien, die Laien sind, ahm, haben definitiv einen anderen Zugang.“ (E 110.01–03)

Dabei gebe es einerseits hauptamtliche Laien mit theologischem Hintergrund und Laien ohne, aber beispielsweise mit einem wirtschaftlichen oder juristischen Hintergrund. Neben diesem zähle aber auch im Hinblick auf den Einfluss in der Organisation die Integration der jeweiligen Personen in diese, beispielhaft festgemacht an der Angehörigkeitsdauer, da „[...] viele Leute schon sehr lange in dem Gefüge arbeiten, was meines Erachtens ein Zeichen für ein gutes Umfeld ist [...]“ [(E 110; 112).

Das Kirchenrecht wird hinsichtlich des Ziels Laien zu ermächtigen, als „Behinderung“, somit entscheidungsstrukturertend erlebt (C 73). Das divergierende Entscheidungspotenzial zwischen Klerikern und Laien fußt dabei nicht lediglich auf formellen Elementen wie dem Kirchenrecht, sondern wird auch als Zuschreibungseffekt erkannt, der eine individuelle sowie gruppenbezogene Dimension aufweist. C führt dazu aus:

„Und ich glaub, dass das auch für den Priester ganz schwierig sein kann, auf dem Boden zu bleiben einfach, weil wenn man von rundherum einfach so in die Luft gehoben wird. Was aber schon weniger ist als früher, weil da waren es fast alle, die das gemacht haben, jetzt gibt es kleine Grüppchen, die den Priester so hochhalten und hochheben. Aber, als Mensch, man wird geweiht und dann ist man auf einmal eine so besondere Figur und kriegt von rundherum diese Ehrerbietung dargebracht sozusagen. Dann ist es

auch total schwierig am Boden zu bleiben und sich nicht da hineinzuentwickeln zu glauben, dass man wirklich etwas Besseres ist.“ (C 68.06ff)

G identifiziert dabei, im Zusammenhang mit den weltkirchlichen synodalen Bestrebungen, das Weihepriestertum für die Diözese Graz-Seckau im Vergleich zu anderen Diözesen als zentral:

„Da gibt's manche Bischöfe, die haben eine Fähigkeit, dass sie synodal unterwegs sind in den Diözesen, haben auch nie Angst, ah, ah um ihre, um ihre Position, in anderen Kulturen sind die Rollen viel klarer, bei uns einfach immer mit dem Weihepriestertum, das halt immer Thema ist, ist echt, echt spannend, ja.“ (G 102.03)

Die eine Sonderrolle begründende Stellung von Klerikern unterliegt dabei jedoch ebenfalls dem Wandel. F stellt diesbezüglich fest, dass einerseits die Anfragen an Kleriker hinsichtlich ihrer besonderen Rolle aus sowohl dem gesellschaftlichen wie innerkirchlichen Bereich zunehmen würden, einen Umstand, den F als „Rechtfertigungszwang“ umschreibt. Dabei stellt F jedoch auch fest, dass „Klerikalismus“ auch als identitätsstiftendes Element „durch die jüngere Generation“ zum Einsatz komme, die „per se als Kleriker“ „für sich Rechte in Anspruch“ nehme (F 129ff).

Die Differenz zwischen Klerikern und Laien findet sich, so G, auch auf Ebene der Sanktionierung wieder:

„Ich glaub eine gewisse Gefahr gibt's schon, dass man natürlich auch ah, weil wir heut gerade so geredet haben, gibt es in der Kirche Sanktionen, wenn sich jemand überhaupt nichts pfeift und gibt es da den Mut, wirklich zu sagen, das hat Konsequenzen? Ich glaube, dass man sich da ganz, ganz schwertut, da tut man sich bei Laienmitarbeitern wahrscheinlich noch leichter, ja.“ (G 132)

3.4.2 Geschlechterdifferenzen – „Männer- vs. Frauenwelt“

Die bestehende Klerikerorientierung geht mit dem Umstand einher, dass Steuerung dadurch einen „männerorientierten“ Charakter gewinnt. Diese (formell) begründete Geschlechterdifferenz werde, wie D ausführt, im Hinblick auf Steuerung noch durch einen wahrgenommenen höheren Anspruch an Frauen, vor allem in Führungspositionen, ergänzt:

„Und entschuldige noch als zweites gibt es natürlich zwischen der Männerwelt innerhalb der Kirche und, ich sag jetzt einmal der Frauenwelt innerhalb der Kirche. Also das ist noch immer unter Anführungszeichen sehr männerorientiert, ahm, auch von den Steuerungsprozessen her. Und ich sag jetzt, wenn du als Frau in einer Leitungsposition bist, dann musst, aber das hast du in anderen Bereichen auch, das Doppelte machen, aber da hast du nicht nur das Doppelte sozusagen, die Männerseite gegenüber, sondern du hast da noch einmal die Klerikerseite auch gegenüber, also du hast es

doppelt sozusagen verpackt.“ (D 69)

Dabei würden Frauen, so D, einem doppelten Nachteil hinsichtlich der Allokation von Entscheidungsressourcen, der Ausstattung von Entscheidungskompetenz bzw. dem Verbund von Macht und Verantwortung gegenüber Männern und Klerikern ausgesetzt sein:

„Aber da musst dich, also bei den Männern und bei den Klerikern, da geht es nicht so sehr um die Kompetenz dahinter, aber die Frauen müssen sich über die Kompetenz dorthin definieren.“ (D 71.02)

Diese Tendenz, Leitung und Steuerung mit Männern zu assoziieren, zeigt sich auch sprachlich, etwa wenn Interviewpartner:in B im Zuge der Interviewführung auf eine geschlechtersensible Sprache achtet, in Bezug auf Leitung jedoch die männliche Form nutzt: „Also, je nachdem wie der Leiter, der >Steuerungsman<, wenn man so möchte, ist von offizieller Seite der Priester, der Pfarrer, [...]“ (B 09.03). Selbige Tendenz ist für E (78) festzustellen. G verwendet im Zusammenhang mit einem Vor- bzw. Idealbild für kirchliche Steuerungskultur das (landwirtschaftlich konnotierte) biblische Bild des „Hirten“ in konsequent männlicher Form (G 156).

Entscheidend im Hinblick auf die Steuerungsrelevanz bestehender Asymmetrien der Gruppen Kleriker-Mann, Laie-Mann und Laie-Frau ist deren jeweilige Wahrnehmung durch die Organisationsmitglieder: Ruft dies Widerstand gegen einen als ungerecht wahrgenommenen Zustand hervor oder wird der Ist-Stand akzeptiert? B führt hierzu aus:

„Also ich habe es immer partizipativ erlebt, ähm, somit habe ich dann auch den Beruf gewählt. Ich kann auch als Frau in der Kirche viel mitgestalten und hab einfach, ahm, äh, ein Recht mich einzubringen und ah, ja. Wenn man es im Großen anschaut und die großen Themen in den Blick nimmt, wie Frauenordination, äh, ja, da sind dann einer Frau Schranken gewiesen. Aber das ist persönlich, wie man persönlich dazu steht und wenn das kein Thema ist für einen, dann kann man sich gut da einbringen.“ (B 43.01–04)

Dabei ist die herrschende Binnenpluralität in der Großorganisation Katholische Kirche zu beachten, die sich auch in der Diözese Graz-Seckau widerspiegelt. Themen, so auch die „Frauenfrage“, unterliegen der sich aus dieser Binnenpluralität ergebenden Dynamik. C führt dazu vor dem Hintergrund eigener Erfahrungen aus:

„Also für mich ist es immer irgendwie schwierig, denn es gibt so viele verschiedene Arten, wie Kirche funktioniert und je nachdem in welchem Subsystem man gerade drinnen ist. Also, in der [XY-Gruppe, L.G.] zum Beispiel, wo ich auch viele Erfahrungen gemacht habe, [...]“ (C 117.01f)

Und weiter:

„[...] und die Frauenfrage zum Beispiel, die ist nicht anzuzweifeln, ob Frauen [nicht, L.G.] geweiht werden könnten, weil das ist einfach so und das ist auf alle Fälle richtig. Das hat halt der Heilige Geist beschlossen [lächelt], so in

die Richtung.“ (C 117.02f)

Gefragt, welche des Eingangs von G verwiesenen Konfliktlinien in seinem Umfeld besondere Relevanz zukomme, nennt G, in einer zusammenfassenden Ausführung als erstes das Thema „Mann und Frau, die Gleichberechtigung von Mann und Frau“. Dabei handle es sich um ein gesamtgesellschaftliches Thema, das „bis ins kleinste Detail“ auch in der Kirche ankomme (G 138.01). Dies betreffe auch das Weihepriestertum, wo das Verständnis „heutzutage“ nicht mehr „automatisch“ vorhanden sei, warum das „nur Männer machen sollten“ (G 138.04).

Im Kontext der Debatte Klerikalismus und Frauen trifft G eine interessante Aussage: „Aber in unseren Breiten gibts den genauso auch schon auf Seiten der Frauen, nicht?“. (G 138.05). Dabei stellt G übergeordnet fest:

„Ich denk mir, für Laien sicher auch schwierig, wenn jemand nur mehr Pfarrer spielt oder ob das wirklich von einer Berufung heraus ist oder einer Freude, das ist doch diese Vielfalt an Berufungen und Diensten gibt, also das denk ich mir ist noch nicht so ausgeprägt. Also dieses angstfreie, ah, Miteinander, also, es ist doch noch sehr oft eine Definition: Ich bin nur so viel, weil du so viel bist. Es soll ja doch Qualität entscheiden, soll entscheiden, dass Leute etwas Gutes machen, nur weil ich geweiht bin, heißt das noch lang nicht, dass ich ein guter Prediger bin und es kann vielleicht eine Theologin in der Pfarre sein, die man öfter bitte kann, oder vielleicht auch jemand, der eine gewisse Begabung hat oder manche Dinge auch gut oder sogar besser macht.“ (G 138.06–08).

3.4.3 Weitere Konfliktlinien – Generationen, Stadt – Land, Zentrum – Peripherie

Nachfolgend werden repräsentative Interviewpassagen zu Differenzlinien vorgestellt, die sich entlang der Generationenfrage, dem Unterschied Stadt – Land oder Zentrale – Peripherie aufspannen.

Im Hinblick auf Kirche und Altersstruktur stellt G fest:

„Also man muss schon immer wieder auch jungen Menschen oder Leuten, die im mittleren Alter sind, ich mein, wenn Kirche von jungen Leut spricht, dann sind eh schon die 40-, 50-Jährigen gemeint eigentlich, das muss man eh ganz ehrlich sagen. Aber ich glaube, man muss immer wieder auch für jüngere Menschen Platz schaffen und man muss sich auch immer wieder verteidigen. Das habe ich schon gemerkt, also wennst eine Pfarrgemeinde, Pfarrgemeinderat hast, mit einem Durchschnittsalter von 45 und das wollte man bewusst so, dass man die Pluralität der Stadt und Pfarre widerspiegelt, und natürlich weiß, dass das viele sind, die haben Beziehung, die haben Beruf, die haben Kinder, dass das halt nicht so regelmäßig geht oder nicht bei jeder Agape oder bei jedem Sonntag, ja, dann hörst dann halt schon >Wo sind jetzt deine Freund?< Nicht, ich mein, ja, das ist dann, merkt man schon, oder dass man auch immer schaut, dass, dass wir kinderfreundlich sind, das glaub ich, ist schon, nicht unwesentlich.“ (G 140).

Im Hinblick auf die Generationenfrage führt, was vor dem Hintergrund der Altersstruktur der Gottesdienstbesucher an Relevanz gewinnt, aus, dass es hier

Verständnisschwierigkeiten gebe, was sich etwa in nicht erfüllten Erwartungshaltungen älterer Kirchenmitglieder in Bezug auf Verhalten oder Kleidung junger Menschen widerspiegelt:

„Oder ähm, mhm, das wären so typisch Kirche, wo man sagt: >Ach die Jugend, wo ist sie?< Und dann ist sie einmal da und man schaut sie an – nicht gekleidet für den Sonntag und, ahm, faltet die Hände nicht und... [lacht]. Und das wär schon so die ältere Generation oder allgemein, die Gemeinschaft, die sich immer wieder versammelt vor allem zum Gottesdienst, die dann fragt >Wo ist die Jugend<. Und wenn sie dann da ist, dann, ja, was zum Kritisieren.“ (B 52.03–07)

B sieht hier das Wirken eines „ungeschriebenen Gesetzes“, das beinhaltet, dass „wenn man da“ sei (junge Menschen), „man sich auch anpassen“ müsse. Lediglich da, anwesend zu sein, sei dabei zu wenig (B 53), womit B die Wahrnehmung eines kulturellen Übergewichts bestimmter Alterskohorten zum Ausdruck bringt.

Die Ausprägung dieses Spannungsfeldes und ob daraus Konflikte im engeren Sinne erwachsen, ist abhängig von den Organisationsmitgliedern bzw. der untersuchten Gemeinde (B 48). Dabei ist zu berücksichtigen, dass B den Grad des Engagements unabhängig vom Alter betrachtet, wobei bestimmte Tätigkeiten mit den Altersgruppen assoziiert werden (Wortgottesfeierleitung/Pfarrkaffee, Kinder- und Jugendarbeit):

„Das ist unterschiedlich, das kommt auch auf die Gemeinde an, die Personen. Es gibt ältere Personen, die sich total einsetzen für, ja, Mitsprache sich auch wirklich aktiv einbringen, ähm, Wortgottesfeierleitung übernehmen, also alles, was möglich ist irgendwie auch gerne, ähm, ja sich da auch ausbilden lassen. Und andere, die zufrieden sind, wo der Gottesdienstbesuch am Sonntag mit, ja, Pfarrkaffee im Nachhinein, das passt. Das war schon immer so, das kann man gar nicht sagen. Auch junge Menschen, die sich total engagieren und denen die Arbeit mit Kindern und Jugendlichen wirklich am Herzen liegt und die teilweise auch sagen in der Berufswahl: >Ich brauch einen Beruf, wo ich auch eine gewisse Zeit frei habe, äh, um mich zu engagieren<. Und wieder andere Jugendliche, die dann sagen: >Ja, es war nett für ein paar Stunden oder so, eine Aktion, Firmvorbereitung, gut, das ist vorgegeben<, aber dann: >Danke<. Das kann man wirklich nicht pauschalisieren, dass es da vom Alter her ist.“ (B 48)

Daran schließt an, dass nicht nur innerhalb von Gemeinden, sondern auch zwischen diesen strukturierende Differenzlinien wahrgenommen werden. Eine erste solche ist der Unterschied von Stadt und Land, verdeutlicht anhand wahrgenommener Partizipationsmuster: In städtischen Pfarren sei der ältere Teil der Pfarrmitglieder aktiver als am Land, wo sich deren Partizipation „auf den Gottesdienstbesuch und Feste-Mitgestalten“ oder aber das Austragen von Pfarrblättern fokussiere:

„Ja, und was vielleicht noch wichtig ist, Stadt-Land. Ist auch wichtig, dass man da wirklich auch einen Unterschied merkt. Ahm, dass ja, in der Stadt auch ältere Personen sich auch aktiv beteiligen und schauen wo ist das möglich. Da ist es am Land vielleicht dann eher, dass ältere Personen sich auf den Gottesdienstbesuch und Feste-Mitgestalten, da unterstützen, ja, beim Aufbau oder Kuchenbacken, ja so, oder Pfarrblatt austragen oder so.

Sich engagieren, aber jetzt nicht übermäßig viel. Mhm.“ (B 50)

Die prognostizierte Differenz zwischen Alterskohorten sieht F auch in der soziotechnischen Dimension begründet:

„Ahm, von den Abläufen hat sich natürlich sehr viel durch die Digitalisierung geändert, nicht? Da ist die Kirche auch nicht ausgenommen von anderen gesellschaftlichen Entwicklungen. Also man kommt viel schneller durch und es wird auch durchaus genützt. Das könnte man ja auch ablehnen und sagen, das ist nichts für uns, wir organisieren uns das selber, aber das hat ganz massiv Einzug gehalten auch in kirchliche Steuerungskultur. Ahm, und das sehe ich jetzt als absolut nicht negativ, sondern ist grundsätzlich was Positives, aber etwas, was gerade, ähm, ahm, Kirche ist ja jetzt nicht primär geprägt von Generationen, die jetzt digital natives wären, nicht? Also es bringt durchaus Problematiken mit sich, dass eben manche Generation, die noch immer handelnde Generation ist, weil Priester in der Regel wesentlich länger im Dienst bleiben und zwar aktiv im Dienst bleiben, als wir es jetzt in der profanen Gesellschaftskultur haben, die dann natürlich mit solchen Abläufen schwerer umgehen können und das auch für sich, für ihr Handeln schwerer akzeptieren können oder auch teilweise auch aus einer Mitbestimmungskultur ausgeschlossen werden, weil sie das für sich gar nicht nutzen, weil es an ihnen vorbei geht, weil sie andere Prozesse gewohnt sind.“ (F 71.01–06)

Diese Differenz zwischen jüngeren und älteren Kohorten sieht F auch innerhalb von Gruppen gegeben, etwa unter der Gruppe der Kleriker, die „für sich Rechte in Anspruch“ nehme „per se als Kleriker“. Die „jüngere Generation“ lebe einen „Klerikalismus“ stärker, „als die Generationen davor“ (F 129). Dies hänge, so F, unter anderem mit divergierenden Erfahrungen, etwa mit den Strukturen der „Volkskirche“, mit denen jüngere Kleriker nicht mehr „großgewachsen“ seien, zusammen (Abweichende durchschnittliche Sozialisationshintergründe der Alterskohorten) (F 131).

Auch im Zusammenhang mit dem Organisationsaufbau ist das Bestehen einer Differenzlinie zwischen „Zentrum“ und „Peripherie“ indiziert, die als „Ambivalenz“ erlebt wird:

„Also ich glaub das eine, ist, wo auch so eine Ambivalenz dabei ist, ist das Innen und Außen, aber innerhalb der Kirche. Wenn man die Diözese Graz-Seckau hernimmt, das ist ein althergebrachtes Thema, die in Graz im Ordinariat, das sind die >Gescheiten<, die aber keine Ahnung von >der Praxis< dort draußen haben.“ (D 38.01f)

Im Zentrum dessen stehe ein wahrnehmungsleitendes Bild, das auf einer Einteilung in „Gescheite“ (Theoretiker) und „Praktiker“ basiere und bereits im Vorfeld jeder tatsächlichen Interaktion wirksam werde, ein Umstand, der sich als „Misstrauen“ äußere. Dieses Misstrauen sei steuerungsrelevant, da es am Anfang einer jeden Steuerungsmaßnahme zwischen Steuerungszentrum (Ordinariat) und Peripherie (etwa den Pfarren als Steuerungsadressaten) stehe. Ob sich diese Misstrauensvermutung, etwa im Zuge von Steuerungsreformen, bewahrheite oder

nicht, zeige im konkreten Einzelfall erst die Erfahrung (D 38).

Ein weiteres strukturierendes Spannungsfeld deutet sich entlang organisationaler Erfordernisse an, die nicht vollständig mit bestehenden Erwartungshaltungen und Wahrnehmungen einhergehen. D nennt diesbezüglich beispielhaft die Rolle der Organisation „Caritas“ in der Kirche:

„[...] eine Herausforderung ist, ah, für Außen und Innen, dass Caritas ein Teil der Kirche ist. Nämlich von außen gesehen gehören Caritas und Kirche zusammen und intern ist es aber zu einem gewissen Stück getrennt und das miteinander zu steuern, ist eine große Herausforderung. Also ob das jetzt im Alltag ist, sag ich einmal, oder ob das dann auch im Krisenfall ist. Das sind sicherlich große Herausforderungen, sag ich jetzt einmal.“ (D 44)

Die Umsetzung eines der Grundaufträge der Kirche, der Caritas, im Mantel einer Organisation (institutionalisierte Caritas/Nächstenliebe) ist somit erklärungsbedürftig und stellt ein besonders Steuerungserfordernis dar, da die Grenzverläufe zwischen Diözese Graz-Seckau und Caritas als Organisation als unscharf wahrgenommen werden.

3.5 Der „Wille Gottes“ als Katalysator von Differenzwahrnehmungen

Als kirchliche Besonderheit im Hinblick auf innerkirchliche Differenz- und Konfliktwahrnehmungen wird ein Element angeführt, das, ähnlich einem Katalysator, auf normativer Ebene gruppenabhängig strukturierende Differenzwahrnehmungen verstärkt. Dieser beobachtete Effekt basiere darauf, dass

„[...] sie [sich, L.G.] alle immer auf eine höhere Macht beziehen und glauben, was die eigene Gruppe will oder erstreiten will, mache man sozusagen den Willen Gottes“ (C 85.01)

Das, was unter dem Terminus „Wille Gottes“ verstanden wird, hat dabei einen einzelfall- bzw. gruppenspezifischen Charakter. Charakteristisches Merkmal ist dabei, dass die jeweiligen Gruppen oder Personen ein Bild davon haben, welche Positionen einen „Absolutheitsanspruch“ stellen können und somit losgelöst von menschlichem Zutun Geltung beanspruchen können. Das damit einhergehende Sprechen und Tun sei somit von einer höheren Macht legitimiert:

Also jeder beansprucht für sich sozusagen den Willen Gottes. Und die Konservativen vielleicht noch mehr als die Liberalen, aber das wird dann von den Konservativen eh schon wieder angekreidet, dass die zu wenig mit Gott zu tun haben wollen und ich glaube, dass das schon ein großer Unterschied ist im Vergleich zu anderen Gruppen, die sich über etwas anderes streiten, da dort nicht so der Absolutheitsanspruch dahintersteckt. Und den nehm ich schon sehr stark wahr, vor allem in konservativen Kreisen. Dieses >Gott will das so<, >Wir wissen was gilt<. (C 85.03ff)

Dieser mögliche Rückbezug auf einen >Willen Gottes<, also etwas über die reale Welt hinausgehendes, wird auch Unterscheidungsmerkmal und Besonderheit kirchlicher Kultur betrachtet (vgl. C 86–89).

Im Zusammenhang mit der Übernahme von diözesanen Leitungspositionen sieht C jedoch keine persönliche Inanspruchnahme einer Begründung mit dem „Willen Gottes“ für die Einnahme einer Leitungs- und damit einhergehenden Machtposition:

„Ähm, aber ich glaub, so in den ganz normalen diözesanen Kreisen, wenn da jetzt jemand zur Leitung eingesetzt wird, ich glaub nicht, dass die das dann darauf zurückführen, dass das jetzt unbedingt Gottes Wille ist, also dass sie jetzt in dieser Macht und mehr Macht gekriegt haben. Ich glaub, dass das früher vielleicht mehr war, aber in den normalen Diözesanstrukturen nicht mehr. Also ich glaub schon, dass es nach wie vor kirchliche Ecken und so weiter gibt, wo so etwas der Fall ist und wo Leiter auch in den Himmel gehoben werden und vielleicht auch von Gott dazu bestellt gesehen werden, ahm, aber im ganz normalen diözesanen Kontext nicht.“ (C 158.04ff)

C ergänzt dies jedoch mit einer Vermutung:

„Also vielleicht noch eher unter den Klerikern, dass vielleicht der Glaube noch ein bisschen mehr vorherrscht, unter den normalen Laien, Laien die aufsteigen, glaub ich, eher nicht.“ (C 159)

Die konkrete Wirkweise des „Willen Gottes“ und die Rolle dieses Elements im Rahmen des Steuerungshandelns sei jedoch kaum bestimm- und abgrenzbar (D 109f).

F antwortet auf die Frage, welche Rolle einem „Willen Gottes“ im Rahmen von Steuerungshandeln zukomme mit einer Bezugnahme auf den „Heiligen Geist“:

„Ja, ich glaub, das hat ganz viel damit zu tun, wie viel Vertrauen können die in diese Prozesse Involvierten, ähm, freisetzen und das hat natürlich schon damit zu tun, wie stark sie in dem verankert, dass es da, und in dem Glauben verankert, dass es da so etwas wie einen Heiligen Geist und eine tatsächliche Wirkmacht gibt, mit der ich auch, mit der ich auch, auf die ich auch vertrauen und ich auch bauen kann. Womit rechne ich eigentlich?“

4 Personales – Motivationen, Handlungen und Kommunikation

„Was ich auf jeden Fall glaube, dass das ganze Thema Personal, wie soll man sagen, der Glaube lebt ja von Beziehung und Beziehung lebt von Personen. Das heißt, dass natürlich die Personen, mit denen man sich beschäftigt, also die Gesichter der Kirche, dass die, also natürlich immer inspiriert durch den Heiligen Geist, dass die da immer eine große Rolle spielen.“ (A 31.02f)

„Naja, die Kirche unterscheidet sich, so wie es Papst Franziskus auch nicht müde wird zu sagen, von einer NGO aus ihrer inneren Spiritualität heraus, ah, dass es also diesen inneren Handlungsantrieb gibt, warum man, warum man das auch religiös begründet tut. Ahm, ich glaube schon, dass es diesen Unterschied gelebt auch wirklich gibt [...]“ (F 47.01f)

Steuerung setzt Handlungsträger voraus. Dabei kann es sich um einen individuellen oder einen kollektiven Akteur, etwa eine Gruppe, handeln. Träger, Initiatoren oder Adressaten von Steuerungshandeln sind, insbesondere handlungs- und akteurstheoretisch verstanden, Menschen.²⁸² Der von A gewählte theologische Zugang (Glaube als personal-relationales Phänomen) unterstreicht diese Bedeutung des Faktors Mensch.

Dieses Kapitel stellt die Untersuchungsergebnisse im Hinblick auf die handelnden Personen und deren Antriebe und Motivationen anhand repräsentativer Interviewpassagen vor, fragt nach Mustern, etwa ob es so etwas wie einen „Habitus kirchlicher Steuerung“ gibt, und beleuchtet vorhandene Ansprüche an Steuernde. Die sich dabei herauskristallisierten Kategorien umfassen steuerungswirksame Motivationen, normative Ansprüche an steuernde Personen sowie Triebkräfte. Im Anschluss daran wird das Thema Steuerung und Kommunikation in den Blick genommen.

4.1 Steuerungswirksame Motivationen

Die Diözese Graz-Seckau, als gesellschaftlich relevante Großorganisation, umfasst eine Vielzahl an Mitgliedern, die jeweils eigene Persönlichkeiten und Persönlichkeitsstrukturen aufweisen. Diese Vielfalt wirkt auch auf die vorliegenden motivationalen Lagen zurück. Dieser Umstand führe dazu, dass, so B, auch die Gründe bzw. Motivationen für die Übernahme (steuerungsrelevanter) Ämter bzw. Aufgaben vielfältig sind. Diese reichen vom Umstand, dass einer Person die Gemeinschaft wichtig sei und man, mangels anderer Personen mit entsprechender

²⁸² Dies gilt unbeschadet der verschiedenen, oben vorgestellten Ansätze, die zur (sprachlichen) Erfassung des Steuerungsphänomens bspw. auf systemischer Ebene ansetzen.

Bereitschaft, eben eine (Steuerungs-)Aufgabe übernehme (B 09f), bis hin zu einem „Brennen für die Sache“ (B 15f).

Darüber hinaus komme, so C, dem persönlichen Motiv, in der Kirche „Geltung“ zu haben, Bedeutung zu. Dieser Wunsch bzw. Wille jemand zu sein, spiele „durchaus eine große Rolle“, wobei C Unterschiede darin feststellt, welche organisationale Ebene betrachtet wird. Auf pfarrlicher Ebene stehe dabei das Finden von „Sinn und Halt“ (Gutes tun, soziales Miteinander) für viele Menschen im Vordergrund, wobei auch die Anerkennung und „Bestätigung“, die ein Engagement mit sich bringe, geschätzt werden (C 66f). Dabei nimmt C wahr, dass die persönliche Ausprägung eines Geltungswunsches positiv mit den vorhandenen Möglichkeiten, Macht auszuüben, korreliere.²⁸³ Dabei bestehe ein Konnex zum Kleriker-Status (C 66–70). Ein Gestaltungswille, ein Wille, Macht auszuüben, sei im Gesamtbild „durchaus ein Faktor“ (B 16f).

Auch E beobachtet dies in Organisationsabläufen. Es gebe Personen, die sich durch ihr Handeln im Zuge von (grundsätzlich festgelegten) Prozessen einerseits selbst legitimieren wollen, andererseits aber, durch Eingriffe in anderen Personen zugeordnete Prozesse, die eigene Bedeutung in der Organisation herausstreichen möchten (E 28–30):

„Genau, und auch nichts hergeben, ahm, möglichst alles an sich reißen, was dann aber dazu führt, ahm, dass eben die Leute, die Kräfte, die tatsächlich gerne etwas machen würden, gerne umsetzen würden, eben dadurch eben auch entmachtet werden in ihrer Führungsposition und dadurch auch blockiert sind in ihrer Arbeit.“ (E 30)

Dieses Verhalten ordnet E als kulturelles, „weicheres“ Phänomen ein, das mit oben beschriebenem Gefühl der relationalen Stärke, der Macht („dadurch sieht man sich in einer Machtposition“) korreliere (E 32). Dieses Verhalten werde von der Führungsebene aber nicht unterbunden, die zuständig für die Einhaltung von Prozess- und Verantwortungsgrenzen ist. Hier fehle Klarheit (E 36). Ein Verändern dieses konstatierten Ist-Zustandes wird jedoch mit „Unruhe“ in Verbindung gebracht (E 40).

Als relevanter Motivationsfaktor in diesem Zusammenhang mit Steuerungshandeln sind auch Karriereüberlegungen anzuführen, wobei die Interessen jener Stellen zu berücksichtigen sind, die zu einer Ämtervergabe kompetent sind. Dies seien in der Regel diözesane Führungskräfte (insbesondere der Diözesanbischof) oder römische Behörden (E 54–56).

D fasst das weite Spektrum der mit Steuerungshandeln und Machtausübung in

²⁸³ Diese Korrelationsvermutung bringt den Umstand zum Ausdruck, dass Personen mit entsprechendem Geltungswunsch vermehrt Positionen mit (formellen oder informellen) Machtpotenzialen anstreben werden, weswegen, so ist anzunehmen, diese auch vermehrt ausfüllen.

Zusammenhang stehenden Motivationen zusammen und bringt diese, basierend auf langjährigen Erfahrungen, in eine Ordnung:

„Macht, Anerkennung, Geld, Engagement, ähm, das sind die wichtigsten vier Punkte, glaube ich. Zielstrebigkeit, eigene Verwirklichung. Und auch immer, glaub ich schon, zu einem gewissen Teil halt, Kirche, ja der Glaube und Kirche. Eher in einer untergeordneten Rolle, aber man darf es nicht ausblenden. Aber es ist nicht so, wenn wir jetzt wieder das Rote Kreuz hernehmen, dass es da jetzt... Also ich glaube, dass es in der Kirche da einfach eine Komponente mehr gibt, aber vielleicht untergeordnet.“ (D 93)

Die hier gewählte Ordnung reiht personal-geltungsbezogene Gründe (Macht, Anerkennung, Geld) vor performativ-partizipativen (Engagement, Verwirklichung). Erst als ein Drittes wird die, in Unterschied zu anderen Organisationen bestehende „eine Komponente mehr“, namentlich „Glaube und Kirche“ gereiht, die aber „untergeordnet“ sei.

Auf die Frage, warum, aus welcher Motivation Personen in der Kirche steuern, antwortet G allgemein, dass diese ein „klares Ziel“ vor Augen haben würden (G 147f). In diesem Zusammenhang wirksame mögliche Motivationsquellen verortet G einerseits beim Evangelium (G 149f), dem Wunsch und die „Vision“ bzw. das „Ziel“, „ein Stückchen Himmel auf Erden sichtbar“ zu machen oder „missionarisch“ tätig sein zu wollen (G 152). Andererseits gebe es aber auch andere Ziele, etwa den Wunsch „seine Lobby voranzubringen“, „die Sache durchzusetzen“ oder „seine Ziele zu erreichen“ (G 154). Dies sei „ganz normal, wie in jedem Zentrum der Macht“ und schließe „Lobbyarbeit“, das Entwickeln und Verfolgen von „Strategien“ mit ein (G 154.01). Dabei gebe es auch Machtmenschen, die diese Komponente höher gewichten würden, und, im Kontrast dazu, „Leute, die können damit gar nicht“ (G 154.02). Im Hinblick auf die Konsequenzen des Handelns führt G aus:

„Und oft passiert es ja, dass etwas gut gemeint, was jetzt nicht unbedingt gut ist, aber auch nicht mit bösen Absichten geschieht, also, ja, das kommt immer auf die Perspektive und die Fähigkeit des Reflektiertseins an“ (G 154.03).

F führt hierzu aus, dass der versuchte Einsatz extrinsischer Motivatoren (etwa einer Art von leistungsbezogener Klerikerbesoldung) in der Praxis aber „kläglichst Schiffbruch“ erlitten habe, was im Wesentlichen daran liege, dass religiöse Leistungserbringung, gemessen etwa anhand der Anzahl der geleiteten Begräbnisse, einen entsprechenden Eigencharakter habe, auf den marktwirtschaftliche Mechanismen nicht ohne weiteres übertragbar seien (F 53).

Gefragt, aus welchem Gründen sich Menschen in der Kirche einbringen würden, antwortet F:

„Also ich nehme schon wahr, dass es die meisten, die sich da einbringen, aus einer Verantwortung für die von ihnen, mindestens wertgeschätzte, aber

ich sag durchaus auch wieder geliebte Organisation Kirche tun. So würde ich es schon wahrnehmen, ja.“ (F 133)

Daneben gebe es aber „ganz sicher“ auch persönliche Motivationen, etwa den Wunsch nach „Geltung“ (F 134f). Dabei sei der Wunsch, die Botschaft zu verbreiten, „sicher auch ein Grund“. Dabei sei es aber „halt schwierig“ festzustellen, „wie prägend ist das jetzt“ (F 136f).

G beschreibt dies als eine Art „Herzansliegen, das verbindet“, das auch als „Berufung“ bezeichnet werden könne. Es gelte sich selbst „berufen zu wissen und dann sich für die Sache in den Dienst nehmen zu lassen“ (G 14). Denn Gott wirke durch Menschen (G 16.02), was sich in der „Begeisterung“ der Menschen an unterschiedlichen Orten und Positionen bzw. Teilen des „Leibes“ zeige. Die dabei zum Ausdruck kommende Berufung trage dabei eine „Dimension des Transzendenten“ in sich, sowohl „im Blick auf den Einzelnen und dann die sich daraus [auf die, L.G.] ergebene Gemeinschaft“. Berufung umfasse, so G, eine Dimension des Gemeinsamen, einen Ruf zu kirchlich-gemeinschaftlichem Leben (G 16). Diese Berufung entfalte etwa dann eine direkte Steuerungsrelevanz, wenn die Frage aufkomme, wie mit Regelverstößen von Verantwortlichen oder Priestern umgegangen werde, die nicht gleich gehandhabt werden können, wie „in anderen Bereichen, die klar menschlich steuerbar“ seien (etwa über finanzielle Sanktionsmechanismen) (G 20). Hier müsse „man andere Wege finden, wie man, wie man den Menschen auch ein Stück weit an die eigene Berufung erinnert.“ (G 20.03)

In Hinblick auf aktive Steuerung von Ehrenamtlichen betont G, dass diese vorwiegend auf Motivation aufbauen müsse:

„Ihnen etwas bietet, dass man motivierend etwas bietet, beispielsweise Spiritualität, ah, beispielsweise Bildung, beispielsweise auch Glaubenswissen und natürlich auch dass man Gemeinschaft stiftet, dass man auf vielfältiger Weise immer wieder auch ah für Atmosphäre sorgt, wo Menschen gern da sind und sich auch gerne beheimaten, dass Kirche wirklich auch manchmal einen anderen Lebensraum bieten kann als der vielleicht in der Gesellschaft möglich ist.“ (G 44.02)

Zudem wirke Partizipation, also die Möglichkeit zur Beteiligung und Mitentscheidung, motivierend (G 81).

4.2 Normative Ansprüche an Steuerungshandelnde

„Gelingende Führung, besonders in der Kirche, wo man sagt, wir dienen ja, uns ist der von Gott geschaffene Mensch so wichtig, da musst du das Normative einrechnen.“ (A 39)

Dieses Kapitel behandelt normative Ansprüche, die an steuernde Personen gestellt werden und geht auf die damit verbundenen Absichten und Motive ein. Auch hier zeigt

sich eine hohe Pluralität, die dann ins Spiel kommt, wenn normative Aspekte kirchlichen Handelns und Kommunizierens thematisiert werden.

Die Wichtigkeit von Motiven und Einstellungen Steuerungshandelnder bringt A zum Ausdruck, indem betont wird, dass „die erste Reform“ im Zuge von Steuerung bzw. Führung „die der Einstellung“ (der steuernden Person) sein müsse. Steuerungshandeln bzw. Führungshandeln müsse auf so eine Art und Weise „begeistern und motivieren“, dass ein Steuerungsanspruch als „fundiert und notwendig erkannt“ werde. Dies sei Aufgabe einer Führungskraft, denn im Zentrum stehe immer der Mensch. Motivation zu wecken und Begeisterung hervorzurufen wird somit als zentrales Element von Führung identifiziert. A bezieht sich hier primär auf Steuerung in personalen Beziehungen („Führung“), die alle menschlichen Dimensionen miteinbeziehen müsse: „Gefühle, Gedanken, Vorgeschichten, positive und negative Lebenserfahrung“ (A 38.06). Um die Motivationsstruktur anderer beeinflussen zu können, bedarf es, so der Anspruch, selbst eine hierzu adäquate Einstellung zu vertreten, die, dies kommt implizit zum Ausdruck, authentisch sein müsse. Der Inhalt einer solchen Einstellung bleibt dabei offen. A formuliert einen prozedural-selbstreflexiven Anspruch: Es gelte die eigenen Einstellungen zu „reformieren“ (A 38). Dies setzt Selbstreflexion und den Willen an sich selbst zu „arbeiten“ voraus (D 102f).

Kirchliches Steuerungshandeln müsse dabei das gesellschaftliche Außen im Blick haben und Antwort und Mehrwert in der Welt liefern. Aktuell gebe es viele aktuelle Fragestellungen, die durch die Katholische Kirche unbeantwortet blieben. Auf Grundfragen der Gesellschaft müsse es „proaktiv“ Antworten geben, leitende Personen (insbesondere im „Hirtenamt“) dürften nicht erst dann aktiv werden, wenn sie, etwa durch Medienvertreter, gefragt werden würden. „Führungskultur“ berücksichtige dies und ermutige Personen, sich mit gesellschaftlichen Fragen zu beschäftigen und diese auch zu kommunizieren (A 19). Den Ursprung dieses kommunikativen Mangels verortet A in einer gewissen

„Aversion dagegen zu sagen [betont]: >Ja, wir haben auch eine Meinung, eine Botschaft. Und diese Botschaft klären wir einladend und in Freiheit und gleichzeitig auch mit einem gewissen Profil und einem gewissen Wissen<.“ (A 20.05f)

Damit geht der Anspruch einher, dass Steuerung mit einem „gewissen Wissen“ verbunden sein muss. A formuliert dies pointiert:

„Also wenn ich, sage ich einmal, mir selbst nicht zumute, dass meine Mitarbeiter wissen, was das Buch Genesis ist, wie soll ich dann eine Verkündigung machen?“ (A 20.07).

Dies erfordere – neben der Bereitschaft, eine Position zu vertreten – fortwährende Wissensvermittlung (Aus- und Weiterbildung) mit dem Ziel, Verstehen bei den

Adressaten zu erzeugen. Verstehen setzt dabei eine Eigenleistung voraus, bedarf aber auch Elementen einer Erklärung (A 20).

In seiner Wirkung soll Steuerungshandeln innerhalb der Kirche von ausgleichendem Charakter sein. Dabei gelte es einerseits tatsächliche Verhältnisse zu berücksichtigen, andererseits aber auch Glaubenspositionen („depositum fidei“) mit einzubeziehen. Einmal so getroffene Entscheidungen stünden in der Folge vor dem Anspruch, auch vorgelebt zu werden. Auch soll auf aufkommende Kritik an steuerungsrelevanten Entscheidungen „sinnvollerweise geantwortet“ werden (A 41). In dieser Beziehung sei ein Weniger an „Macht“ und ein Mehr an gelebtem Ideal notwendig (C 92).

F beschreibt die Existenz und Rolle verschiedener, gleichzeitig vorhandener und mitunter divergierender normativer Vorstellungen. Es gehöre bei diözesanen Prozessen (insbesondere umfassenden, wie etwa der Diözesanreform) „notwendigerweise“ dazu, „dass man Leute von außen kommen“ lasse, die „Prozesse in Gang bringen und mal das von außen anschauen“ (F 141.01). Der Zukauf von Beratern sei mit der Vorstellung verbunden gewesen, dass die Diözese hier „das Richtige einkauft und die haben dann die Wahrheit und so geht es dann voran.“ (F 141.02). Dies habe jedoch dazu geführt, dass das Ergebnis „zu wenig theologisch“ gewesen sei. Der Umstand, dass jemand, ohne die Letztverantwortung und -entscheidung tragen zu müssen, von außen komme und letztendlich wieder gehen würde, wird von F als „durchaus prozesshemmend“ klassifiziert, denn

„[...] derjenige sagt dann am En[de, L.G.] – oder geht dann halt auch wieder weg und sagt: >Naja, entscheiden muss es der Hierarchier, der Bischof und das kann ich gar nicht<, wobei er aber selber, äh, die Prozesse mit seinem eigenen Bild und mit seiner eigenen Wahrheit vorangetrieben hat. Also das sehe ich durchaus als, als, äh, hemmend, für solche Prozesse und auch frustrierend, nicht?“ (F 141.03)

4.3 Triebkräfte kirchlicher Steuerungskultur – Die Rolle von „Angst“

Diese Kapitel behandelt wesentliche auf Organisationsebene festgestellte „Treiber“ kirchlicher Steuerung. Es handelt sich dabei um organisationsübergreifende Faktoren, die sich auf Wahrnehmung, Entscheidung und Handeln auswirken. Dieser werden aus dem Grund als „Treiber“ bezeichnet, da ihnen ein wesentlicher Einfluss auf kirchliche Steuerungskultur zukommt und sie diese dynamisieren. Es handelt sich dabei um organisationale „Großwetter“-Motivlagen.

Kirchliches Handeln ist einer dynamischen gesellschaftlichen Entwicklung ausgesetzt. Diese betrifft sowohl religionssoziologische Elemente wie auch wirtschaftliche. Die von den befragten Experten identifizierten, als besonders

gewichtig wahrgenommenen Kontextfaktoren wirken dabei im Inneren der Organisation als „Stress“²⁸⁴ (C 23).

„Also ich glaub, die Sorge ist einfach, dass es immer weniger werden, immer weniger Geld wird, Stellen gekürzt werden müssen, Stellen eingespart werden müssen. Das zeigt sich glaub ich auch unter den Mitarbeitern als Angst. Vor dem Jobverlust, im Prinzip, ähm.“ (C 25)

Stress selbst ist als eine Folge der durch gesellschaftlich-ökonomische und religionssoziologische Veränderungsprozesse ausgelöster Prozesse (Mittelverknappung, Stellenreduktion, Verteilungskonflikte etc.) zu sehen und betrifft die Wahrnehmung auf individueller, aber auch kollektiver Ebene. Dieser Stress betreffe insbesondere steuerungsverantwortliche Führungspersonen, die ihren bisherigen Kurs so nicht fortführen könnten und umsteuern müssten. Gerade vor dem Hintergrund wachsender Steuerungsherausforderungen würden sich gleichzeitig die Handlungsspielräume (unter Mittlrückgängen) verringern (C 26).

Der Faktor des Finanziellen wirke dabei, wie oben bereits ausgeführt, in der Organisation stärker als das „Was-wollen-wir-mit-unsere-Botschaft-Erreichen“, was insbesondere für entscheidungsbetragte Personen gelte (C 30). Grundsätzlich gelte ja der Anspruch, dass es umgekehrt sein müsse (C 31).

Aus diesen in erster Linie einzelne Faktoren in den Blick nehmenden Ausführungen stellt C den Grund für diese Abweichung vom Anspruch vor: „Angst, glaube ich. Angst vor Machtverlust, Angst vor, ähm, Relevanzverlust in der Gesellschaft“ (C 33). C fährt fort:

„Also die Kirche war einfach über Jahrhunderte, ah, eine mächtige Organisation und sie schrumpft einfach. Und das, was aufgebaut worden ist, in den letzten Jahrzehnten in der steirischen Kirche, also in Diözesanstrukturen oder so, das muss man jetzt wieder umdenken, also weil jetzt die Mitgliederzahlen schrumpfen und das Geld weniger wird. Und mein Eindruck ist schon, dass das eine wichtigere Rolle spielt bei Entscheidungen, als das >Wo-wollen-wir-wirklich-hin<, also welche Botschaft wollen wir vermitteln.“ (C 34).

Für D stellt diese Emotionslage einen zentralen Punkt dessen dar, was Steuerung in der Diözese Graz-Seckau bedeute, indem in den zusammenfassenden Abschlussätzen („Rückblicksdefinition“, siehe unten) explizit darauf Bezug genommen wird, indem Angst und Unsicherheiten der Steuernden, aber auch Widerstände sowie ein Verlassen der eigenen „Komfortzone“ unterstrichen werden (D 115).

Auch würden gerade Veränderungsprozesse mit einer „Angst“ vor Neuem bzw. dem

²⁸⁴ Von lat. „stringere“, anspannen. Stress beschreibt begrifflich eine „erhöhte Beanspruchung, Belastung physischer oder psychischer Art“, Vgl. Duden, Stress.

Verlassen und Verändern von gewohnten Strukturen und Institutionen einhergehen, was in Widerständen, etwa gegen das neue „System“ (Diözesanstrukturreform) seinen Ausdruck finde (E 148). Ebenso, betont E, stelle aber auch „Angst vor Rom“ einen wesentlichen Transmissionsriemen zwischen Diözese und Weltkirche dar, etwa im Zuge des Treffens von Entscheidungen. Auch hier wird ein Konnex zu bestehenden Reformbemühungen betont, indem man „immer“ in Sorge sei, „was kommt aus Rom und können wir das jetzt wirklich machen, weil, ahm, es ist schwierig, das ist wirklich schwierig.“ (E 54.02).

Exemplarisch am Beispiel der diözesanen Personalpolitik verdeutlicht C:

„Das ist einfach mein Eindruck, dass sie es sich auf diese Art >leicht machen<, weil sie nicht sagen wollen, >Wir streichen deine Stelle, du hast keinen Job mehr<. Sie, also ich habe das Gefühl, das Ganze ist einfach angstgeleitet. Wir haben weniger Geld, wir müssen schauen, dass wir weniger werden und deshalb. Äh, es fallen eh immer automatisch wegen irgendwelcher Sachen irgendwelche Stellen weg und deshalb lassen wir das einfach so zu, dann bleiben eh einfach immer weniger über. Dann müssen wir niemandem wehtun und wir müssen niemandem eine unangenehme Nachricht überbringen.“ (C 54.03ff)

Diese „Angst“ sei Tenor in vielen Entscheidungsprozessen. Gefragt, wie und aus welchen Motivlagen heraus Entscheidungen getroffen werden antwortet C:

„Ich würde wieder sagen Angst, glaube ich. Also ich glaube, dass die meisten Entscheidungen in der Kirche aus Angst getroffen werden. Aus Angst, dass die Leute wegrennen, dass die Leute immer weniger werden und man irgendwie etwas Neues finden muss. Aber da ist, glaub ich, da ist wenig Freude dahinter. Und auch nicht die riesige Entschlossenheit, glaub ich. Das ist schwer zu sagen, ich glaub, die Leute, die das dann machen schon überzeugt sind, was sie tun, aber, ich glaub, so der Hauptmotivator ist so die Angst. So wie ich das wahrnehme.“ (C 57)

Auf der Metaebene komme dabei einer allgemeinen „Angst“ bzw. Sorge vor gesellschaftlichem Macht- und Relevanzverlust Bedeutung zu (C 33).

Doch auch in Hinblick auf die Art und Weise der Kommunikation, das Treffen von Entscheidungen und Konfliktaustragung spiele „Angst“ eine Rolle, was darin äußere, dass man sich „konfliktscheu“ verhalte oder „Leute dann einfach, einfach übergeht“ (G 111). Gefragt, worin G die Gründe für dieses Verhalten sieht und ob diese etwa darin zu finden sein könnten, dass man Widerstände erwarte, verdeutlicht G:

„Genau, würde ich schon so meinen, dass man Angst hat, das bringst halt voran, also schauen wir, dass wir es durchbringen und nicht zuviel da jetzt Beteiligungsprozesse machen. Und wenn man etwas auf Druck macht, dann ist es, ist es immer schlecht.“ (G 113.01)

„Druck und Eile“ als Treiber seien, gerade vor dem Hintergrund, dass Kirche „auch Weggemeinschaft mit der Dimension zur Ewigkeit“ sei, „nicht sehr hilfreich“, weil „das

[Entscheidungsergebnisse, L.G.] ja wieder längerfristig gelten muss“ (G 113.02).

Diese besondere Betonung von „Angst“ als generalisierte Motivlage schließt die Existenz zahlreicher anderer Motivlagen nicht aus, unterstreicht aber deren Prominenz in den Augen der befragten Expert:innen.

Daneben darf die Rolle anderer Motivlagen, etwa der Wunsch und Antrieb die „Botschaft“ zu verbreiten, wie oben ausgeführt, nicht übersehen werden. Ein Beispiel hierfür bringt F, indem „Wertschätzung“ als „ein wichtiger Faktor“ und Triebkraft im Vorantragen von Prozessen identifiziert wird. Diese Wertschätzung umfasse, gerade auch vor der „Wahrnehmung, wie, wie die Prozesse abgelaufen sind“, dass „ein Prozess nur so wahrgenommen wurde >das Neue ist das Bessere<, nicht?“ (F 143.02). Hier brauche es Wertschätzung für das, was „an Gutem da“ sei:

„Natürlich brauche ich immer für eine Vision, muss ich, brauch ich den Blick nach vorne, aber, aber nicht so. Viel zu wenig hereingeholt habe ich was gibt es an Gutem hier, was ich, was ich ausbauen oder durchaus in andere Richtungen lenken könnte, aber was ist jetzt einmal per se an Gutem da und was muss ich zunächst einmal wertschätzen, um eine Zukunftsperspektive, äh, ähm, entwickeln zu können [...]“ (F 143.03f)

Dies sei jedoch „in der Wahrnehmung“ in „nicht wenigen Bereichen“ so empfunden worden, dass man „etwas Neues“ machen müsse, „damit’s, damit’s besser wird oder damit endlich was Gescheites wird“ (F 143.04). Das „Moment der Wertschätzung“ sei „ein ganz Wesentliches und ein ganz Wichtiges in den Prozessen.“ (F 143.05)

4.4 Kommunikation und Steuerungskultur

Steuerung ist ein inhärent kommunikativer Vorgang. Dieses Kapitel thematisiert den „Charakter“ der im Zuge von Steuerungshandeln gesetzten Kommunikationen.

„Mein Eindruck ist eher, dass wir sehr weich formulieren, sehr weich mit viel Spielraum formulieren. Was dann aber zu einer gewissen Schwammigkeit führt und wo dann auch wieder Unklarheit aufkommt und Unsicherheit. Durch die Unklarheit kommt Unsicherheit in den Steuerungsprozess hinein.“ (D 46)

Die Metapher der „Samthandschuhe“ verdeutliche dabei für D dieses „Weiche“ im sozialen Umgang der Organisationsmitglieder. In der Praxis zeige sich dies etwa darin, dass „um den heißen Brei“ herumgeredet werde (D 2).

Die in der Diözese Graz-Seckau zum Einsatz kommenden Kommunikationsmittel und -techniken decken dabei ein breites Spektrum ab. Dies reicht von inoffiziellen, mündlichen „Anweisungen“ bis hin zu Briefen des Diözesanbischofs (E 82). Am Beispiel ersterer verdeutlicht C, wie dies in der Praxis erlebt wurde. In einem geschilderten „Standardfall“ beschreibt C die Kommunikation auf Basis des von C’s

Vorgesetzter praktizierten Führungsstils: Grundsätzlich habe es dienstliche Anweisungen, Handlungen bzw. Maßnahmen auf eine bestimmte Art und Weise durchzuführen, gegeben. Im Normalfall wurde C dabei jedoch über die Rückfrage nach der Sinnhaftigkeit einer Entscheidung bzw. Maßnahme miteinbezogen. Die Endentscheidung habe dann aber C's Vorgesetzte getroffen (C 188.02–04). Dieses einfache Beispiel eines kommunikativen Wechselspiels verdeutlicht den engen Zusammenhang mit dem jeweilig vorherrschenden Führungsstil. Dieser wird als situativ variabel und einzelfallabhängig verstanden (C 188–190).

C bringt zudem die Variabilität des „Charakters“ etablierter Kommunikationen zum Ausdruck. Die hier beschriebene Situation bezieht sich auf den professionalisierten Kontext zentraler Organisationseinheiten. Dieser erfordere einen anderen Umgang als eine Kommunikation mit Ehrenamtlichen, die verstärkt motivationale Elemente in den Vordergrund stelle. Gefragt, worin sich diese von Kommunikation in den Zentraleinheiten unterscheidet:

„Das Bitten vielleicht mehr, das Hoffen, dass wir genug finden, die das machen und irgendwie. Ja, ein Nett-Bitten. Und schon so, dass man merkt, dass halt, dass halt die Motivation >ja es ist so wichtig, was wir hier machen< und >ja es ist so super, wir brauchen da noch wen, der das umsetzt< und so, dass man ein bisschen mehr Motivation... Braucht man ja auch mehr, denn wenn man es gratis macht, ohne Motivation macht man es nicht.“ (C 192)

Der Einsatz „weicher“ Sprachelemente, die in einem „Nett-Bitten“ ihren beispielhaften Ausdruck finden, dient dem Wecken intrinsischer Motivation. Diese Art der Kommunikation korreliert mit dem von B beschriebenen Steuerungsstil über eine breite Angebotspalette (B 28–30).

Gefragt, ob es sich bei dieser Kommunikation um etwas Offenes, den anderen frei entscheiden Lassendes oder eher etwas Vereinnahmendes handle, antwortet C:

„Eher das Vereinnahmende. In den meisten Fällen. Es gibt sicher auch die Freieren oder so, aber in den meisten Fällen habe ich schon so das Gefühl es gibt jemanden der hat die Idee wie es gemacht gehört und dann braucht er Menschen, die das tun und die versucht er einfach zu motivieren. Und es geht nicht so sehr darum, dass die das dann wirklich, also ob das für die Menschen, die da gefragt werden, echt am Punkt ist und für die auch etwas bringt, sondern mehr darum, dass das gemacht wird und dass es jemanden gibt, der das macht.“ (C 194).

Die dabei geäußerte Tendenz, Personen zu Steuerungszwecken zu „vereinnahmen“, verweist einerseits semantisch auf den technischen Charakter von Steuerungshandeln an sich, andererseits aber auch auf ein normatives Spannungsfeld zwischen Anspruch und Wirklichkeit. Der instrumentelle Charakter von Kommunikation im Zuge von Steuerungshandeln wird von B bestätigt:

„Ne, man fragt ja auch >Kannst Du es Dir vorstellen?<, mit dem Gedanken:

Bitte mach es. Ganz klar kirchliche Steuerung durch Sprache.“ (B 68.05f)

In Hinblick auf Steuerungsprozesse erachtet G Kommunikation als das Hauptwerkzeug:

„[...] ich bin überzeugt, dass in ganzen Steuerungsprozessen, ist Kommunikation das Hauptwerkzeug, so Menschen zu beteiligen, mit ihnen zu kommunizieren, sie teilhaben lassen an den Ideen, dass der Funke überspringt, dass man sagt, wo wollen wir hin, das ist die Vision [...]“ (G 109.01)

Die gewählten Formulierungen lassen dabei einen Interpretationsspielraum („gewisse Schwammigkeit“), der Unklarheiten mit sich bringen kann, die dann, so D, wiederum zu Unsicherheiten im Steuerungsprozess führen würden (D 46). So sei etwa das Kommunikationsmittel des Briefes in der Tendenz von einem „Predigtstil“ geprägt (E 82).

Klare Regeln hingegen, wie sie bspw. (auch für Ehrenamtliche) in Einsatzorganisationen, etwa dem Roten Kreuz, gültig seien, würden hingegen Orientierung und Klarheit schaffen. D fasziniert dabei, dass trotz der hier vorherrschenden stringenten Regeln ein hoher Grad der Identifikation bei den Einzelnen entstehe, was es so in der Diözese Graz-Seckau nicht gebe (D 48). Die Herausforderungen unklarer Formulierungen seien dabei aber bekannt und würden auch aktiv thematisiert werden. So seien etwa Elemente mit Verpflichtungscharakter, die unter „Richtlinie“ firmierten, inhaltlich „sehr frei interpretiert“ worden, wodurch dieser Terminus in weiterer Folge durch „Anweisung“ ersetzt wurde. Die Notwendigkeit, im Zuge von Steuerung immer mehr auf gewählte Formulierungen und deren Konnotationen zu achten, habe sich in den letzten Jahren zunehmend verstärkt, was auf das Gewicht der kulturellen Steuerungskomponente hinweise (D 39f). Auch komme es „schon hin und wieder“ vor, dass „Handlungsanweisungen“ in der Form eines Wunsches formuliert würden. Ein Umstand, der zu Missverständnissen und vermeidbaren Konflikten führe (E 102). Den hierbei ablaufenden Prozess beschreibt E folgendermaßen:

„[...] wenn was weicher formuliert wird, dann ist es ja kein Auftrag mehr, dann ist es, eben, dann geht es ja in Richtung Manipulation, weil wie bringe ich jemanden dazu, dass er so handelt, wie ich möchte, ohne ihm zu sagen, dass er so handeln soll, wie ich möchte, das wäre eine weiche Formulierung.“ (E 98)

Vor diesem Hintergrund tritt wiederum der technische Charakter von Steuerung („manipulieren“) in den Vordergrund, wobei eine Kommunikationstaktik gewählt wurde, die mögliche Widerstände und damit verbundene Konflikte von vorneherein minimieren soll. Die in der mangelnden Transparenz dieser Vorgehensweise liegende normative Herausforderung benennt E (98). Der Schlüssel zum Verständnis dieser Kommunikationstaktiken bilde sich in der Regel über Sozialisationsprozesse heraus

(B 38).

Auf die Frage, ob es eine eigene „Sprache kirchlichen Steuerung“ gebe, ob im Zuge von Steuerungshandeln „anders“ kommuniziert werde, antwortet G, dass in diesem Zusammenhang „Gehorsam“ „schon öfter Thema“ sei (G 120). Dabei nimmt G auch sprachliche Eigenheiten wahr:

„Die Frage ist halt sehr schnell im Begriff, nicht? Wird immer sehr schnell eigentlich auch gleich an die Leute, dass das der Wille Gottes ist oder Gott führt oder >Seht ich mache alles neu ah hört ihr's nicht seht ihr's nicht?<, ich mein, ja. Da gibts schon gewisse, ich will nicht sagen Abhängigkeiten, da gibt's schon gewisse Sprachen, also Sprachbegriffe und Wörter, Vokabular, ja.“ (G 124.01–03)

Dies grenzt G aber von „Machtmissbrauch“ ab. Vielmehr sei eine solche Kommunikation als funktional zu klassifizieren, wobei, wie allgemein in kommunikativen Beziehungen, die Gefahr bzw. das Risiko eines Missbrauchs bestehe (G 124). Dabei verdeutlicht G die mögliche Multiperspektivität auf theologische Sachverhalte, so wie es etwa verschiedene Bibelauslegungen gebe, wobei Unschärfen das Risiko von Machtmissbrauch (G 124.04f) erhöhen würden:

„Aber in der Sprache, find ich, man kann ja die Bibel für alle zitieren, nicht? Die Theologinnen und Theologen sind an und für sich geschickt, alles damit zu begründen oder vieles damit zu begründen, du kannst das für alles gebrauchen, nicht? Wennst jetzt was herauskriegst auf die Größe und Zusammenhang oder wenn die Reflexionen, die Vertiefung im eigenen Gebet oder Herzen fehlt und dann noch das gemeinsame Suchen und auch Finden...“ (G 124.06ff)

Mit der Dominanz „weicher“ Formulierungen gehe aber auch ein Vorteil einher. Neben dem Nachteil, Unklarheiten zu schaffen, eröffnen diese aber auch, umgekehrt, „Spielraum“ für „Kreativität und Weiterentwicklung“. Wobei in Hinblick auf die Wirksamkeit dieser Art und Weise von Steuerung über Sprache tendenziell längere Zeiträume in den Blick zu nehmen seien (D 50). Zudem fördert diese Kommunikationsweise (bei Erhalt eines zentralen Steuerungsanspruchs) die lokale Vielgestaltigkeit von Kirche, indem „Dezentralisierung“ (A 19) gefördert wird.

Entscheidend, so G, sei hier, gerade auch in der Prozessgestaltung als Steuerungselement, dass Prozesse „ehrlich“ kommuniziert werden. G verdeutlicht das am Beispiel des Zweiten Vatikanischen Konzils, das unter Umständen argumentativ genutzt werde, um „Neues darzustellen“, aber „dahinter liegt eigentlich nur die Not“ (G 71). Kommunikation könne,

„[...] ganz viel Wertschätzung geben, aber auch Verletzung, ah, vor allem wenn Leute irgendwo draufkommen, ah da wird uns etwas vorgegeben, was nach hinten nicht wirklich die strategische Ausrichtung ist [...]“ (G 71.03).

Hier gelte, dass man „auch im Kommunizieren sehr aufpassen“ müsse,

„dass man immer reinen Wein einschenkt, dass man wirklich auch, auch wenn man steuert, auch begründet warum man wohin steuert, warum es dahin gehen soll, warum man davon überzeugt ist, dass wir uns auf diesen Stern hin ausrichten oder warum wir in diese Richtung hinkommen müssen. Und die Entscheidung für etwas ist immer eine Entscheidung gegen etwas, das muss man ganz klar ansprechen, das heißt, wenn man etwas anderes will, dann muss man sagen, wir müssen uns vom Alten verabschieden [...]“ (G 111.01f)

Eine solche Kommunikation sei „das Um und Auf, wenn du menschlich teilhaben lässt“ (G 116.01). Eine solche Vorgehensweise stelle nicht nur Motivation sicher, sondern könne „für Hauptamtliche sogar verletzend sein, wenn man sein Team nicht mitintegriert“, denn dann bestehe „automatisch“ die Gefahr einer Desintegration. Diese kommunikativen Ansprüche würden auch für einen Bischof gelten, „der eine gewisse Vollmacht hat“. Auch wenn mit formaler Macht ausgestattet, sei Transparenz und ein Erklären des Warums, verschiedener Argumente oder des Kontexts bzw. der Herkunft einer Idee, etwa über einen Berater, notwendig. G sieht ein Risiko auf der Umsetzungsebene, so Dinge lediglich unilateral entschieden werden würden, ohne eine entsprechend adäquate Begleitkommunikation (G 116).

In diesem Zusammenhang nimmt G auch Bezug auf (kirchenrechtlich) angelegte Orte institutionalisierter Kommunikation und nennt als Beispiele den Priester- oder Wirtschaftsrat (G 118). Diese „Kommunikationsflächen“ seien wichtig, könnten allerdings auch „übergangen“ werden:

„Aber wie man in Kärnten gesehen hat, gibt es auch in der Kirche – oder im Bistum Limburg – gibt es dann wieder eigenartige Graubereiche, wo das überhaupt nicht gegeben ist und wo da, völlig allein über große Mengen an Ressourcen verfügt werden können, die aus Stiftungen kommen [...]“ (G 118.02)

Entscheidend sei, bei Investitionen solcher Ressourcen, etwa in ein kirchliches Forstwirtschaftsunternehmen oder ein Bildungshaus,

„dass diese Gelder oder Ressourcen eigentlich dem kirchlichen Wirken, der Seelsorge zur Verfügung gestellt werden sollten, weil sie eben aus einer Stiftung sind [...]“ (G 118.03).

Ein damit verbundenes Controlling klassifiziert G als „ausbaufähig“, denn eine solche Mittelverwendung müsse kommuniziert und erklärt werden (G 118.04).

Sprache, der Art und Weise der Kommunikation, komme dabei eine Reproduktionsfunktion zu, die bestehende Strukturen erhalte. Als Beispiel nennt D den Laien-Begriff, der in sich eine (pejorative) Stufung bzw. Hierarchisierung beinhalte, denn „zuerst kommt der Seelsorger [Priester, L.G.], dann kommt der Laie und so weiter und so fort geht das dann nach unten“ (D 43.03). Im Ergebnis führe dies dazu, dass Kirche sich durch die „sprachliche Komponente“ „sehr selbst im Weg“ stehe (D 42).

Im zentralen Teil der Organisation wiederum äußert sich diese Tendenz zu zurückhaltender, achtsam-„weicher“ Kommunikation mitunter in prozessualen „Unstrukturierten“, die sich als Ineffizienzen äußern: So berichtet etwa E:

„[...] das Erste, wenn Personen aus solchen Sitzungen [Steuerungsgruppen, L.G.] herauskommen, ist immer >Pfruh< [schnaubt, lacht], also es ist immer, die Sitzungen sind immer so lang, sie sind unstrukturiert, ahm, und eben es ist nicht klar abgegrenzt, was ist wirklich ein Punkt, der der Abstimmung bedarf und was ist wirklich nur Berichtspunkt, weil es gibt dann Diskussionen über Berichtspunkte, die einfach nichts zu sagen haben [...]“ (E 46.03)

Diese durch die Expert:innen wahrgenommene Tendenz zu offenen und „weichen“ Formulierungen wird situativ, abhängig vom jeweiligen Thema und Umstand, durch klare Aussagen ergänzt. E bringt, um dies zu verdeutlichen, Beispiele kirchlich oder gesellschaftlich brisanter Themen, etwa ein Symposium zum Thema missbräuchlicher geistlicher Gewalt, in dem anwesende Expert:innen „harte, gerade Worte“ fanden, aber auch Aktionen zur Flüchtlingsfrage oder im Zusammenhang mit Arbeitslosigkeit, in denen die Beteiligten klar kommuniziert hätten (E 88). Auch G bestätigt das grundlegende Vorhandensein eines Autoritätsverhältnisses, auch in der Kommunikation (G 126).

In Hinblick auf die Außenkommunikation (Kommunikation der Organisation mit ihrem gesellschaftlichen Umfeld) entstünde, so E, die zentrale Herausforderung zwischen den Spannungspolen zweier Ansprüche: Einerseits bestehe das Ziel, mit „allen immer eine Gesprächsbasis zu haben“, andererseits setze Außenkommunikation eine klare Positionierung voraus. Nimmt man eine solche ein, setze man sich der Gefahr aus, bestehende Beziehungen und Gesprächsbasen zu „zerstören“ (E 64). Aufgrund dessen bleibe, bei gleichzeitigem Verfolgen von beiden Zielen, nur der „mittlere Weg“, der auch in der Praxis beschritten werde (E 66). Dabei sei jedoch die Zusammensetzung einer Gruppe mitzubeachten, was F am Beispiel der Österreichischen Bischofskonferenz verdeutlicht. Diese sei thematisch im Vergleich zur eigenen Vergangenheit „homogener“ geworden, sodass sie „auch mehr mit einer Stimme sprechen können, als das noch vor ein paar Jahren möglich gewesen wäre [...]“ (F 36.02).

Dies führe dazu, dass in der Außenkommunikation der Diözese Graz-Seckau ein gemäßiger, „niederschwelliger“ Kommunikationsstil vorherrsche. Dabei werde vor allem nur dann, „sagen wir in achtzig Prozent der Fälle“, kommuniziert, wenn ein hierzu adäquater Grund vorliegt (E 80).

Die bestehende Komplexität und Vielgestaltigkeit der Diözese Graz-Seckau führt dazu, dass Kommunikation nicht einheitlich zentral gesteuert und dabei „eingehegt“ werden kann, sondern es zahlreiche informelle Kommunikationswege gebe:

„[...] was man nicht unterschätzen darf, gerade wenn es um das Thema Kommunikation geht, ahm, wir haben genug Priester, Pfarrgemeinder[äte, L.G.], ahm, Engagierte in den Pfarren, die ihre Kontakte zu den Medien haben, das heißt, wenn jemand was sagen will, hat er seine Bühne, kriegt er sowieso und das ist nicht abgestimmt oder sonst irgendetwas, sondern wir lesen in der Zeitung und das ist dann so und wir müssen dann halt reagieren. Das ja.“ (E 70.01f)

Die „Kommunikationskultur“ sei jedoch auch in Entwicklung. F führt aus:

„Also ich glaube, ahm, was man schon auch in den letzten Jahren gelernt hat, ist also die, ähm, ist die Kommunikationskultur. Auch, also, dass es so etwas wie Mitarbeitergespräche gibt, wie dringe ich überhaupt durch, ah wie schaffe ich überhaupt klare Strukturen, ähm, ah wie, wie schaff ich es auch, also dass Kommunikation nicht nur in eine Richtung fließt?“ (F 55.01f)

Dabei kommen, neben bestehenden hierarchischen Kommunikationsabläufen, neue Elemente hinzu bzw. fragen bestehende Routinen an:

„Also wir sind auch als Kirche gewohnt, dass wir als Kirche hierarchisch strukturiert ist, dass sozusagen Dinge einfach ausgeführt werden, ähm, also hier daran zu arbeiten, wie ist es möglich, >Synodalität< als Stichwort zum Beispiel, wie ist es möglich solche Prozesse auch in kirchliche Strukturen zu implementieren?“ (F 55.03)

Hier könne man „schon aus einer betriebs- aus einer rein profanen Betriebskultur sehr vieles lernen“, wobei „man auch aufpassen“ müsse, was „man als Vorbild“ nehme. Denn es sei ja gerade auch in dieser Welt nicht so, dass „alles nur, ah, gut funktionieren würde und als positives Beispiel fungieren könnte.“ (F 55.04)

Das hierarchische Grundbild von Kirche führe zu einer Engfassung aufgrund medialer Personalisierungstendenzen (F 60f):

„Und in der Wahrnehmung, aber das ist wahrscheinlich etwas, was sich auch in gesamtgesellschaftlichen Entwicklungen abbildet, dass diese Hierarchien und gerade auch die Hierarchen, eine größere Rolle, sowohl in der Innen-, als auch, vor allem, in der Außenwahrnehmung, äh, ähm, bekommen, was natürlich sehr mit unserer medialen Welt zu tun hat, dass man so, dass also Ebenen darunter gar nicht mehr durchkommen, sondern dass es eben wirklich der Bischof ist, der dann zu Themen befragt wird, die ja eigentlich ganz wo anders kompetenter angesiedelt wären, aber eben in die in unserer medialen Welt, wie sie nun einmal organisiert ist, kommt eben nur einer durch und der der muss das eben das Ganze tragen, ja.“ (F 61.02)

Im Ergebnis führe dies dazu, dass die Denklagen und Funktionsweisen der medialen Kultur in die kirchliche Steuerung und Wahrnehmung mit einfließen (F 62f). Ein Effekt, der „diözesan, aber natürlich auch weltkirchlich“ „ganz stark“ zu spüren sei (F 63).

„[...] , dass eine Figur wie Papst Franziskus, äh, durchgekommen ist, na und ich sag jetzt einmal ein bisschen flapsig den Dalai Lama als Weltgewissen ersetzt hat, hat natürlich mit dieser Struktur zu tun, nicht?“ (F 63.02)

5 Theologie und Steuerungskultur

Kirchliche Steuerungskultur ist von einer Vielfalt besonderer Ansprüche und wahrnehmungsleitender Vorstellungen geprägt, die einerseits mögliche Entscheidungskorridore beeinflussen, andererseits die sozial akzeptierten Handlungsoptionen mitprägen. Zudem dienen diese als Bewertungsmaßstäbe tatsächlichen Handelns. Steuerung, als prozessuales Geschehen gedacht, muss all dies berücksichtigen. Fehlt ein solcher theologischer Anspruch, eine theologisch geprägte Perspektive im Handeln, wie im Zuge des Reformgeschehens in Bezug auf „Externe“ konstatiert, wird dies als Mangel wahrgenommen (F 141). So führt F in Bezugnahme auf Strukturreformprozesse aus:

„Mh, das ist in unseren konkreten Steuerungsprozessen das Moment, das zu spät hereingeflossen ist, meiner Wahrnehmung nach. Man hat mit der Struktur begonnen, kann auch sein, dass eine Theologie im Hintergrund war, aber die war so nicht wahrnehmbar und das war sicher oder ist nach wie vor sicher ein Problem der Strukturprozesse, dass man sozusagen, eben mit der Struktur qua Struktur begonnen hat und das Woraufhin, äh, auch zu wenig benannt war und erst in einer zweiten Phase dann eingespielt wurde, aber nicht, aber nicht da, am Beginn, da war.“ (F 145)

Das theologische Element sei, in der Wahrnehmung von F, „halt noch draufgesetzt“ worden, „damit man die Struktur irgendwie, damit [man, L.G.] einen gescheiterten Unterbau hat oder überhaupt“. Diesen „Geruch“ werde die Vorgehensweise „nicht los“ (F 147).

Eine kirchliche Steuerungskultur unterscheide sich von einer nichtkirchlichen durch ein „überweltliches Mehr“, „also eine göttliche Dimension“, die ihr ihren Eigencharakter gebe (G 17). Dinge, die in anderen Bereichen „klar menschlich steuerbar“ seien, seien dies in der Kirche nicht ohne weiteres (G 20).

Die Relevanz des Theologischen in der Steuerung vorausgesetzt stellen nachfolgende vier Unterkapitel eine Sammlung theologischer Vorstellungen und Ansprüche an das Steuerungshandeln dar, die durch die Interviewten in verschiedenen Zusammenhängen genannt wurden. Diese stellen primär Fragmente dar, die verschiedene Lichter auf einen theologischen Gesamtzusammenhang werfen, der hier in seiner Pluralität nur angedeutet werden kann. Ein Umstand, der seitens des Autors einerseits auf die Vielfalt der mit dem Gegenstand der Steuerungskultur verbundenen Thematiken (Führung, Verhältnis zur Gesellschaft, personale Motivationen etc.), andererseits auf die Pluralität der mit dieser Themenvielfalt verbundenen theologischen Konzepte, die praxiswirksam werden, zurückgeführt wird.

5.1 Theologische „Eckpfeiler“ des Steuerungshandelns

Gefragt, wo die normative Grenze (vertretbaren) kirchlichen Steuerungshandelns (bzw. kirchlicher Machtausübung) liege, antwortet B:

„Also ich denk mir, wenn man so einen gewissen Punkt der vier Grundzüge, -vollzüge der Kirche ganz außen vorlässt. Caritas, das geht nur eine gewisse Richtung, da aber den Blick offen hat, dass ahm, ja. Das viele Menschen betrifft und man einen ganz engen Blick hat, zum Beispiel: >Caritas hilft nur Menschen, die aus dem Ausland zu uns kommen und das möchte ich nicht unterstützen<. Wenn man das nur ganz eng sieht, die Arbeit der Caritas und da sagt, dafür hab ich nichts übrig. Ja, wenn man Bereiche da ganz ausblendet. Die Offenheit, Kirchlichkeit, Katholizität. Also wenn man so richtig dagegen ist, dann ist das Machtausübung.“ (B 24)

Die Wichtigkeit der vier kirchlichen Grundvollzüge verdeutlicht auch der Internetauftritt der Diözese Graz-Seckau, indem diese den Gläubigen, insbesondere den kirchlich Aktiven (Pfarrgemeinderäten) als zentrale Eckpfeiler kirchlichen Handelns anempfohlen werden.²⁸⁵

Die Grundvollzüge würden sich, „mindestens im Hintergrund“, dabei auch in der Steuerungskultur wiederfinden (F 155–157). Hinsichtlich der Praxis gewinnt F dabei den Eindruck, „dass man die Prozesse immer wieder rückbindet im Blick auf diese, auf die Grundvollzüge, also das Gefühl hätte ich schon.“ (F 157).

Wesentliche theologische Begründungsorte und -quellen wiederum seien dabei „angelegt“ in „Liturgie, Kirchenrecht, Dogmatik“ (D 95–97), aber auch Ethik und Gesellschaftslehre (D 101). Hier finden sich einerseits allgemeine Begründungsorte von Steuerung, aber auch persönliche Legitimation werde hieraus gewonnen, wobei anzumerken ist, dass es sich hierbei um ein schwieriges, komplexes Thema handle (D 99).

Die etablierten Steuerungsprozesse greifen dabei, so D, auf biblische und theologische Elemente zurück, etwa indem betont wird, dass aktuelle Steuerungsprozesse in der Diözese Graz-Seckau mit biblisch-theologischen Argumenten verbunden sind. Dies finde beispielsweise Ausdruck in den Einleitungssätzen zum diözesanen Leitbild (D 105f):

„Also der jetzige Steuerungsprozess ist ja mit dem immer aufgebaut worden. Also, dass immer für diese Schritte, die im jetzigen Steuerungsprozess vorherrschen, immer ich sage jetzt, ein Bibelsatz der Einleitungssatz ist. Ja.“ (D 106).

Dass dies vorerst einmal ein nach außen und innen kommunizierter, ausformulierter

²⁸⁵ Vgl. Diözese Graz-Seckau, Anwaltschaft für die vier Grundvollzüge. Siehe zudem Teil C. Die präsentierten vier Grundvollzüge der Diözese Graz-Seckau sind: Verkündigung (regional), Liturgie (Vielfalt des Feierns), Diakonie (Da-Sein für Menschen in Not, lokal, aber auch global), Gemeinschaft (Fokus Pfarre).

Anspruch ist, der erst mit Leben gefüllt werden muss, verdeutlicht die Antwort auf die Frage nach der Wirkung dessen in der Praxis: „Ich sag einmal >eingeleitet ist< [lacht]. Ich bin da sehr kritisch.“ (D 108).

5.2 Theologische Idealvorstellungen einer Steuerungskultur

Als Grundbaustein eines Wirkens von Kirche in der Welt und des damit verbundenen Steuerungshandelns ist eine Haltung der „Offenheit“ für die Welt zu betrachten (A 33). Der Umgang mit diesem „dramatischen Charakter“ der „Welt, in der wir leben“, erfordere Ehrlichkeit und Authentizität und einen Rückbezug darauf, was denn die eigentliche „Grundaufgabe der Kirche“ sei (A 15), denn gerade entlang der Doppelnatur der Kirche, ihrer Verbindung zum Mysterium und ihrer realweltlichen Existenz und den damit einhergehenden Anforderungen entstehe eine hohe Komplexität (A 14). Diesen bestehenden Ist-Zustand der Organisation Kirche gelte es zu beachten, denn Heilshandeln („Gnade“) setze die Natur voraus und vollende sie (A 6f).

Gerade im Hinblick auf die Grundaufgabe der Kirche dürfe diese sich nicht auf ihre (durch den Kirchenbeitrag noch) abgesicherten „Komfortzonen“ verlassen, denn diese führe zu Bequemlichkeit, was der Offenheit gegenüber der Welt entgegenwirke (A 33–35).

Diese „Offenheit der Welt gegenüber“ stellt auch für D die Grundbasis kirchlicher Steuerung und Fundamentelement einer theologischen Begründbarkeit kirchlicher Steuerungskultur dar, denn „zuerst“, noch bevor der Blick auf Liturgie, Dogmatik, Kirchenrecht etc. (Begründungsquellen) geworfen werden könne, bedürfe es eines Blicks „nach außen zur Gesellschaft“ (D 100f).

Als Symbol der vielfältigen Ansprüche in der Praxis wird die Person Jesus Christus präsentiert:

„Also, dass man eben das Zentrum, Jesus, nicht aus den Augen verliert. Das ist der Mittelpunkt und dann geht's ganz breit auseinander.“ (B 04f).

Dieser Bezug auf Jesus Christus als normatives Zentrum wird häufig gewählt, indem er als Handlungsmaßstab und Idealbild präsentiert wird, von dem ausgehend in der Praxis Abweichungen austariert und kritisiert werden (C 168). Auch A präsentiert das Verhalten Jesu Christi als idealen Führungsstil (Empathie, Vorbildwirkung etc.) (A 37). Auch für E begründet sich Leitung in der Kirche an dem Vorbild Jesus Christus:

„[...] in Wahrheit die Orientierung an Jesus Christus, an seinem Leben, an der Nächstenliebe, ähm, zugleich hat er ja auch, war er konsequent im Auftreten und hat auch eben, >Missmanagement< angeprangert und, und, und wenn Dinge falsch gelaufen sind. Und das sollte uns Vorbild sein, in

dem wie wir führen, wie wir leiten, wie wir arbeiten.“ (E 146.02f)

Der damit einhergehende Anspruch auf eine „institutionalisierte Nächstenliebe“ wirke dabei auf das kirchlich vorherrschende Menschenbild zurück. In der Praxis führe diese verinnerlichte „Menschenliebe“ etwa dazu, dass „mehr Skrupel“ davor bestünden, „jemand anderem wehzutun“ (C 50).

Wesentliches weiteres Element, insbesondere bezogen auf die tätige Partizipation Vieler in der Katholischen Kirche, ist die Vorstellung, dass der Heilige Geist „in allen“ wirke, nicht nur exklusiv in bestimmten Personengruppen, etwa dem Klerus (C 103). Jeder Einzelne, jede Einzelne habe dadurch auch „etwas zu sagen“ und einen Beitrag zu leisten, müsse durch die Kirche die Fähigkeit, „Gott zu erfahren und Gott zu erkennen“, zugetraut werden. Dies müsse sich auch in der Praxis kirchlichen Steuerungshandelns niederschlagen (C 105). Dabei seien aber gerade, wie oben bereits ausgeführt, hierarchisch höher Positionierte dazu angehalten, genau hinzuhören und die ihnen anvertrauten untergebenen „Menschen mit zu berücksichtigen“ (C 106).

„Jeder“ solle in dieser Organisation in einem gemeinsamen Grundvertrauen „im Sinne ah des Leibes der Glieder“ miteinander verbunden sein. Ein Umstand, vor dessen Hintergrund Steuerung als ein Dienst an der Einheit zu verstehen sei (G 10).

F identifiziert drei mit dem Theologischen in Verbindung stehende Aspekte, die sich im Steuerungshandeln widerspiegeln müssten: Synodalität, Wertschätzung und Transparenz (F 151ff). Hierzu führt F aus:

„Steuerung hat, sollte immer was Theologisches haben, ahm, ich, keine Ahnung was jetzt aus den ganzen synodalen Prozessen rauskommen wird, aber grundsätzlich ist es einmal richtig gedacht, nicht, wenn's, wenn es sich nicht um einen Etikettenschwindel handelt, das ist immer die große Frage. Wenn Synodalität am Ende dann darauf rausläuft, dass man viel nachgedacht hat, dass das alles aber irgendwie, äh, äh, so nicht umsetzbar ist, dann ist es schwierig, nicht? Also das, theologisch, Wertschätzung, das ist, das hat für mich für alle Prozesse ganz viel zu tun mit dem Gelingen. Transparenz, Transparenz, ahm, ganz was Wesentliches, wissend, dass man nicht alles transparent machen kann, aber möglichst viel, äh, und eben in dem, wie das auch medial möglich ist, in unserer digitalisierten Welt auch möglich ist, auch das zu nützen. Also die Prozesse wirklich möglichst, äh, transparent zu halten, das halte ich für einen ganz einen wichtigen, ganz einen wichtigen Faktor.“ (F 151)

Auch G unterstreicht diesen Umstand, indem er das Zusammenwirken im Zuge des einen Leibes als „synodales“ Gestalten, in einem „Herzensanliegen, das verbindet“ klassifiziert. Ein Umstand, der aus einer „gewissen Berufung heraus“ seine Wirkung entfalte (G 14).

Christliches Leben, so G, bedeute auch, „herausfordernd“ zu leben. Das Evangelium vermittele etwas bleibend Gültiges, das eine Dimension der Hoffnung aufweise, auf die hin „es sich zu leben lohnt“. Dieses inkarniere sich in verschiedene (kulturelle)

Kontexte. Gerade durch diese daraus folgende Vielfalt entstehe eine Spannung zwischen der Organisation und den (sich weiterentwickelnden) Personen, die die Steuerungsdimension beeinflusse. Insbesondere wenn Differenzen zwischen Organisation und Person entstünden, trete immer wieder ein „Überraschungseffekt“ ein. In diesem zeige sich das Wirken des Heiligen Geistes, denn Gott könne auch „auf krummen Zeilen“ gerade schreiben. Kirche, aber auch die einzelnen Pfarren, müssten sich hier immer wieder die Frage stellen, was es eigentlich brauche oder welchen Mehrwert „die anderen“ von Kirche haben würden. Es brauche „leidenschaftliches soziales Engagement“ und ein „Handeln ohne Berechnung“. Gerade vor dem Hintergrund einer solchen Haltung und Dynamik sei in der Kirchengeschichte immer wieder Neues entstanden. Denn „auch derzeit drückt uns Vieles nieder“, sodass „dieses Innovative, ah, Fantasiervolle gar nicht so möglich ist“. Als solche Faktoren identifiziert G nicht einen Mangel an materiellen Gütern, sondern die „Bereitschaft neu zu denken, anders zu denken, innovativ zu sein, fantasievoll zu sein [...]“ (G 142).

Das „Idealbild“ von Machtausübung im Zusammenhang mit Steuerungshandeln in der Kirche fasst G zusammen:

„Ein Idealbild finde ich, ah, zeichnet ja Franziskus sehr schön mit dem Bild des Hirten, nicht? Das finde ich schon sehr schön, mit den drei Dimensionen des Vorangehens, um Orientierung zu geben, mit der Dimension manchmal mitten drinnen zu sein, um menschliche Nähe zum Ausdruck zu bringen, auch anderen sich einzugestehen, ich bin einer von euch, ich bin einer mit euch, ich bin auch Mensch, ich hab auch meine Grenzen, ich hab auch meine, meine Stärken. Also und dann auch manchmal mit dem Mut der Gelassenheit, dass eben, dass es eben auch einen Instinkt der Herde gibt, die irgendwie weiß, wer ahnt, wo der Weg hinführt und dass man manchmal auch den Mut hat, gelassen zurückzubleiben und zu schauen, wie entwickelt es sich. Das ist für mich schon ein sehr, sehr schönes Bild, also wenn man, wenn man diese drei, ah, Ausrichtungen des Hirtenseins oder des Hirtendienstes so, so auch definieren kann, finde ich das ein sehr schönes Bild, auch Brauchbarkeit in Zukunft.“ (G 69)

In diesem Zusammenhang müssten jedoch Ehrlichkeit und Wertschätzung eine zentrale Rolle zukommen (G 71). Daneben sei das Hören auf Gott (Wohin will Gott uns führen?) ein wichtiger Aspekt (G 77). Zudem sei das theologische Idealbild von einem partizipativen Charakter geprägt, es gehe darum „Leute mitentscheiden“ zu lassen. Dabei soll das Vertrauen vorherrschen, als steuernde Person selbst geführt zu werden, auf eine Art und Weise, „dass man halt nichts abwerten muss, um sich selbst aufzuwerten“ (G 81).

5.3 Theologische Ansprüche an die handelnden Personen

Dieses im Gottesbezug liegende und in Abgrenzung zum Weltlichen entstehende

besondere Mehr (C 106) kommt auch darin zum Ausdruck, dass der theologische Anspruch an die einzelnen Handelnden erhöht ist. Die Mitarbeit sei „Berufung“, nicht lediglich „Beruf“. Dies zeige sich auch insbesondere daran, dass es, gerade bei erworbener kirchlicher Sozialisation, die Grenzen zwischen Privatperson und kirchlich Mitarbeitendem (B 56f) verschwimme:

„Das verwischt sich. Vor allem weil man eben, ahm, aus, ähm, kirchlichem Umfeld kommt, aufgewachsen ist und somit das, ahm, nicht trennen kann. Das ist eben kein Beruf den man sonst, äh ja, annehmen würde oder, äh ja, ausüben würde. Da hat man immer noch das Charisma, die Berufung dazu. Das vermischt sich schon.“ (B 59)

Wobei hier eine Differenz zu anderen „Berufen“ wahrgenommen wird, was dort anders sei. Der Begriff „Charisma“ hebt dabei den Bezug zum Wirken des Heiligen Geistes in den Personen hervor, denen eine große Rolle zukomme. In dieser Bedeutung der Menschen für die Kirche komme ihre Apostolizität zum Ausdruck (A 31). Bezogen auf Steuerungshandeln bedeute das, „dass da Menschen mit Menschen für Gott etwas tun.“ (A 31.04). Gleichzeitig, so F, sei es erforderlich, in „Synodalität“ zu handeln und dies auch „in kirchliche Strukturen“ zu überführen (F 55).

Die vorhandenen Vorstellungen verdichten sich zu bestimmten, je nach Bezugsgruppe variierenden, Rollenbildern. C bringt für so ein Set an theologisch konnotierten Rollenvorstellungen das Beispiel des jeweils vorherrschenden „Priesterbildes“. Entscheidend ist es auch hier, die personale Komponente der Auswahl eines Priesterbildes zu verdeutlichen, das heißt, dass aus einer Vielzahl möglicher theologischer Vorstellungen bestimmte ausgewählt und von einer Bezugsgruppe kombiniert werden. Dies könne bis hin zu Übersteigerungen führen, etwa indem dann ein Priesterbild gepflegt werden, in dem der Priester schon „fast kein menschliches Wesen mehr“ sei, sondern „schon ein halber Gott“ (C 68).

Ein wesentlicher theologischer Begründungsstrang, der von den verschiedenen Bezugsquellen hin zu den einzelnen Steuerungshandelnden verläuft, findet seinen Ausdruck in einer formellen Beauftragung zu einem Amt, das selbst wiederum theologisch grundgelegt sei. Allgemein, so A, seien verwendete theologische Begründungen für Ämter oder formelle Beauftragungen (auf deren formeller Basis Steuerungshandeln legitimatorisch gesetzt wird), „meistens sehr blumig, wie eine Meditation oder eine Vorlesung über biblische Geschichte“. Als Gründe für diesen Charakter nimmt A einerseits wahr, dass Begründungen „nicht immer greifbar“ für die Menschen seien und andererseits gebe es sie „nicht ausreichend“ (A 55.03f).

An diese Feststellung knüpft auch E, gefragt nach theologischen Begründungsmustern für Steuerungshandeln in der Praxis, an:

„Das ist so unterschiedlich [lächelt], das ist so unterschiedlich. Ahm, eben, bei manchen ist es die Erfahrung, weil sie einfach seit x Jahren mit der

Position betraut sind, also >Ich habe es schon lange gemacht, ich weiß, wie es funktioniert.<“ (E 148.01)

Dieser unspezifische und nicht-theologische Grund (Legitimation aus Erfahrung) wird durch Legitimation aus Beauftragung, verstanden als eine Machtausstattung um eine organisationale Funktion zu erfüllen, ergänzt. Zudem lasse sich Legitimität derivativ aus einer Einsetzung durch andere Ämter, vor allem durch den Diözesanbischof ziehen (E 148–151):

„[...] genau. Sie haben mich eingesetzt und deswegen bin ich an der richtigen Stelle und es passt so, wie ich es mache.“ (E 151.02)

F postuliert, gefragt nach der Rolle des „Willens Gottes“ im Steuerungshandeln, einen Konnex der einzelnen, in Steuerungsprozesse involvierten Person zum „Heiligen Geist“ an:

„Ja, ich glaub, das hat ganz viel damit zu tun, wie viel Vertrauen können die in diese Prozesse Involvierten, ähm, freisetzen und das hat natürlich schon damit zu tun, wie stark sie in dem verankert, dass es da, und in dem Glauben verankert, dass es da so etwas wie einen Heiligen Geist und eine tatsächliche Wirkmacht gibt, mit der ich auch, mit der ich auch, auf die ich auch vertrauen und ich auch bauen kann. Womit rechne ich eigentlich?“ (F 161)

Auch G verdeutlicht dies, indem auf den Umstand verwiesen wird, dass „man darauf vertraut, dass man geführt wird“ (G 81.04).

Zentral für G ist, dass theologische Ansprüche und Werte, die die Kirche seitens der Glaubenden „einfordert, einmal zuerst“ „selber leben“ müsse. Dies hänge auch damit zusammen, dass „wir in einer sehr hoch entwickelten Gesellschaft“ leben und die Einzelnen „um vieles kritischer“ geworden seien (G 28).

Die Wahrheit, so G, sei zumutbar und dürfe durch die handelnden Personen auch nicht „indem man sich noch so verbiegt“, um Menschen zu halten, kommuniziert werden. Jesus selbst sei hier „ja viel klarer gewesen“ in der Austragung von Konflikten. Hier sei Verwirklichen von Transparenz insbesondere im Umgang mit verschiedenen Sichtweisen bedeutsam, ein Umstand, den G als eine „theoretische Stärke“ von Kirche sieht (G 91). Dabei stünden in der Kirche Glaubende gerade vor der Herausforderung, „jeden Sonntag“ im Evangelium mit einem sehr hohen Anspruch konfrontiert zu werden. Hier müsse sich die einzelne Person die Frage

„[...] gefallen lassen, was hab ich dazu beigetragen, oder was ist mein Anteil, oder habe ich da eigentlich meine Verantwortung nicht ernst genommen oder mein, den Dienst der Leitung oder den Dienst der Einheit, ah, vielleicht ein bisschen zu leicht auf die Schultern genommen?“ (G 93.01)

Gerade aber in Konfliktsituationen bleibe man aber immer wieder hinter diesem Ideal zurück, „weil es ja überall Leuten schwerfällt, da ja, offensiv hineinzugehen, Konflikte

zu lösen und auch die Einheit wieder zu suchen“ (G 93.02).

Dabei stellt auch G den Umstand fest, dass zwischen den anspruchsvollen Idealen und der Realität ein polares Verhältnis vorherrsche, zwischen dem sich die Handelnden hin und her bewegen würden:

„[...] wenn wir jetzt von Kirche sprechen, du kannst von der Diöz-, wenn man, wenn man sagt, in unserer Diözese, dann täten wir uns leichter, in der großen Kirche gibt's ein riesiges Ideal, dann gibt's die Realität und dazwischen bewegt man sich immer wieder mit mehr oder weniger Gelingen, nicht?“ (G 102.02)

Diese Differenz zwischen Handlungs- und Darstellungsebene führt G auf die (komplex-kontingenten) Erfordernisse praktischen Steuerungshandelns, etwa der Auswahl von Zielen und Konzepten, der Kommunikation oder der Prozessgestaltung zurück (G 105).

5.4 Theologie und Macht

Der Bezug von Steuerung zu Macht, als Überbegriff für Interessendurchsetzung, geht mit einem eigenen Bündel an Ansprüchen und Vorstellungen einher, von denen eine Auswahl hier gesondert zur Sprache gebracht werden soll.

C kommt, vor dem Hintergrund eigener Erfahrungen, zu dem Schluss, dass es in der Kirche ein „Zuviel“ an Macht und Machtausübung gebe, dass so und in diesem Ausmaß nicht mehr hinreichend begründbar sei. C erkennt jedoch die grundlegende Möglichkeit einer theologischen Begründbarkeit an. In der Organisation selbst werde Macht (und Machtausübung) allerdings ein als zu hoch wahrgenommener Stellenwert eingeräumt. Entscheidend sei letzten Endes das „Gewissen und die Verantwortung des Einzelnen“, demgegenüber sich „die Kirche da zu viel Macht sich genommen hat, insgesamt“ (C 92). C verbindet diese Wahrnehmung stark mit der Existenz einer kirchlichen Hierarchie, sodass, gefragt ob und wie Kirche organisiert sein müsste, um diesem Anspruch Genüge tun zu können, geantwortet wird, dass es sehr schwer falle, Kirche anders zu denken, da sich Kirche als hierarchisches Konstrukt auch so in allen kognitiven Strukturen und somit im Reden über Kirche wiederfinde. Zudem erkennt C das funktionale Erfordernis einer hierarchischen Steuerung in einem komplexen globalen Organisationsgebilde wie der Katholischen Kirche an, in dem man mit „>basisdemokratischen< Ansätzen einfach nicht weit kommen würde, weil dafür das ganze Phänomen zu groß ist“ (C 96f).

Entscheidend sei, so C, dabei die Notwendigkeit einer Hierarchie anerkennend, der Modus der Machtausübung und Steuerung. Als Beispiel für theologisch begründete Machtausübung bringt C einen Pfarrer, der der ihm anvertrauten Pfarrbevölkerung ein

„Sensorium“ entgegenbringt und mit ihnen in engen Austausch tritt und Entscheidungen immer in Hinblick auf das Wohl der Pfarrbevölkerung trifft. Die Entscheidungsfindung solle dabei aus einem Hören auf die Bedürfnisse und Wünsche der ihm Anvertrauten erfolgen (C 102), was wiederum auf der bereits oben vorgestellten Grundhaltung, dass der Heilige Geist in allen wirke, fuße (C 105).

Dieses Wirken des Heiligen Geistes setze voraus, dass Freiheit, in Abgrenzung von „Beherrschung“, kirchliches Handeln anleite, ein Anspruch, der in der bestehenden hierarchischen Verfasstheit im Hirtenamt bzw. in der Person des „Hirten“ verwirklicht sein müsse (A 18).

Im Hinblick auf die Frage, ob vor dem Hintergrund eigener Erfahrungen andere ins eigene Tun miteinzubeziehen (Partizipation) theologische Ansprüche, Motivationen oder etwas anderes, Drittes, handlungsleitend seien, antwortet C:

„Also damals war da sicher keine besondere religiöse Motivation dahinter andere einzubeziehen, sondern es war einfach so üblich. Es hat es auch vorher schon so gegeben und wir haben so weitergemacht.“ (C 110.01f)

C thematisiert die Art und Weise, wie erfahrungsgemäß in C's Kontext gesteuert wurde und wie – im konkreten Beispielfall – Personen in Prozesse eingebunden wurden. Dabei reflektiert C, dass hier kein (bewusster) Bezug auf eine „besondere religiöse Motivation“ stattgefunden hat, sondern Routinen die Art und Weise des Handelns beeinflussten. Dies schließt jedoch das Vorhandensein einer latenten Prägung der Prozesse nicht aus.

Die hohen theologischen Ansprüche an ein Idealbild kirchlicher Steuerungskultur setzen in einem ersten Schritt, um verwirklicht werden zu können, ein Reflexionsgeschehen (organisational und personal) voraus. Damit gehen, so D, aber zwei wesentliche Herausforderungen einher. Einerseits stünden auf personaler Ebene „persönliche Befindlichkeiten“ einer Umsetzung im Weg, andererseits fehle die geforderte Reflexion (D 101). Zwar werde zu einer solchen angeregt und eine solche auch aktiv gefordert, jedoch geschehe dies vorwiegend im Kontext von Konfliktbewältigung. Gefragt, ob zur Reflexion angeregt werde, antwortet D:

„Auf der einen Seite schon, aber da gehts wiederum eher darum sozusagen, wieder nett miteinander umzugehen und ja nicht was Negatives zu sagen, denn das wäre dann schon wieder persönlich.“ (D 103.02)

Diese steuerungsrelevanten Konflikte beständen „Monate, Jahre, Jahrzehnte“ und seien nicht aufgelöst worden (D 103.04). Diese auf mangelnder Reflexion und auf der Basis persönlicher Befindlichkeiten fortdauernden Konflikte²⁸⁶ seien das, was „das

²⁸⁶ Konflikte sind in diesem Zusammenhang als Aushandlungsprozesse basierend auf Interessensdifferenzen zu verstehen, in deren Zusammenhang Machtmittel zum Einsatz kommen.

Ganze blockiert“, also eine gelungene Umsetzung kirchlicher Werte in der Steuerung verhindere, wobei in Hinblick auf die Komplexität der damit einhergehenden Aufgabe Ratlosigkeit vorherrsche: „Wie man das aufheben kann, keine Ahnung.“ (D 104).

6 Rückblick

Zum Abschluss des jeweiligen Interviews wurden die Expert:innen gefragt, welche Punkte für sie, zusammenfassend, „kirchliche Steuerungskultur“ konstitutiv bzw. prägend seien.

A betont hierbei das Element der Identifikation und unterstreicht, mittels einer pointierten Formulierung, die Besonderheiten einer kirchlichen Kultur:

„Die kirchliche Kultur zeichnet sich sicher durch eine Identifikation aus. Love it or leave it. Ich glaube, dass das sicher ein Faktor ist, dass man sagt, entweder taugt einem das und zwar jetzt nicht nur inhaltlich, sondern auch wirklich das Kulturelle oder auch nicht. Ich glaube dazwischen gibt es nicht viel. Die Kultur kann extrem viel Heimat geben und gleichzeitig extrem erdrückend sein.“ (A 57.01–05)

Gerade im Zusammenhang mit dem Tun der Kirche sei Kultur entscheidend, da sie den Charakter kirchlichen Handelns zwischen den Anforderungen „im Katechismus“ und praktischem Tun bilde. Kultur sei insofern „eine Form des Zusammenlebens“. Gerade daher sei sie zentral, um im Heute, aber auch in Zukunft als Kirche bzw. Diözese Graz-Seckau für die Menschen interessant zu sein (A 57.06–09). In Hinblick auf kirchliche Steuerung betont A einerseits ihre Notwendigkeit, andererseits aber auch die damit verbundenen hohen Anforderungen, was dazu führe, dass diese ein hohes Niveau von „Fingerspitzengefühl“ erfordere (A 59).

Interviewpartner:in B betont, gefragt, was eine Kirchliche Steuerungskultur ausmache, den Eigencharakter von Kirche, der sich im „Weichen“ und Menschlichen zeige:

„Ähm..., gut ist, wenn die Steuerung in der Kirche da ist, ähm, ja eben, weich und menschlich da ist und dass man es nicht ganz starr, das widerspricht sich mit dem Kirchenbild auch. Es muss da dieses Besondere herauskommen.“ (B 88)

Dabei müsse Steuerung „authentisch“ sein, indem sie „zur Kirche“ passe. Steuerung müsse dabei mit Schwierigkeiten umgehen können. Entscheidend sei, dass „das Zentrum, Jesus, nicht aus den Augen“ verloren werde, denn das sei „der Mittelpunkt und dann geht’s ganz breit auseinander“. Diese Breite zeige sich in der Vielfalt von kirchlichen Gemeinschaften und der Buntheit des Lebens (B 90). Ihre Besonderheit gewinne kirchliche Steuerungskultur durch die Rolle bestimmter Elemente, etwa dem

Feiern von Gottesdiensten und Festen, aber auch dem Caritativen. Dabei habe die Kirche einen Auftrag, der sie auszeichne (B 84). In Hinblick auf Steuerung als solche sieht B ihre charakteristische hierarchische Grundstruktur, aber auch ihre partizipativen Elemente als prägend. Steuerungshandeln in der Gemeinschaft werde im Rahmen dieser Bedingungen jedoch unterschiedlich praktiziert, „je nach Interesse, je nach Persönlichkeit“. Beide Steuerungsmodi können dabei jedoch auch „gut ineinander gehen“ (B 86).

Auch C betont die bestehende Diversität und Vielfalt kirchlicher Ausdrucksformen, die zu der gelebten Steuerungskultur in Bezug stehen und konstatiert dabei eine gewisse Ebenenabhängigkeit (C 198). Weiters:

„Also auf die Weltkirche gesehen, nach wie vor den Klerikalismus, also Hierarchie und Klerikalismus, ähm. Diözesan gesehen würde ich sagen angstgeleitet. Ja.“ (C 199f).

Der Aspekt der Vielfalt wird ebenso von D betont, wobei auf die Pluralität möglicher Steuerungsoptionen, die das Erreichen eines potenziellen Ziels ermöglichen, abgestellt wird. Gleich welche der möglichen Optionen auch gewählt werde, bestünden jedoch bestimmte Grundanforderungen, die beachtet werden müssen. Mögliche „Seitenwege“ müssten aber, so sie gewählt werden, mit „Wertschätzung, Klarheit und Transparenz“ verfolgt werden. D schreibt der Art und Weise, dem Modus kirchlichen Steuerungshandelns eine hohe Wichtigkeit zu. Dabei bedürfe es aber „einer gewissen Hierarchie“, die Steuerung „von ganz Kleinen bis zum ganz Großen für die gesamte Organisation“ ermögliche und helfe, dass „man alles im Blick hat.“ (D 112)

Dabei sei Mut gefordert, die eigenen „Komfortzonen“ steuernd zu überschreiben und „herauszugehen“, was jedoch eine Herausforderung darstelle und „ganz, ganz schwer“ sei (D113). Dieses Hinausgehen, dieses Überschreiten des komfortablen Gewohnten im Steuerungshandeln treffe dann:

„Auf Widerstände, auf Angst, also die eigene Angst von denen die steuern und auf Widerstände, aber auch auf Unsicherheit, weil man ja das Unbekannte außerhalb der Komfortzone nicht kennt. Und weil das alles Zeit in Anspruch nimmt und du das nicht so schnell machen kannst. Ja.“ (D 115)

E recurriert auf die hohe Zahl beteiligter, steuerungsrelevanter Akteure, die „unter einen Hut zu kriegen“ seien und die es – aus Perspektive der Diözesanleitung – „in eine Richtung zu bewegen“ gelte. Dabei sei die Bedingung „möglichst breiter Beteiligung“ (Partizipation) zu beachten, was einerseits „halt gut gehen kann“, andererseits „auch lähmen kann“ (E 156).

Kirchliche Steuerungskultur, so F, habe eine über das Individuum hinausgehende ermöglichende Dimension:

„Ahm, ja, gerade im Blick auch auf das, was wir jetzt am Schluss noch einmal benannt haben. Kirchliche Steuerungskultur hat für mich, ah, ganz viel damit zu tun, auch mit einer Rückbindung oder einer Rückversicherung letztlich ein, ein Unverfügbares, dem ich nur vertrauen kann. Äh, öffnet Visionen, die ich sonst wahrscheinlich so nicht haben könnte, weil ich da nur auf mich selber und auf das, was ich selber zusammenbringe. Oder auch was die Institution insgesamt, dass ich auch etwas zusammenbringen kann, vertrauen muss, das gilt es auch sich immer wieder sich in Erinnerung zu halten, ja, auch wenn es dann um Dinge geht wie Wertschätzung, wie Theologisches, was traue ich anderen zu. Äh, oder wie entwickle ich auch eine Kultur des Scheiterns, auch das finde ich gerade in Prozessen etwas enorm Wichtiges, es gehen Dinge schief und es müssen Dinge auch schief gehen können und auch das muss in einen Prozess integrierbar sein und ich glaube, das hat letztlich schon ganz viel mit dieser mit dieser Rückbindung und mit diesem Urvertrauen zu tun.“ (F 165)

Die Art und Weise der Steuerung bekomme etwas Besonders durch diese Rückgebundenheit (166f).

G streicht den motivationalen Aspekt einer Steuerungskultur heraus, aber auch die personale Komponente des Vertrauens, die einzelne mitbringen müssten, wobei Steuerungskultur ein „leitendes Ziel“, eine „Mission“ verfolge:

„Kirchliche Steuerungskultur versucht, glaub ich, im Blick auf eine Mission und ein leitendes Ziel, Menschen zu motivieren einen Weg mitzugehen, bis sich dieser gestaltet ist... oder muss offen sein. Muss auch das Vertrauen haben, dass man trotzdem auch geführt ist und dass sich so manches fügt.“ (G 156.01f)

Dabei komme aber das (hierarchisch angelegte) Bild des Hirten ins Spiel:

Aber es braucht immer die Menschen, es braucht Menschen, also, vielleicht ist das Bild vom Papst im Blick auf den Hirten, für mich ist das eh so ein schönes, wenn man sagt, so ein Hirte, der vorangeht, damit Menschen sich orientieren können, der Hirte, der manchmal mitten drinnen ist, dass die Menschen auch spüren, der ist uns nahe, der versteht uns, manchmal ist es einer, der die Gelassenheit und den Mut hat, hinten nachzuschauen, hinten nachzugehen und zu beobachten, wohin wird die Gemeinschaft, wohin bewegt sich die Gemeinschaft aus einem, durch einen gewissen natürlichen Instinkt oder, oder wie verändern sich Lebensweisen von Menschen und sind auch nicht gleich gottlos, nur weil sie nicht dem entspricht was war und auch nicht dem entspricht was ich möchte. (G 156.03ff)

C Kirchliche Steuerungskultur – Zusammenfassung und Ergebnisdiskussion

Der vorangegangene Hauptteil B präsentierte die vorgefundenen Kategorien kirchlicher Steuerungskultur in der Diözese Graz-Seckau. Hauptteil C verfolgt darauf aufbauend zwei Ziele: Erstens werden die Ergebnisse zusammengefasst sowie, zweitens, interpretiert und bestehende Zusammenhänge aufgezeigt. Letztere basieren auf der umfassenden Zusammenschau und Analyse des Interviewmaterials. Hierbei wird vor allem ein Blick auf die *Steuerungsrelevanz* der verschiedenen Kategorien geworfen. Dies dient einerseits dem Aufzeigen angelegter Wirkungszusammenhänge, andererseits auch der Verdeutlichung der Vielschichtigkeit und Komplexität der Thematik. Als Abschluss von Teil C werden jene Kernelemente vorgestellt, die für den Forschungsgegenstand eine Zentralposition einnehmen und den „inneren“ Kern einer Steuerungskultur in der Diözese Graz-Seckau darstellen. Es sind dies das verinnerlichte Menschenbild, der Organisationszweck als religiöse Institution, strukturelle Besonderheiten der Kirche als Institution und kontextuelle Einflüsse.

1 Kirchliche Steuerungskultur und Komplexität – Vielschichtigkeit und Situationsbedingtheit des Phänomens

Kirchliche Steuerungskultur als Phänomen entsteht und ruht innerhalb eines vielfältigen Netzes sichtbarer Elemente, etwa Dienstanweisungen oder Organigrammen, aber auch einer Vielzahl nicht unmittelbar beobachtbarer Sachverhalte. Diese wiederum sind Teil und Ausfluss eines komplexen, formellen und informellen Regelwerkes, bestehend aus Normen und Prozeduren, die sowohl offen als auch latent vorhanden sind. Die sehr vielfältigen, durch die interviewten Expert:innen benannten Elemente und Zusammenhänge stehen in einer Beziehung zueinander. Der theoretische Überbau dessen wurde in Teil A verdeutlicht und spiegelt sich im entwickelten Arbeitsbegriff wider:

Kirchliche Steuerungskultur umfasst all jene *gelebten und gelernten (bewussten oder unbewussten) Vorstellungen, Denkformen, Wahrnehmungs-, Empfindungs- und Handlungsweisen, Glaubensüberzeugungen, Ziele und Werte* der mit der katholischen Kirche *formell oder informell* verbundenen Menschen, die in einer *jeweiligen Ortskirche steuerungsrelevant* sind. *Steuerungsrelevanz* liegt dann vor, wenn sich diese auf ein Steuerungsgeschehen zwischen einem Subjekt und einem Objekt beziehen und/oder dieses beeinflussen.

Steuerungsrelevante Akteure, sowohl Steuerungssubjekte als auch -objekte agieren auf Basis ihrer jeweils eigenen mentalen Strukturen, Erfahrungen, Emotionen etc.. Sie handeln auf Basis ihrer jeweils eigenen Ziele, die von den jeweils wirksamen institutionellen Zielen nicht unbeeinflusst bleiben. Steuerung ist dabei immer ein soziales Geschehen, da stets eine Beziehung zwischen Steuerungsakteuren besteht.

Für die Untersuchung und Beschreibung einer Steuerungskultur bedeutet dies, dass bestehende Kontingenzen und Komplexitätsschichten bewusst in die Betrachtung miteinbezogen werden müssen.

Der aus theoretischen Vorarbeiten abgeleitete Begriff verdeutlicht, insbesondere vor dem Hintergrund des Interviewteils B betrachtet, die vielfältige Verschachtelung unterschiedlicher Konzepte und theoretischer Elemente, zu deren Beschreibung und Analyse eine Vielfalt theoretischer Modelle und empirischer Ansätze in den verschiedenen Wissenschaftsdisziplinen der Sozial-, Wirtschafts- und Rechtswissenschaften entwickelt wurden.

Das Ziel dieser Arbeit erfordert es an dieser Stelle, die in Hauptteil B aufgezeigte Grundstruktur und Gliederung (Kontext, formelle bis informelle Strukturelemente, Personales sowie Theologisches) aus einer analytischen Perspektive in den Blick zu nehmen. Neben einer grundlegenden Zusammenfassung werden, in einem ersten Schritt, steuerungsrelevante Beobachtungen exemplarisch verdeutlicht. In einem zweiten Schritt werden die Kernelemente kirchlicher Steuerungskultur vorgestellt, die sich hinsichtlich der vorgefundenen kirchlichen Steuerungskultur als relevant erweisen. Diese bilden den „inneren Kern“ kirchlicher Steuerungskultur, indem sie einerseits ein Verständnis für Zusammenhänge transportieren, andererseits ein solches ermöglichen.

2 Kirchliche Steuerungskultur in ihren Teilen – Zusammenfassung, Bezüge und Steuerungsrelevanz

Die vielfältigen vorgefundenen „Aspekte“ des Phänomens einer kirchlichen Steuerungskultur stehen, wie erläutert, in einem wechselseitigen Bezug zueinander. Die Darstellung nachfolgender Elemente orientiert sich an den im Zusammenhang mit der *Grounded Theory* postulierten Wechselwirkungsbeziehungen, die ihren Ausdruck in der in Teil A vorgestellten *conditional matrix* finden. Dies bedeutet, dass das untersuchte Praxisphänomen einer kirchlichen Steuerungskultur in der Diözese Graz-Seckau eingebettet ist in ein Netz sich überlappender, interagierender Einflussebenen, die vom Individuellen, über das Interaktive, von Gruppenkonstellationen bis hin zu (globalen) Makroinflüssen reichen.

2.1 Externe Einflüsse auf die Steuerungskultur der Diözese Graz-Seckau: Gesellschaft, Finanzierung, Personal und Weltkirchlichkeit

In diesem Kapitel werden, zusammenfassend, die durch die Expert:innen als relevant identifizierten kontextuellen Einflussfaktoren vorgestellt. Drei Gruppen wurden hierbei als dominant identifiziert:

- Gesellschaft und Säkularisierungstrend
- Finanzierung (Außenfinanzierung) und Personalsituation (Personalmarkt) (Finanz- und Personalressourcen)
- Die Katholische Kirche als globale Organisation

Die erste Gruppe, *Gesellschaft und Säkularisierungstrend*, knüpft hierbei, systemtheoretisch interpretiert, an dem Umstand an, dass die Katholische Kirche in Österreich ein zentraler Teil des religiösen Subsystems ist. Dieses ist Teil der Gesamtgesellschaft und kann sich deren Entwicklungen nicht entziehen. Die hieraus resultierenden Einflüsse führen im Ergebnis innerhalb der Organisation Diözese Graz-Seckau zur Wahrnehmung eines Fragil-Seins sowie institutioneller Verwundbarkeiten. Die Bereitschaft Kritik zu üben wird (im Zeitvergleich) als gesteigert wahrgenommen (vgl. G 28). Dies wird begleitet von der Wahrnehmung einer „Ungleichzeitigkeit“ von kirchlichem Innen und gesellschaftlichem Außen, indem eine Differenz zwischen der Katholischen Kirche und ihrer Umwelt festgestellt wird (vgl. D 32).

In der Praxis des Steuerungshandelns und der Interaktion mit dem gesellschaftlichen Außen führt dies zu einer gesteigerten Wahrnehmung eben dieser institutionellen Verwundbarkeiten sowie der eigenen Fragilität. Eine beispielhafte Konsequenz

hieraus ist, dass sich das Gewicht der sogenannten „Exit-Option“²⁸⁷ auf Seiten der Steuerungsadressaten in Aushandlungsprozessen erhöht (vgl. C 17), indem deren „Verhandlungsmacht“ gesteigert wird (Drohungspotenzial Partizipationsabbruch/-reduktion). In diesem Zusammenhang ist vor dem Hintergrund des Forschungsmaterials die Hypothese zu formulieren, dass *diese Verhandlungsmacht umso stärker ausgeprägt ist, je bedeutender ein Steuerungsadressat für ein Steuerungsziel und je geringer dessen Abhängigkeit von der Organisation Kirche ist.*

Durch den Umstand eines gesellschaftlich ausdifferenzierten Individualismus steigert sich auch der Anspruch an Steuerungshandeln dieser Gesellschaft gegenüber. Je pluraler diese ist, desto vielfältiger die Unterschiede auf Ebene der einzelnen Adressatengruppen. Soll Steuerungshandeln, orientiert an einem Kriterium der Effektivität, diese erreichen, so ist eine adressaten- und zielgruppenkonforme Vorgehensweise als vorteilhaft anzusehen. Dies kann jedoch, vor dem Hintergrund der wahrgenommenen Differenz zwischen kirchlichem Innen und gesellschaftlichem Außen, gleichzeitig zu einer Unsicherheit in Hinblick auf die Akzeptanz des eigenen Steuerungshandelns führen:

- Was wird seitens eines Steuerungssubjekts mit einer Aktion bewirkt, welche Effekte treten ein?
- Wie mit Adressatengruppen interagieren, deren Handlungs- und Wahrnehmungsmuster eine besonders große Differenz zu jenen aufweisen, die in der eigenen Organisation dominant bzw. prägend sind?

Die Differenz zwischen Innen und Außen steigert in direkter Konsequenz davon die Anforderungen an das Steuerungshandeln und die begleitende Steuerungskommunikation sowohl im Innen und Außen, ein Umstand, der weiter unten betrachtet wird.

Die gesellschaftlich als gesteigert wahrgenommene Bereitschaft, die Katholische Kirche zu kritisieren, erhöht gleichzeitig die Wahrscheinlichkeit einer ablehnenden Reaktion auf kirchliches Steuerungshandeln, da eine solche negative Reaktion in der Gesellschaft im Vergleich zur Vergangenheit nicht mehr (generell) sanktioniert wird. Auf der anderen Seite ist auch davon auszugehen, dass auch der Grad von „Gleichgültigkeit“ gegenüber kirchlichen Steuerungsversuchen gestiegen ist, womit Steuerungshandeln dem Risiko „ins Leere zu laufen“ ausgesetzt ist.

Wichtig ist an dieser Stelle anzumerken, dass sich der Übergang in der Wahrnehmung von Innen und Außen fließend gestaltet und begrifflich auf Basis der

²⁸⁷ Vgl. Hirschman, Exit, Voice and Loyalty. Hirschman beschreibt in seinem Werk drei Handlungsmodi, die Partizipierende gegenüber Organisationen einnehmen können, wenn Dissonanzen auftreten: Ein Weiterführen der Folgsamkeit trotz der abgelehnten Umstände (*Loyalty*), Veränderungs- bzw. Beeinflussungsversuche innerhalb der Organisation (*Voice*) und ein Abbrechen der Beziehungen (*Exit*).

Interviews nicht klar abgrenzbar ist. Vielmehr gestalten sich die durch die Expert:innen wahrgenommenen Grenzen dynamisch und haben situativen Charakter.

Dieses sich im Vergleich zur eigenen institutionellen Vergangenheit verschobene Verhältnis zwischen Gesellschaft und Kirche bedingt die Verschärfung einer grundlegenden Voraussetzung von (erfolgs- und ergebnisorientierter) Steuerung: Bevor Steuerung erfolgen kann, müssen die Bedürfnisse der Adressatengruppen wahrgenommen, selektiert und verarbeitet werden.²⁸⁸ Ein Problem, ein Anspruch, eine Frage muss, bevor sie durch eine Steuerungsmaßnahme beantwortet werden kann, überhaupt erst als relevant erkannt werden (vgl. D 32).

Diese grundlegenden Veränderungen auf Seiten der Steuerungsadressaten wirken sich auch auf das Wie, den Modus von Steuerung aus. Da Sanktionsmechanismen gegenüber Steuerungsadressaten ohne bestehende organisationale Verbindungen (etwa arbeitsvertraglicher Art) und Abhängigkeiten weitestgehend verschwunden sind, rücken vor allem partizipative und motivationale Strategien in den Vordergrund, die am inneren Antrieb von Steuerungsadressaten einem Steuerungsversuch Folge zu leisten, ansetzen (vgl. G 02). Breiter gefasst ist diese Entwicklung auf Basis der interviewten Expert:innen so zu deuten, dass das Set steuerungsrelevanter Werte, gesellschaftlicher Normen und Ansprüche einem Vergleich mit bestehenden gesellschaftlichen Institutionen, etwa der Demokratie (vgl. G 38), mit ihrem System der allgemeinen Wahlen, Repräsentativität und Gewaltenteilung, ausgesetzt ist. Dies wirft Fragen nach Ähnlichkeiten und Gemeinsamkeiten, aber auch Differenzen und deren Begründung auf. Die Katholische Kirche ist Teil der Gesamtgesellschaft und wirkt in ihr, ebenso wie sie den Wirkkräften dieser Gesellschaft ausgesetzt ist. In dieser Vielfalt ist Kirche nun nicht mehr Monopolist für religiöses Sinnangebot, sondern einer Vielfalt an konkurrierenden Reizen ausgesetzt. Aus Sicht des Individuums, aber auch von Gruppen und kollektiven Akteuren hat die Bandbreite an Optionen²⁸⁹ zugenommen, deren Wahl im Rahmen geltender gesetzlicher Grenzen weitestgehend freigestellt ist. Dieser Umstand wirkt dabei auf das eigene Verständnis als Sinnangebotsträger und Steuerungsakteur zurück, denn „den Leuten“ steht es frei, einfach woanders hinzugehen (vgl. F 45).

Steuerung erfordert in ihrer Umsetzung Ressourcen. Die zweite kontextuell verortete Gruppe Einflussfaktoren betrifft die Themengebiete *Finanzierung und Personal*. Als zentral wahrgenommene Finanzierungsquelle tritt hier der Kirchenbeitrag in den Blick, der von allen (formellen) Organisationsmitgliedern in Österreich zu entrichten ist. Aufgrund der hier festgestellten Distanz zu einer Vielzahl der Mitglieder wird dies

²⁸⁸ Vgl. Schimank, Entscheidungsgesellschaft. Schimank beschreibt beispielhaft die Anforderungen an das Treffen rationaler Entscheidungen (und darauf basierendem Handeln) in einem komplexen Umfeld, in dem sich sowohl Individuen als auch Organisationen bewegen.

²⁸⁹ Auch dieser Befund stellt keine Neuheit dar. Eine Beschreibung dieser multi-optionalen Wirklichkeit liefert etwa Gross, Multioptiongesellschaft.

(neben anderen, etwa staatlichen Finanzierungsquellen) als „extern“ wahrgenommen (im Sinne einer Außenfinanzierung). Da Steuerung wesentlich Ressourcen, die sehr unterschiedlicher Art, etwa monetär, personell aber auch etwa Steuerungswissen etc., sein können, bedarf, übt auch der allgemeine verfügbare Ressourcenpool einen Einfluss auf diese aus. Dies zeigt sich etwa in der normativen Position, dass die hohe Ressourcenausstattung einen Anreiz zu einem weniger aktiven Verhalten setzt („Komfortzone“), da der Druck der Notwendigkeit als weniger stark wahrgenommen wird (vgl. A 33).

Der Einfluss der Ressourcenausstattung ist ein unmittelbarer, da hierdurch das Set verfügbarer Steuerungsoptionen beeinflusst sowie Handlungskorridore vorgezeichnet und mitbestimmt werden. In der Gesamtschau ist hierbei das Entstehen einer Lücke zwischen bestehenden Ansprüchen, Selbstbildern und korrespondierenden Zielen auf der einen, und den Ressourcen auf der anderen Seite zu konstatieren. Hier deutet sich eine Entwicklung in Richtung einer abnehmenden Ressourcenbasis an (vgl. F 38), ein Umstand, der entweder ein Weiten dieser Lücke zur Folge hat, oder eine Anpassung der Ansprüche bzw. des Ressourcenbedarfs²⁹⁰ nach sich ziehen muss. Dies beeinflusst zudem die organisationale Selbstwahrnehmung, da das Steuerhandeln den dadurch zunehmend wachsenden Veränderungsdruck verarbeiten muss. Diese Entwicklung wird durch die befragten Expert:innen als stressauslösend innerhalb der Organisation wahrgenommen („Angst“), da diese Verknappungswahrnehmung etwa auf Ebene der Mitarbeitenden zu Angst vor Jobverlust führt (vgl. C 25)²⁹¹, auf organisationaler Ebene zu Angst vor „Machtverlust“ bzw. „Relevanzverlust in der Gesellschaft“ (vgl. C 33).

Die erwartbaren Folgen steuerungsseitig sind auch aus einer *Rational-Choice-Perspektive*²⁹² unmittelbar nachvollziehbar: Im Falle eines Zustandes abnehmender Ressourcen tendieren Akteure dazu, ihren Bestands- und Einflussbereich zu bewahren (Budget- und Personalzuteilung etc.). Ab einem bestimmten Grad des allgemeinen organisationalen Ressourcenrückgangs ist dies nur mehr dann möglich, wenn die Kosten einer Ressourcenreduktion, beispielhaft aus Perspektive einer einen Bereich oder eine Abteilung leitenden Person, für den eigenen Verantwortungsbereich abgewehrt werden können und in Summe somit von anderen Bereichen getragen werden müssen. Da für diese das gleiche grundsätzliche Eigeninteresse nach Erhalt oder gar Wachstum von Ressourcen zu unterstellen ist,

²⁹⁰ Ersteres setzt an der Wahrnehmung der Personen an, letzteres am de facto-Ressourcenbedarf.

²⁹¹ Siehe bspw. Richarz, Kein (Arbeits-)Platz mehr im Bistum. Der Autor beschreibt praxisnah die Konsequenzen von Personalveränderungen im Zuge einer Reform im Bistum Aachen.

²⁹² Akteure werden aus dieser Perspektive als grundlegend nutzenmaximierend und auf Basis bestimmter Präferenzen intentional handelnd verstanden. Rational-Choice-Modelle werden in den Sozial- und Wirtschaftswissenschaften eingesetzt, um das Verhalten von Akteuren (Personen, Organisationen) beschreiben und operational fassen zu können. Vgl. bspw. Braun, Rational Choice Theorie.

ist von einer Zunahme von Konflikten – Ressourcenverteilungskonflikten – auszugehen. Setzen sich entsprechende finanzierungsrelevante bisherige Trends²⁹³ fort (negative Mitgliedermigration, demografische Entwicklung, inflationäre Effekte), wovon allgemein ausgegangen wird²⁹⁴ und auch die interviewten Expert:innen ausgehen, ist hier mit einer Verschärfung zu rechnen. Die Organisation wird dadurch vor die anspruchsvolle (Steuerungs-)Aufgabe gestellt, angemessene Umgangsmodi mit dieser Entwicklung zu finden. Dies wird ihren Umgang mit dem hier betrachteten „Kontext“, also der Gesamtgesellschaft, verändern, etwa indem neue Wege des Kirche-Seins vor dem Hintergrund des jeweils zukünftig möglichen gefunden (bzw. geschaffen) werden müssen.

Die Bedeutung dieser wesentlich extern bezogenen Ressourcen zeigt sich darin, dass diesen Fragen ein hoher Einfluss auf tatsächliches Organisationshandeln zuerkannt wird. Ein Einfluss, der für das praktische Handeln als stärker wahrgenommen wird als derjenige der (normativ hochstehenden) christlichen Botschaft (vgl. C 30, C 34), ein Umstand, der etwa mit der höheren Unmittelbarkeit von Ressourcenfragen im Vergleich zur grundsätzlichen christlichen Botschaft im operativen Steuerungshandeln verständlich gemacht werden kann.

Der Trend rückläufiger gesellschaftlicher Relevanz sowie einer rückläufigen Ressourcenbasis spiegelt sich auch *personalseitig* wider. Das Umsetzen kirchlicher Projekte in gewohntem Umfang setzt das Mitwirken von Menschen voraus, deren Anzahl aufgrund eines Ausdünnens der Personaldecke rückläufig ist (vgl. F 08), was auch damit verbundene und etablierte Steuerungsprozesse beeinflusst. Dies ist Folge eines Organisationshandelns unter den Vorzeichen des Ressourcenrückgangs. Ein Beispiel hierfür ist, dass „Gelegenheitsfenster“ zu Einsparungen genutzt werden, die sich etwa im Zuge von Pensionierungen ergeben, indem entsprechende Positionen nicht nachbesetzt werden (vgl. C 37). Derartige Steuerungshandlungen haben den Vorteil, schonend mit motivationalen Ressourcen der Mitarbeitenden und Ehrenamtlichen umzugehen, da keine aktiven, tendenziell stressauslösenden Steuerungshandlungen (wie Kündigungen) gesetzt werden müssen. Jedoch wird in diesem Vorgehen tendenziell keine Zielorientierung oder besondere Systematik verortet (vgl. C 39).

Die Diözese Graz-Seckau ist als Ortskirche in die globale Organisation Katholischen Kirche eingebunden. Diese kontextuelle, organisationale *Globalität*, die die dritte Gruppe kontextueller Einflussfaktoren bildet, zeichnet sich durch vielfältige kulturelle Einflüsse und Verbindungen aus. Kirche müsse auf zahlreiche Fragen Antworten geben und dabei viele verschiedene kulturelle Einflüsse mitberücksichtigen (vgl.

²⁹³ Vgl. Fowid, Österreich: Kirchenstatistik 1991-2018.

²⁹⁴ Vgl. EKD, 6. Kirchenmitgliedschaftsuntersuchung; Pausackl, Katholische Kirche unter massivem Spardruck.

A 29). Die steuerungsadressatenseitige kulturelle Vielfalt findet etwa in römischen Publikationen, Verlautbarungen etc. ihren Ausdruck, ein Umstand, der in dem Bestreben, eine breite globale Anschlussfähigkeit herzustellen sowie dem häufig ausgleichenden Charakter solcher Kommunikationen, festzustellen ist. Darüber hinaus ist auch, so A, eine normative Grundorientierung feststellbar, die eine „Kluft“ zwischen den enthaltenen Ansprüchen und der Umsetzungsebene zur Folge hat (vgl. A 55).

Aus der hohen kulturellen Vielfalt resultiert die steuerungsseitige Gelingensbedingung einer adäquaten „Inkulturation“ bzw. einer steuerungssubjektseitigen Berücksichtigung kultureller Spezifika. Als ein solches wird auch die in Österreich vorherrschende spezifische Kultur betrachtet, die auch, über das „Dach“ der Gesamtgesellschaft, in der Diözese Graz-Seckau eine Rolle spielt und sich etwa in einer Bedeutung informeller Kanäle zeigt (vgl. D 72)²⁹⁵. Eine zentrale Rolle nimmt dabei „Rom“, also das globale institutionelle Zentrum, ein. Rom selbst ist zentraler Normsetzer und Kommunikationsnexus. Auf lokaler Ebene können sich „Romconnections“ für jene, die sie aufweisen (und zu nutzen wissen), als vorteilhaft erweisen (vgl. E 58).

Der Einfluss der zentralen Steuerungseinheit Rom wirkt allerdings nicht nur lediglich auf direktem Wege. Von Interesse für die Frage des Einwirkens auf Steuerung in der Diözese Graz-Seckau ist die in dieser Hinsicht zu konstatierende „Katalysatorenwirkung“. Gemeint ist damit, dass in der Diözese vorhandene bzw. aufkommende Themen durch römische Positionen beeinflusst werden, was sich unterstützend, lenkend oder hemmend äußern kann. Dabei ist jedoch ein Selektionsvorgang angedeutet, da diese Prozesse immer jeweils vor dem Hintergrund vorhandener Werte, Vorstellungen etc. stattfinden (vgl. F 30).

2.2 Sprechende Vergleiche – die Diözese Graz-Seckau als auf Transzendenz ausgerichtetes, „menschlicheres“ Unternehmen

Die Katholische Kirche, und so auch die Diözese Graz-Seckau, ist als Organisation Teil der Gesamtgesellschaft. Dies eröffnet die Möglichkeit, Vergleiche zu anderen gesellschaftlichen Organisationsformen zu ziehen, einen Schritt, den die interviewten Expert:innen in verschiedenen Zusammenhängen gehen. Dabei wird – anhand eines Vergleichs mit Idealtypen²⁹⁶ – auf drei Arten von Organisationen zurückgegriffen:

²⁹⁵ Ein Umstand, den auch der Diözesanbischof Wilhelm Krautwaschl in einem Artikel zum Ausdruck bringt: Vgl. Krautwaschl, Organisationstheorie.

²⁹⁶ Ein „Idealtypus“ stellt eine Auswahl und Steigerung bestimmter Gesichtspunkte, eine rationale Abstraktion bzw. Konstruktion einer Reinform zum Vergleich, dar. Nohlen, Lexikon der

- Unternehmen aus der Wirtschaftssphäre,
- NGOs aus dem Bereich der Zivilgesellschaft und
- dem Staat.

Dabei tritt der Umstand zu Tage, dass die Vergleiche mit Unternehmen in Häufigkeit und Gewicht dominieren, während auf NGOs als Vergleichspunkt und Kontrastfolie im Zuge der Interviewführung vor allem im Zusammenhang mit Ehrenamtlichentätigkeiten zurückgegriffen wird. Die Bezugnahme auf den Staat (als hoheitliche Institution) erfolgt in Zusammenhang mit Fragen der Hierarchie und Struktur sowie Ansprüchen an die Rolle der Katholischen Kirche in der Gesellschaft.

Die dominante *Unternehmensmetapher* verweist auf einen besonderen steuerungsrelevanten Umstand: Die Katholische Kirche als Organisation ist wesentlich auf Ressourcen angewiesen, die fortlaufend zur „Leistungserstellung“ benötigt werden, etwa zum Zahlen von Löhnen und Gehältern, zum Erhalt der Infrastruktur etc. Die befragten Expert:innen erkennen dies als notwendige Dimension kirchlicher Existenz an. Unter anderem etwa zum Erhalt der Angehörigen hauptamtlicher Mitarbeitender (vgl. G 32). Diese Notwendigkeit Ressourcen zu erwirtschaften, stellt ein Kernmerkmal eines jeden „Unternehmens“²⁹⁷ dar. Kann dies nicht erfüllt werden, ist dieses durch das Insolvenzrecht existenziell bedroht²⁹⁸. Die hohe Bedeutung der Ressourcenerwirtschaftung ist im Zuge von angewandter Steuerung zu berücksichtigen. Zudem verweist die Unternehmensmetapher auf einen ebenso steuerungsrelevanten Umstand: Kirchliches Steuerungshandeln ist eingebettet in ein Netz von rechtlichen Normen, die Steuerung und Steuerungskorridore vorstrukturieren, etwa Normen des Arbeitsrechts. Gerade im hauptamtlichen Bereich sei die Katholische Kirche als Arbeitgeber mit einem Unternehmen fast deckungsgleich (vgl. G 34). Diese Normen, staatlicherseits gesetzt, bilden Rahmenbedingungen, die Steuerungshandeln, bei entsprechender Sanktionsbewehrung²⁹⁹, berücksichtigen muss. Dabei muss betont werden, dass der tatsächliche Einfluss je nach Steuerungssituation unterschiedlich ist, ein Umstand, der hohe Ansprüche an Entscheidungsträger stellt. Gemeinsam ist

Politikwissenschaften I, 380.

²⁹⁷ Ein „Unternehmen“ stellt definitorisch eine wirtschaftlich-finanzielle und rechtliche Einheit dar, die einem erwerbswirtschaftlichen Prinzip unterliegt (in Abgrenzung zu öffentlichen Betrieben). Vgl. Berwanger, Unternehmen.

²⁹⁸ § 1 der österreichischen Insolvenzordnung (IO) bedroht zahlungsunfähige (§ 66 IO, Fokus mangelnde Liquidität) oder überschuldete (§ 67 IO, bilanzielle Betrachtung) Unternehmen mit der Eröffnung eines Insolvenzverfahrens. Ziel kann hier die Gläubigerbefriedigung mittels Liquidierung des Unternehmens sein oder dessen Fortführung, vgl. hierzu: Fink, Insolvenzrecht. Die Diözese Graz-Seckau konnte im letzten Jahrzehnt Erfahrungen im Zusammenhang mit kirchlicher Verschuldung in der Unterstützung der (überschuldeten) Erzdiözese Marburg (Maribor) sammeln. Vgl. Katholische Kirche Österreich, Slowenische Erzdiözese Marburg mit Grazer Hilfe saniert.

²⁹⁹ Sanktionen können unmittelbar aus einer verletzten Rechtsnorm resultieren und etwa finanzieller Natur sein, aber auch mittelbar mit einem Verstoß in Zusammenhang stehen, etwa auf die kirchliche Reputation greifen.

der Katholischen Kirche auch das – im Vergleich zur eigenen Vergangenheit als folgenreicher wahrgenommene – Wirken der Marktkräfte von Angebot und Nachfrage. Kirchliche Steuerung steht vor dem Anspruch, diese Kräfte mitzuberücksichtigen, ähnlich einem Unternehmen, das ein Gut, ein Produkt oder eine Dienstleistung am Markt – hier dem „Markt der Religionen“ – „absetzen“ möchte. Der Gedanke der „Marktgängigkeit“ der eigenen „Leistung“ muss somit miteinbezogen werden. Eine Steuerungsmaßnahme, die sich an Marktteilnehmer richtet, die eine Alternativwahl treffen können, muss „attraktiv“ sein, wenn sie einen Anspruch auf „Erfolg“ erheben möchte. Steuerungskultur in diesem Zusammenhang kann demnach als Mittel zum Erfolg einer Organisation verstanden werden, denn, so betont auch A, kirchliches Handeln wird gesehen und wahrgenommen. Entscheidendes Moment ist dabei der Umgang mit Menschen in der Kirche (vgl. A 05f), was sich, weitergedacht, insbesondere in krisenhaften, stressreichen Situationen zeigt, die wiederum in der Regel Situationen sind, die eine Steuerungshandeln erfordern. Steuerungskultur, verstanden als die Art und Weise, als der Modus, wie zielgerichtet in einer Organisation Ergebnisse erreicht werden, ist somit ein Attraktivitätsfaktor für Dienstnehmer und verbundene Stakeholder³⁰⁰. Steuerungskultur erscheint somit für Langzeitbindung und -motivation, ein als wichtig erkannter „Transmissionsriemen“ von Steuerung, zentral. Im Zusammenhang mit den mit der Unternehmensmetapher verbundenen Aspekten wird deutlich, dass sich die Diözese Graz-Seckau den Erfolgsbedingungen einer modernen Gesellschaft nicht entziehen kann. In Hinblick auf ihren Erfolg stellt die Katholische Kirche (in Österreich) aber kein „expandierendes Unternehmen“ dar, sondern eines in einer „Restrukturierungsphase“ (vgl. F 24f).

Neben diesen Gemeinsamkeiten treten in diesen Vergleichen einige aussagekräftige *Differenzen bzw. Unterschiede* zu Tage. Aufbauend auf den Anspruch bestimmte Grundkriterien zu erfüllen (Ressourcen, Personal etc.), zeichnet sich die Katholische Kirche in ihrem Wirken durch mehrere charakteristische Spezifika aus. Diese, wie weiter unten herausgearbeitet wird, stehen in enger Verbindung mit jenen Elementen, die dem „inneren Kern“ einer kirchlichen Steuerungskultur in der Diözese Graz-Seckau zuzurechnen sind.

Als ein Erstes ist hier die *Grundausrichtung der Diözese Graz-Seckau auf die spirituelle Sphäre bzw. auf Glaubensverkündigung* hin zu nennen (vgl. G 34). Im Zentrum steht somit eine Perspektive, die über kurz- und mittelfristige Nützlichkeiten hinausblickt und diese überschreitet, wobei eine altruistische Grundhaltung als dominant wahrgenommen wird (vgl. A 09), was einen Unterschied zum unternehmerischen Standardziel einer Gewinnerwirtschaftung bedeutet. Strukturell

³⁰⁰ Stakeholder ist jede (interne und externe) Partei bzw. Anspruchsgruppe, die ein Interesse an der Diözese Graz-Seckau, gleich wie geartet, aufweist und von deren Tätigkeiten betroffen ist.

wird die *Existenz eines Ehrenamtlichenbereiches* als charakteristisch angesehen (vgl. G 34). Diese Spezifika entfalten ihre Wirkung auf verschiedene Ebenen eines Steuerungsprozesses. Sie beeinflussen das Was und das Wozu (Ziel- und Zweckdimension) ebenso wie das Wie, die Ebene des Handelns und der zwischenmenschlichen Beziehungen.

In Verbindung mit diesem Unterschied steht die hohe Bedeutung des *Gemeinschaftsbegriffes* im kirchlichen Diskurs und Selbstverständnis, ein Verständnis von Zusammengehörigkeit, das in seinen Ansprüchen weiter reicht und tiefer greift als „Kollegialität“. Diese Unterschiede spiegeln sich steuerungsrelevant etwa in der Wahrnehmung einer durchlässigen Barriere zwischen Privat- und Berufsleben wider (vgl. B 81), etwa indem hier auf Basis hiermit verbundener Normen potenziell ein Mehr an Leistung im Vergleich zu Angestellten in der Wirtschaft verlangt werden kann. Umgekehrt bedeutet das „verinnerlichte Menschenbild“ (vgl. C 50) aber auch, dass das Hemmnis einer Person „den Job wegzunehmen“ als stärker ausgeprägt ist. Unternehmen werden in Hinblick auf aktiv betriebene negative Personalstandsveränderungen als „skrupelloser“ wahrgenommen und eingeschätzt (vgl. C 42f).

Dies zeigt sich auch auf der modalen Ebene von Steuerung: Steuerung wird im Vergleich als indirekter wahrgenommen, wozu das Bild der „Samthandschuhe“ bemüht wird. Dieses Indirekte findet etwa seinen Ausdruck in einer vergleichsweise als geringer wahrgenommen „Stringenz“ im Steuerungshandeln sowie dem mitunter Fehlen einer „klaren Linie“. Steuerung findet dann etwa um diese Person herum statt (vgl. D 14). Dieser Unterschied verweist auf das Bestehen einer steuerungsseitig zu berücksichtigenden Eigenlogik der Organisation Katholische Kirche, die auch im Zuge von Steuerungshandeln zu berücksichtigen ist. Dies verdeutlicht auch F, indem darauf verwiesen wird, dass im Zuge von Reformbemühungen Steuerungstechniken aus der Wirtschaftssphäre auf die Kirche übertragen wurden. Als Beispiel hierfür nennt F den versuchten Einsatz extrinsischer Motivationselemente, etwa monetärer Art, die gescheitert sind (vgl. F 53). Andere Mittel, etwa Mitarbeitergespräche, hätten sich bewährt (vgl. F 55). Klar ist, dass moderne marktwirtschaftlich-unternehmerische Steuerungstechniken einen Mehrwert schaffen können, jedoch aufgrund des kirchlichen Eigencharakters nicht hinreichend sind (vgl. F 53).

Als zweite Kontrastfolie werden sogenannte *NGOs (Non-Governmental Organisations)*, *Nicht-Regierungsorganisationen*³⁰¹, herangezogen. Als eine

³⁰¹ Eine Nicht-Regierungsorganisation bezeichnet eine „zivilgesellschaftlich angebundene“ Organisation in Abgrenzung vom Staat und zum Markt. Sie agiert nicht profitorientiert sowie ist gegenüber dem Staat autonom. NGOs arbeiten hierbei vorwiegend im sozialen, karitativen, ökologischen oder entwicklungspolitischen Bereich. Nohlen, Lexikon der Politikwissenschaften II, 657–659.

Gemeinsamkeit wird festgestellt, dass auch Kirche, wie diese, von der Veränderung des allgemeinen gesellschaftlichen Partizipationsverhaltens der Menschen betroffen sei. Dies wirkt sich in der Wahrnehmung der interviewten Expert:innen auf die qualitative (Intensität) und quantitative Dimension (Häufigkeit, zeitliche Intensität) von Partizipation aus. Partizipation gewinnt einen temporären Charakter, orientiert an den individuellen Bedürfnissen und Interessen Einzelner sich einzubringen, aber „jederzeit die Macht in der Hand“ zu haben, sagen zu können, „morgen“ nicht mehr zu kommen (vgl. D 16). Ein Umstand, der im Gesamtzusammenhang gesamtgesellschaftlicher Entwicklungen zu sehen sei: einerseits der gesteigerten Pluralität aber auch der verfügbaren (Konkurrenz-)Angebote (vgl. F 47). Dieser Umstand bildet die Grundlage für die Feststellung, dass Partizipation als Steuerungsressource, gerade im Bereich der Ehrenamtlichen, nicht selbstverständlich verfügbar ist. Vielmehr findet Handeln unter den Vorzeichen einer Exit-Option statt. Ein solches Vorzeichen entfaltet wiederum das Wie des Steuerungshandelns, etwa indem an persönlicher Motivation ansetzende Strategien in den Vordergrund rücken.

Steuerungskultur wird dabei ein Einfluss auf die „Qualität“ von Partizipation zugeschrieben, wie D vor dem Hintergrund eigener Erfahrungen feststellt. Im Vergleich mit der Einsatzorganisation Rotes Kreuz sieht D in dieser einen höheren Grad von Klarheit und Stringenz in der bestehenden Steuerungs- und Führungskultur vorherrschen, was zu einer vergleichsweise höheren Partizipationsqualität führt. Vorhandene Interpretationskorridore werden als geringer, die Entscheidungsverbindlichkeit als höher wahrgenommen (vgl. D 48). Dies verweist einerseits auf steuerungskulturelle Eigenheiten der Katholischen Kirche etwa im Umgang mit dem Prozess des Entscheidungstreffens, aber auch auf den adressatenseitigen Umgang mit Steuerungshandelns. Im Zusammenhang mit diesem Vergleich muss die Differenz des Roten Kreuzes als Einsatzorganisation, die entsprechend den Erfordernissen strukturiert ist (Hierarchie, Kommandostrukturen), berücksichtigt werden. Hier kommt wiederum die Eigenheit der Katholischen Kirche als religiöser Institution zu tragen. Steuerung erfolgt hier vor dem Hintergrund eines besonderen, religiös motivierten inneren Handlungsantriebs, der für andere Organisationen, etwa dem Roten Kreuz, so auf organisationaler Ebene nicht festzustellen ist,³⁰² eine Differenz, die sich so auch in der Praxis wiederfindet (vgl. F 47, G 36). Dies berührt die Ebene steuerungsrelevanter Begründungsstrukturen, also die Ebene jener Elemente, die für die Legitimation eigenen Handelns herangezogen werden und sowohl Ziel- als auch Mittelselektion beeinflussen.

Als dritte Kontrastfolie wird der *Staat* bemüht. Die Steuerungsweise eines modernen,

³⁰² Hier ist insbesondere der Neutralitätsgrundsatz des Roten Kreuzes einschlägig. Vgl. Österreichisches Rotes Kreuz, Grundsätze.

demokratisch verfassten Staates dient als Vergleichspunkt, einerseits, um Differenzen zur Steuerung in der Katholischen Kirche zu verdeutlichen, andererseits, um historische Entwicklungen in der Katholischen Kirche zu erklären und Parallelen zu ziehen. Letzteres wird etwa bemüht, um strukturelle Ähnlichkeiten zu erklären, aber auch hinsichtlich des eigenen Anspruchs, von dem ausgehend Kirche gedacht werden kann. Dies verdeutlicht der mit dem Terminus der „Volkskirche“ verbundene Anspruch einer Wirksamkeit von Kirche über die gesamte gesellschaftliche Breite hinweg (vgl. F 51). Es soll ein breites Spektrum an Gruppen erreicht werden: Kirche als vielgesichtige, gesellschaftliche Großorganisation in einer Funktion, die Parallelen zu jener eines modernen Wohlfahrtsstaates aufweist. Vor dem Hintergrund dieses Bildes erscheinen die aktuellen und zukünftigen ressourcenbedingten Optionen als zunehmend unzureichend und die mit einem solch breiten Selbstverständnis verbundenen Ansprüche als nicht mehr ansteuerbar, was den (erzwungenen) Rückzug auf das kirchliche „Kerngeschäft“ zur Folge hat. Dies führt dazu, dass Projekte abseits von als solche wahrgenommene Kernaufgaben zunehmend hinterfragt und gegebenenfalls reduziert werden (vgl. F 51).

Von Interesse ist der hierbei gezogene Vergleich zum Staat als Organisation mit der grundsätzlich vollumfänglichsten gesellschaftlichen Machtposition, was insbesondere vor dem Hintergrund des Gewaltmonopols deutlich wird. Der Vergleich beinhaltet einerseits einen Systemvergleich, insbesondere wenn Steuerung in der Katholischen Kirche einer Steuerung im Staat und den dort vorherrschenden demokratischen Institutionen gegenübergestellt wird (vgl. G 38). Andererseits verweist die Verwendung dieses Vergleichs auf die Wahrnehmung eines hohen Komplexitätsniveaus bei einem gleichzeitig breiten Anspruch der Organisation Katholische Kirche. Ein Vergleich, der für andere gesellschaftlich relevante Organisationsformen unpassend erscheinen mag, etwa Unternehmen oder eine Vielzahl von NGOs, die häufig Partikularinteressen verfolgen. Die wahrgenommenen Ähnlichkeiten und Parallelen finden sich beispielsweise auch in der Ausgestaltung des bestehenden Lohn- und Gehaltssystems, dessen innere Logik Parallelen zur Beamtenbesoldung aufweist (vgl. D 80), ein formalisiertes System mit hoher Transparenz, aber mit geringerer Mobilität bzw. eingeschränkten Optionen eines freien Verhandeln als Steuerungsinstrument (vgl. E 136).

2.3 Hard Rules – Struktur und Steuerung

Steuerungskultur ist in ihrer Gesamtheit vielfältigen Einflüssen und Bedingtheiten ausgesetzt, die ihren Ursprung sowohl in der Organisation selbst als auch in der Gesamtgesellschaft finden. Steuerungskultur zeichnet sich demnach durch eine besondere Ausrichtung auf einen Ziel- und Zweckkosmos eigener Art, verbunden mit

einer bestimmten Vorstellung davon, was ein Mensch ist bzw. sein soll und welcher Umgang im Miteinander gepflegt werden soll. Die nachfolgenden Kapitel stellen steuerungsrelevante strukturelle Elemente vor. Diese sind absteigend nach dem Grad ihrer Formalität geordnet.³⁰³ Einleitend wird auf das Kirchenrecht, als Sammlung verrechtlichter Normen, eingegangen.

2.3.1 Das Kirchenrecht – identitätsstiftender rechtlicher Rahmen, aber Spezialist:innenthema

Dem *kirchlichen Recht* kommt, als kirchenspezifisches Regelwerk, die Aufgabe zu, einen Rahmen für zulässiges Steuerungshandeln zu legen, indem Gebote und Verbote gesetzt werden. Durch das Abstecken von „Spielregeln“ werden Korridore zulässigen Steuerungshandelns an- und Steuerungsoptionen vorabgesteckt. Insofern begrenzt und ermöglicht kirchliches Recht Handeln, indem ein „Gestaltungsspielraum in gewisser Art und Weise“ vorgegeben wird (vgl. E 60). Die Grenzen werden dabei, wie sich im durchgeführten Reformprozess zeigt, als etwas Begrenzendes bzw. an den Status quo Bindendes wahrgenommen (vgl. C 75). Kirchenrecht normiert dabei nicht nur Steuerungshandeln, sondern legt auch die (offiziell-formale) Verteilung von Entscheidungskompetenzen fest (vgl. C 73), was insbesondere am Beispiel der Rolle des Diözesanbischofs deutlich wird (A 43). In seiner grundlegenden Funktion als Regelwerk wird dem Kirchenrecht eine identitätsstiftende Funktion zuerkannt, da darin die für die relevante Gruppe geltenden Grenzen beschrieben werden (vgl. C 82). Hiermit bestimmt Kirchenrecht, als „Steuerungsfaktor“, auch dasjenige mit, was „katholisch ist“, sowie bestimmt Fragen des „Gefäßes“, also der institutionell-organisationalen Ausgestaltung (vgl. G 54).

Verstöße gegen diese gemeinsamen Regeln können aus dieser Perspektive als Verstöße gegen die geteilte Identität als Gruppe gedeutet werden, was im sozialen Kontext Sanktionen zur Folge haben kann, die wiederum die Observanz bestehender Regeln begünstigen. Werden die im Kirchenrecht angelegten Sanktionsmechanismen bemüht, müssen jedoch, so der Anspruch, in der Anwendung die Würde des Einzelnen sowie bestimmte Werte beachtet werden. Eine Anforderung, die den Einsatz des Rechts als Sanktionsinstrument im Zuge von Steuerung im Vergleich zum Staat erschwert, der sich diesbezüglich „leichter tut“ (vgl. G 40).

Das Kirchenrecht ist jedoch nicht nur auf einer übergeordneten, systemischen Ebene bedeutsam, sondern auch in der Praxis des Steuerungshandelns. Strukturreformen, die zukünftiges Steuerungshandeln beeinflussen, indem sie die Rahmenbedingungen legen, innerhalb derer dieses stattfindet, müssen in das Kirchenrecht eingebettet und

³⁰³ Vertiefend zur wechselvollen Dynamik und Rolle von Formellem und Informellem in Organisationen: Vgl. Von Groddeck/Wilz, Formalität und Informalität in Organisationen.

eingebunden werden. Das bedeute auch, dass laufende Prozesse mitunter auf die Basis des Kirchenrechts „rückgeholt“ werden müssen. Dabei wird das Kirchenrecht als langfristige, „viel statischere Größe“ wahrgenommen als etwa die Maßnahmen und Ergebnisse kirchlicher Organisationsreformen (vgl. F 65). Dies deutet eine für die Praxis der Steuerung relevante hierarchische Schichtung von Normen und Regeln an, die jeweils eine unterschiedlich hohe Bestandsgarantie und Veränderlichkeitsgrade aufweisen und als solche Strukturen und Prozesse beeinflussen. Dies indiziert eine Steuerungsrelevanz der sich eröffnenden Spannung des Normbestandes und seiner Auswirkungen in der Praxis zwischen den Polen von Dynamik und Statik. Sehr viele Sachthemen und damit verbundene Steuerungsprozesse berühren „rechtliche Fragestellungen“, womit dem kirchlichen Rechtssystem eine insgesamt „sehr große Rolle“ zukomme (G 46; 48).

Mit Blick auf die Wirkungen ist vor dem Hintergrund der Untersuchungen dem Kirchenrecht eine zentrale strukturerhaltende und -aufrechterhaltende Funktion zuzuschreiben, indem Steuerungsziele und -mittel normiert werden. Eine Frage, die etwa in der Debatte um die Ausgestaltung von in der Diözese tätigen Leitungsteams im Zusammenhang mit Laienpartizipation gestellt wurde (vgl. C 77).

Steuerungskulturelle Relevanz entfalten hierbei die bestehenden Interpretations- und Auslegungspotenziale. Dies bringt beispielsweise F zum Ausdruck, wenn formuliert wird, dass es „große Unterschiede in Strukturen“ gebe, die „im Prinzip haargenau die gleichen sind, aber ganz anders gelebt werden.“ Kirchliche Rechtskultur wird dabei im Vergleich zu einer „staatlichen und profanen Rechtskultur“ als „sehr viel weicher“ wahrgenommen (vgl. F 79). Diese Feststellung von „Weichheit“ hinsichtlich der Interpretations-, Auslegungs- und letztlich Umsetzungsebene von Rechtsnormen thematisiert einen Punkt, der hinsichtlich mehrerer Kategorien Relevanz entfaltet. Diese „Weichheit“ indiziert auch einen Einfluss informeller Elemente auf mit rechtlichen Normen zusammenhängendes Steuerungshandeln. Ein Umstand, den etwa A zum Ausdruck bringt, wenn der Einfluss von Medien („schlechte Presse“) oder die Exit-Option von Ehrenamtlichen betont werden (vgl. A 43).

In diesem Zusammenhang stellt sich insbesondere die Frage nach dem „Ort“ des kirchlichen Rechts in der Praxis. Die interviewten Expert:innen stellen dabei fest, dass es sich hierbei vor allem um ein Thema für „Spezialisten“ handelt, deren Expertise im Zuge innerkirchlicher Umsetzungsprozesse herangezogen wird, so dies notwendig erscheint. Dies gilt auch unter Berücksichtigung des Umstandes, dass die befragten Personen sowohl Tätigkeiten durchführen oder Verantwortungen tragen, die einen kirchenrechtlichen Bezug aufweisen, als auch grundsätzliche Formalqualifikationen vorweisen können, die auf einen entsprechenden Wissensstand hindeuten bzw. den Erwerb eines solchen erleichtern würden. Kirchenrechtliches Wissen besteht dabei als eine Art von „latentem Strukturwissen“. In der pastoralen Praxis wird der Rückgriff

auf kirchenrechtliche Elemente als tendenziell „rudimentär“ erlebt (vgl. F 67). Auch wird ein solcher als wenig „attraktiv“ wahrgenommen, denn „Gesetz, Recht, ah, Ordnung ist ja nicht das, was heute Menschen weiß Gott wie anspricht“ (G 54). In Hinblick auf das Steuerungsgeschehen hat das zur Folge, dass immer dann, wenn entsprechende „Spezialfragen“ (F 67) aufkommen, die von den entsprechenden Akteuren als kirchenrechtlich relevant eingeordnet werden, Spezialisten zur Klärung bemüht werden. Kirchenrechtlichen Experten wird eine wichtige Rolle im Reformprozess bescheinigt. Das Ergebnis wird als struktur- und Ist-Stand-erhaltend wahrgenommen, oder in den Worten von G „auf die Bremsen drücken“ (vgl. G 50; 52).

Die hier vorgestellten Feststellungen bedeuten dreierlei: Erstens wird die grundlegende Akzeptanz des Kirchenrechts im Steuerungsgeschehen betont. Zweitens ist indiziert, dass das Kirchenrecht auf Ebene der Mehrzahl von Steuerungsakteuren den Charakter eines latenten Strukturwissens einnimmt, eine Art kirchenrechtlichen „Grundgefühls“ bzw. „Rechtsgefühls“. Dies äußert sich in der Praxis dadurch, dass die wahrgenommene kirchenrechtliche Relevanz einer Fragestellung dazu führt, dass, drittens, kirchenrechtlich geschulte Expert:innen zu Rate gezogen werden. Dieser Zusammenhang verdeutlicht unter anderem auch die praktische Steuerungsrelevanz des kirchlichen Rechts, womit auch kirchenrechtlichen Expert:innen eine solche und damit (primär strukturhaltende) Macht zukommt. Das Set kirchlicher Rechtsnormen ist daher vor dem Hintergrund einer Gesamtperspektive auf das Steuerungsgeschehen als ein Element und Einflussfaktor einzuordnen. Es zeichnet sich dabei allerdings durch einen erhöhten Bestandsschutz aus und weist identitätsstiftende bzw. -erhaltende Elemente auf.

2.3.2 Zentrale Strukturmerkmale – Hierarchie und Klerikerorientierung

Die Katholische Kirche ist, so auch die Diözese Graz-Seckau als Ortskirche, grundlegend *hierarchisch* strukturiert. Aufgrund der langen kirchlichen Historie wird Hierarchie als etwas wahrgenommen, dass den Normalfall darstellt, eine „althergebrachte Ordnung“ (vgl. G 02). Diese bildet, begleitet durch den Umstand, dass „Dinge einfach ausgeführt werden“ den kirchlichen Normalfall (vgl. F 55). Dies steht mit der steuerungsrelevanten institutionellen Erwartungshaltung in Verbindung, dass seitens der Steuerungsadressaten den Steuerungsmaßnahmen Folge geleistet wird.

Auf Basis der Ausführungen der interviewten Expert:innen ist ein *generalisiertes Verteilungsschema von Rollen und Personen* auf Basis bestimmter Eigenschaften innerhalb dieser bestehenden hierarchischen Ordnung, indiziert. Dabei werden mehrere intersektionale Stratifikationsmerkmale bemüht (vgl. bspw. C 68, B 09,

D 69), deren bedeutsamstes das Unterscheidungsmerkmal (a) Kleriker – Nicht-Kleriker („Laien“) ist. Daneben wird weiters nach dem Vorhandensein einer (b) theologischen Ausbildung sowie dem (c) Verhältnis des Einzelnen der Organisation gegenüber (hauptamtlich oder ehrenamtlich) unterschieden (vgl. E 110; 112). Dies korrespondiert mit wahrgenommenen Geschlechterdifferenzen, die zur Folge haben, dass die Anforderungen an Frauen im Vergleich zu Männern, etwa was die Verteilung von Entscheidungskompetenzen angeht, als erhöht wahrgenommen werden (vgl. D 69). Die aus obigen Merkmalen resultierende „Schichtung“ zeichnet ein generalisiertes Bild davon, welchen Akteuren mit welchen Merkmalen im Durchschnitt Steuerungsgewicht zukommt bzw. beschreibt jenen Kreis von Akteuren, die mit einer erhöhten Wahrscheinlichkeit Rollen bekleiden, die ein bestimmtes „Steuerungsgewicht“ aufweisen. Aus dieser Perspektive hierarchisch „weiter oben“, also formell im Durchschnitt mit einem höheren Steuerungspotenzial ausgestattet werden Kleriker wahrgenommen. Von diesem Punkt ausgehend nimmt die wahrgenommene Steuerungsrelevanz zunehmend ab, je schwächer entsprechende Merkmale im Durchschnitt ausgeprägt sind.

Bei Betrachtung dieses Entwurfs einer Schematisierung des Steuerungspotenzials darf nicht übersehen werden, dass für den Einzelfall bzw. die jeweiligen konkreten Situationen persönlichkeitsabhängige Elemente hinzutreten, ein Umstand, der weiter unten ausgeführt wird. Zudem können auch formal klar strukturierte Situationen durch ein Set informeller, für eine Teilgruppe geltender Regeln „überschrieben“ sein. Ein Beispiel hierfür nennt B, indem darauf verwiesen wird, dass wenn etwa „der Leiter, der >Steuerungsmann<“, der ja „von offizieller Seite der Priester, der Pfarrer“ ist, „dieses Werkzeug“ nicht hat, „dann andere diese Funktion übernehmen, PGR-Vorsitzende oder andere, da gibt es ja auch unterschiedliche Typen“ (vgl. B 09). Dasselbe gilt auch für oben erwähnte „Romconnections“ (vgl. E 58). Hierarchie, als System der Über- und Unterordnung kombiniert mit der Zuteilung von Kompetenzen und Verantwortlichkeiten, strukturiert Steuerung vor und beeinflusst damit die kulturelle Dimension von Steuerung mit.

Als ein zweites, zentrales Strukturmerkmal tritt das hinzu, was hier als „Klerikerorientierung“³⁰⁴ im Steuerungshandeln bezeichnet werden soll. Es handelt sich um das seitens der interviewten Expert:innen konstatierte strukturelle Phänomen, dass Personen mit Klerikerstatus alle „wirklich wichtigen Entscheidungen absegnen“ müssen (vgl. C 70), ihnen somit eine weitreichende und grundlegende Entscheidungskompetenz zukomme. Entscheidende Feststellung ist hierzu, dass

³⁰⁴ Der hier gewählte Begriff einer (strukturellen) „Klerikerorientierung“ im Steuerungshandeln schwächt bewusst den Konnex zur normativ-pejorativen Dimension des Klerikalismus-Begriffes ab, da im Zuge dieser Arbeit die Beschreibung des Ist-Zustand in Hinblick auf Steuerungskultur im Vordergrund steht.

viele „neuralgische“ Punkte und „Vetopositionen“³⁰⁵ im Steuerungssystem der Diözese Graz-Seckau von Klerikern ausgefüllt bzw. exklusiv für diese vorgesehen sind.

Das strukturelle Dimension dieser Klerikerorientierung geht mit zwei akteurseitigen Wahrnehmungen einher, die mit Elementen des allgemeinen Klerikalismus-Begriffes³⁰⁶ korrespondieren. Auf der einen Seite ist dies der Eindruck, dass die untere Sanktionsschwelle für Angehörige der Gruppe der Kleriker im Vergleich zu anderen Gruppen höher liegt (vgl. D 67). In Hinblick auf Steuerung bedeutet das, dass eine Gruppe von Akteuren mit bestimmten Merkmalen existiert, deren Handlungsfeld eigene Regeln und Regelgrenzen aufweist. Wer „darf“ was tun, wer hat welche Handlungsoptionen, wer wird bei welchem Verhalten wie sanktioniert? Auf der anderen Seite wirkt der Kleriker-Status als identitätsstiftendes Element, das als handlungs- und wahrnehmungsleitend zu klassifizieren ist. Ein Beispiel hierfür bildet die Wahrnehmung gegenüber dem „Klerikernachwuchs“, dass dieser wieder vermehrt mit dem Klerikerstatus zusammenhängende Rechte in Anspruch nimmt, was wiederum mit einem bestimmten Bild von Kirche und der Rolle des Einzelnen darin in Zusammenhang steht. Umgekehrt wird jedoch auch aufgrund der allgemeinen gesellschaftlichen Entwicklungen der „Rechtfertigungszwang“, sowohl innerkirchlich als auch gesellschaftlich, als zunehmend wahrgenommen. Hier wird vermutet, dass dieses Erstarren eines Klerikalismus als identitätsstiftendes Element beim „Klerikernachwuchs“ auch eine Gegenreaktion auf diese Entwicklung, in Zusammenhang mit einem verstärkten Sicherheitsbedürfnis in einer allgemein unübersichtlich gewordenen Welt, darstellt (vgl. F 129–131). Die Besonderheit von Klerikern als eine eigene Gruppe innerhalb des kirchlichen Sozialgefüges wird dadurch unterstrichen, dass diese, als „Mitbrüder“, einen eigenen „Gruppenspirit“, eine Art „Korpsgeist“ bzw. ein verstärktes Zusammengehörigkeitsgefühl aufweisen. Gerade auch in herausfordernden Situationen, C nennt das Beispiel eines klerikalen Missbrauchsverdachts, wird ein solches Zusammengehörigkeitsgefühl, verbunden mit der Angst vor einem Gesichts- bzw. Reputationsverlust des Klerikerstandes, wahrgenommen. Der von C geschilderte Beispielsfall verdeutlicht auch die Zurückhaltung auf Sanktionsebene (C 135f).

Die Existenz einer Gruppe von Personen, die sich durch bestimmte, andere ausschließende Merkmale auszeichnet (Weihe), die aufgrund des kirchlichen Rechts steuerungszentrale (Veto-)Positionen besetzt, bildet einen Teil einer kirchlichen Steuerungskultur. Dies verdeutlicht etwa das Beispiel des „Gruppenspirits“, der den

³⁰⁵ Ein „Veto“ verkörpert die Macht, das Zustandekommen eines Beschlusses verhindern zu können. Vetoakteure finden sich demnach innerhalb eines Steuerungs- oder Regierungssystems in einer Position, die deren Zustimmung für eine Veränderung des *Status Quo* notwendig macht. Vgl. Zohlnhöfer, Lexikon der Politikwissenschaft II, 1180f.

³⁰⁶ Vgl. hierzu: Haslinger, Macht in der Kirche, 319f.

Umgang mit Angehörigen dieser Gruppe sowie damit verbundene Steuerungsakte beeinflusst, etwa indem Handlungskorridore und -optionen als „zulässig“, „grenzüberschreitend“ oder „unzulässig“ wahrgenommen werden.

2.3.3 Steuerungsinstrumente – vielfältig, plural und ambivalent

In die Reihe dieser strukturellen Voraussetzungen fügen sich *Steuerungsinstrumente*, als „Transmissionsriemen“ von Steuerungsintentionen, ein. Diese weisen sowohl eine steuerungstechnische als auch kulturelle Dimension auf. Erstere steht mit der Form eines Steuerungsinstruments in Verbindung, letztere mit deren kommunikativer Wirkung. Im Zuge der Interviewführung präsentierten die Expert:innen eine Reihe Steuerungsinstrumente, auf die hier exemplarisch eingegangen wird. Diese können mündlich oder schriftlich, offen oder verdeckt und vieles mehr sein. Zum Verständnis im Zusammenhang mit dem Phänomen einer Steuerungskultur bietet sich ein offener – somit praxisorientierter – Begriff eines Steuerungsinstruments an: Steuerungsinstrument kann jedes kommunikative Element sein, das „Träger“ eines Steuerungsmediums ist. Dies tritt im Falle des eben betrachteten kirchlichen Rechts und dessen Bemühen als Steuerungsmittel im Praxisfall besonders deutlich zu Tage.

Das im Zuge der Analyse gewonnene Bild stellt eine Auswahl dar, die sich vor dem Hintergrund einer hohen Komplexität aufspannt. Dies findet beispielsweise in der Wahrnehmung von A Ausdruck, dass es für „alles eine Vorschrift und eine Gegenvorschrift“ gibt. Die inhaltliche Vielfalt findet in den Anschluss- und Interpretationsmöglichkeit kirchlicher Richtlinien ihren Ausdruck, die mitunter „so weit gefasst sind, dass vieles möglich ist“ (vgl. A 25). Hinzu tritt der Umstand, dass Steuerungsinstrumente einem Wandel unterliegen, der mit dem allgemeinen kirchlichen Organisationswandel und gesellschaftlichen Einflüssen zusammenhängt. Dies zeigt sich etwa im Zuge von Digitalisierungsprozessen. Hier wird etwa festgestellt, dass die kirchliche Generationenstruktur „nicht primär geprägt ist von Generationen, die jetzt digital natives wären“ (F 71.05). Generationale Effekte zeigen sich etwa in abweichenden Vorstellungen, beispielsweise hinsichtlich der Rolle von Partizipation und Mitbestimmung, „weil sie andere Prozesse gewohnt sind“ (vgl. F 71). Diese Effekte beeinflussen wiederum den Umgang mit eröffneten Steuerungsspielräumen auf Seiten der Steuerungssubjekte (etwa älterer Priesterkohorten) und werden damit direkt steuerungskulturell wirksam, da sie das soziale Miteinander, die Art von Steuerung sowie die entstehenden Gruppendynamiken und vieles mehr beeinflussen. Divergierende Vorstellungen davon, was sein soll und wie dieses Soll erreicht werden kann, tragen ein Konfliktpotenzial in sich. Eine organisationalen Erfolg bewirkende bzw. begünstigende Steuerungskultur innerhalb einer Organisation ist sich dieser Umstände bewusst und etabliert überbrückend-verbindende bzw.

verständnisfördernde Elemente.

Besonders aussagekräftig erscheint im Zusammenhang mit kirchlichen Steuerungsinstrumenten die Frage der Wahrnehmung dieser Instrumente durch die interviewten Expert:innen, da hierdurch ein Blick auf den „Normalfall“ akzeptierter Steuerungsmittel und deren Charakter geworfen werden kann. Hierbei ist eine Tendenz zu einer grundlegenden „Weichheit“ feststellen. Dies zeigt sich beispielsweise in der Wahrnehmung, dass Elemente mit Anweisungscharakter, etwa das Setzen von „Deadlines“, also termin- und abgabeorientierten Zielen, als „hart“ wahrgenommen werden (vgl. B 30). Dabei wird aber durch die interviewte Person, die dieses Beispiel präsentierte, postwendend und relativierend betont, dass hierbei Spielräume und Vorbereitungszeiten bestehen (vgl. B 32). Auch wird ein „weiches“ Ummanteln „harter“ Elemente mit Verpflichtungscharakter wahrgenommen, wenn etwa diese „ganz sanft“ in Form einer „Einladung“ kommuniziert werden (vgl. B 36).

Einen vergleichbaren Charakter weist das Zuteilen von Aufgaben sowie deren Delegation durch Leitende, etwa durch den Diözesanbischof auf. Gleichzeitig wird durch diesen Schritt eine Priorisierung vorgenommen – Was ist bei wem, welchem Gremium, welcher Person angesiedelt? Was beim Diözesanbischof selbst (vgl. F 75)? Diese Frage verweist auf die Bedeutung einzelner sowie deren Persönlichkeit, Vorbild und Stil, aber auch die Macht einzelner Steuernder, ein Aspekt, der weiter unten behandelt wird. Mit vergleichsweise direkten Steuerungsinstrumenten geht eine, im Vergleich als positiv wahrgenommene, vorteilhafte „Klarheit“ einher, die etwa im Zuge der Bewältigung der Covid-19-Krise geholfen habe, im Rahmen deren Bewältigung vergleichsweise oft auf das „harte“ Instrument von Weisungen zurückgegriffen wurde (vgl. F 77)

Für den Normalfall als prägend beschriebene Steuerungsmittel sind allerdings jene, die als „weich“ kategorisiert werden, sich also durch eine Abwesenheit von Elementen des Zwanges auf der durch die Steuerungsadressaten zuoberst wahrnehmbaren Ebene auszeichnen. Ein Beispiel hierfür stellt Steuerung über das Setzen von Anreizen (Anreizsteuerung) dar, etwa liturgischer oder thematischer Art. Die „Überzeugung“, einer Steuerungshandlung Folge zu leisten, soll durch die „Attraktivität“ des Angebots erzielt werden, indem die jeweiligen Steuerungsadressaten freiwillig ein gewünschtes Verhalten setzen, beispielsweise an einer Veranstaltung teilnehmen. Dies setzt voraus, dass das entsprechende Angebot auch auf die Bedürfnisse/Lebenssituationen bestimmter Gruppen zugeschnitten sein muss (vgl. B 28; 30). In diesem Zusammenhang können auch „Selbststeuerungsversuche“ von Gruppierungen beobachtet werden, indem selbst ein Angebot selektiert und vorbereitet wird, das für ein Funktionieren notwendig ist (vgl. B 30).

Die hier angedeutete Dezentralität erscheint insbesondere vor der oben bereits verdeutlichten Dynamik der Moderne als notwendig, da Individualismus und Pluralität auf Seiten der Adressaten, sowohl kirchenintern, aber auch gesamtgesellschaftlich, die Vielfalt erhöht hat, womit sich, im Umkehrschluss, auch die Vielfalt der für eine effektive Steuerung notwendigen Anreize erhöht. Das Folge-leisten auf einen Steuerungsimpuls erfolgt demnach intrinsisch, indem der Anreiz ein Moment in den Steuerungsadressaten in Gang bringt, das in einem Verhalten oder Nicht-Verhalten mündet. Einen vergleichbaren Ansatz verfolgt die Steuerung über Visionen und Zielbilder (vgl. G 109). Auch hier tritt die Attraktivität, das „Verführerische“ eines Ziels, einer Vision, in den Vordergrund. Sie sollen aufgrund ihrer Überzeugungskraft dazu führen, dass die Steuerungsadressat:innen dem gewählten Ziel, der präsentierten Vision Folge leisten.

Als letztes beispielhaftes Steuerungsinstrument soll die Rolle von Pfarrer- und Priesterwochen oder diözesanen Weiterbildungsveranstaltungen bzw., allgemeiner, von Gruppentreffen, thematisiert werden. Diese können in diesem Sinne als netzwerkartige Steuerungsplattformen verstanden werden, die der Koordination und dem Gedankenaustausch dienen, wobei insbesondere dem direkten, mitunter informellem Gespräch eine besondere Rolle zukommt. Die informelle Ebene oder „dieses weiche, informelle, ah, direkte Gespräch“ wird als wichtiges Element einer kirchlichen Steuerungskultur wahrgenommen. (vgl. F 75). Steuerung findet im Rahmen von Gruppentreffen vor allem durch Koordinierung und die Weitergabe von Impulsen statt (vgl. F 72f). Die allgemeine Verflachung von Hierarchien, auch durch den Rückgang der Anzahl der Handelnden, fördert dieses Steuerungsmittel, da eine direktere Kommunikation dadurch begünstigt wird (vgl. F 71).

Die hier auswahlhaft vorgestellten Steuerungsinstrumente zeichnen ein Bild, das mit obigen, aber auch, wie sich zeigen wird, nachfolgenden, Ausführungen korrespondiert. Kirchliche Steuerungskultur, aus der Perspektive ihrer Mittel betrachtet, zeichnet sich durch eine Tendenz zu einer „Weichheit“ aus, selbst im Falle von Instrumenten mit intendiertem Verpflichtungscharakter, der hinter bestimmten kommunikativen Codes verborgen wird. Eine solche Kommunikation ist adressatenseitig voraussetzungsvoll, da entsprechende Codes verstanden werden müssen. Das notwendige Verständnis bildet sich hierbei in Sozialisationsprozessen heraus (vgl. B 41), die wiederum eine zeitliche Komponente aufweist. Die Auswahl eines Steuerungsinstrumentes ist hierbei, neben der allgemeinen Verwendung, auch von der jeweiligen Gruppe sowie vom jeweiligen Ziel und Kontext abhängig. So stellt die Bewältigung einer Pandemie, die durch eine Vielzahl staatlicher Regelungen begleitet wird, andere Anforderungen (etwa an die Direktheit der Kommunikation), als die Organisation einer liturgischen Feier, eines Leitungsgremiums mit Ehrenamtlichen oder eines Budgetbeschlusses auf diözesaner Gesamtebene.

2.3.4 Konfliktlinien als strukturierende Differenzen – prägende Gruppenbildungs- und -schließungseffekte

Die von den Expert:innen identifizierten steuerungsrelevanten strukturellen Phänomene beinhalten übergreifende Spannungsfelder bzw. Differenzlinien. Diese spannen sich zwischen Gruppen bestimmter Merkmale, die wahrnehmungs-, entscheidungs- und handlungsleitend werden, auf.

Eine erste solche Spannungslinie findet sich im *Klerikerstatus*, dessen Rolle und Bedeutung im zugehörigen Kapitel bereits dargestellt wurde. Klerikern kommt, aufgrund ihres rechtlichen, aber auch in Hinblick auf in der Regel bekleidete Rollen und ausgefüllte Funktionen ein Sonderstatus zu, der mit einem im Durchschnitt erhöhten Handlungs- und Entscheidungspotenzial einhergeht. Das in seinem Charakter exklusivierende Merkmal eines Klerikers (Angehörigkeit zum Weihestand) spielt, hier sei auf oben verwiesen, im Zusammenhang mit einer wahrnehmbaren Schichtung verschiedener Rollen und Personengruppen eine Rolle. Die Verwendung des davon abgrenzenden Laien-Begriffes stellt das Gegenstück dieser Konfliktlinie dar und indiziert diese begrifflich, da dieser negativ konnotiert ist (unkundig, unbedarft etc.).³⁰⁷ Das Bestehen dieses Spannungsfeldes zeigt sich etwa im sprachlichen Ringen interviewter Personen mit dem Laien-Begriff (vgl. B 57). Die Konfliktlinie entzündet sich daran, dass bestimmte Felder kirchlichen Handelns und Entscheidens einer bestimmten Gruppe von Personen verschlossen bleibt. Begehrt ein Nicht-Merkmalsträger oder eine Nicht-Merkmalsträgerin eine entsprechende Position, stößt dieses Begehren auf institutionell festgelegte Grenzen, ein Umstand, der sich etwa in der Debatte des Priesteramts für Frauen widerspiegelt. Es handelt sich um eine organisationale Trennlinie, deren (individuelle) Folgen ein Zuschreibungs- bzw. Wahrnehmungsphänomen sind (vgl. B 43). Ist der Umstand für mich relevant oder nicht? Wenn ja, was tue ich? Leiste ich Widerstand, füge ich mich, beende ich die Partizipation etc.? Gleiches gilt, wenn diese institutionelle Ungleichheit von Personengruppen aus anderen vertretenen Werten heraus abgelehnt wird. Der Fortbestand dieser Konfliktlinie liegt einerseits in der Existenz bestimmter (rechtlicher) Rahmenumstände begründet, jedoch auch, andererseits, darin, dass diese laufend sozial durch die Handlungen einzelner oder von Gruppen reproduziert werden (vgl. C 68). Dem Weihepriestertum wird in der Diözese Graz-Seckau eine hohe Bedeutung zugeschrieben (vgl. G 130).

Daneben spielen, ebenfalls bereits im Zuge des oben ausgeführten Schichtungsmodells thematisiert, *Geschlechterdifferenzen* eine Rolle. Dies liegt darin

³⁰⁷ Vgl. Haslinger, Macht in der Kirche, 324f.

begründet, dass die mit den Strukturen korrespondierende Rollenverteilung eine Art von „Männer- und Frauenwelt“ in der Kirche zu Folge hat, wobei in Hinblick auf Steuerungsprozesse festzustellen ist, dass diese „sehr männerorientiert“ wahrgenommen werden. Dies drückt sich etwa darin aus, dass von Frauen ein Mehr an Leistung gefordert ist, eine Folge der vorangelegten Verteilung formeller Entscheidungsmacht in Richtung (männlicher) Kleriker (vgl. D 69). Diese im Geschlecht begründete Divergenz wird als klare Beschränkung wahrgenommen und eingeordnet, insbesondere dann, wenn persönliche Ziele oder Ambitionen auf Bereiche gerichtet sind, die sich hinter dieser geschlechtsspezifischen Verschränkung, also im üblichen Macht-, Rechts- oder Privilegienbereich der „Männerwelt“, befinden. Ein Beispiel bildet eine Frau, die das an die Priesterweihe gebundene Amt eines Pfarrers bekleiden möchte. B, als Frau und selbst hauptamtlich kirchlich tätig, identifiziert die persönliche Einstellung zu diesen Begrenzungen als entscheidend. Auf Seite der Frauen erfordert dies eine bestimmte Einstellung, die B zum Ausdruck bringt: Man habe als Frau ein Recht, sich einzubringen und könne viel mitgestalten, Kirche sei partizipativ, jedoch muss man hierfür die systembedingten und geschlechtsbezogenen Begrenzungen persönlich tolerieren (vgl. B 43). Die Rolle und Bedeutung dieser Themen sind dabei nicht allein innerkirchlich zu betrachten, sondern sind in die gesamtgesellschaftliche Thematik eingebettet und werden von dieser, vor dem Hintergrund bestehender Eigenheiten, beeinflusst (vgl. G 138). Das bedeutet, dass Träger des Merkmals „Frau“ bzw. Nicht-Mann vom Zugang zu bestimmten Gruppen ausgeschlossen sind und in weiterer Folge bestimmte kirchliche Steuerungs- und damit Handlungspotenziale verschlossen bleiben.

Neben diesen nennen die interviewten Expert:innen weiters *Kohorteneffekte*, was sich etwa in unterschiedlichen Erwartungen niederschlägt (vgl. B 52), ein Umstand der im Zuge von Steuerungshandeln, etwa im Zuge der Kommunikation, aber auch steuerungsrelevanter Werte und Vorstellungen wirksam wird. Dieser Effekt wird durch technische Entwicklungen verschärft. Ein Beispiel hierfür bildet das Thema der Digitalisierung und begleitender neu gestalteter Abläufe und Prozesse. Technologische Entwicklungen, die gerade von älteren Akteuren erst erlernt werden müssen. Ein Umstand der zu Unterschieden entlang der Techniknutzung führen kann (vgl. F 71).

Zudem werden strukturelle Unterschiede im Vergleich *Stadt – Land* (vgl. B 50) oder zwischen *Zentrum und Peripherie* genannt. Das Zentrum zeichnet sich dabei durch eine Konzentration und ein Zusammenlaufen von Steuerungsprozessen aus und ist ein Ort von Fach- und Spezialist:innenkompetenz sowie in aller Regel der Knotenpunkt eines kommunikativen Netzwerkes. Als konkretes Beispiel ist hier das Verwaltungszentrum des Ordinariats zu nennen, das, in den Worten von D, „die Gescheiten“ beherbergt. Als Peripherie treten hierbei die Pfarren auf. Diese nehmen für sich die „Praxis“ in Anspruch, womit das Thema der Differenz zwischen Theorie

und Praxis in Verbindung mit identifikatorischen Elementen (theoretisches Fachwissen vs. Handlungswissen) benannt wird (vgl. D 38).

Als besonderes Element tritt im kirchlichen Kontext die *Bezugnahme auf eine höhere Macht* hinzu. Diese kann als eine Art „Katalysator“ verstanden werden, der den jeweiligen Vorstellungen oder Steuerungszielen Einzelner oder einer Gruppe besondere Legitimität verleiht bzw. diese festigt oder gegenüber Kritik immunisiert (vgl. C 85). Im Hintergrund dessen steht ein Set an religiös wirksamen Werten und Vorstellungen, die wiederum wahrnehmungs- und mittelbar handlungsleitend werden. In Zusammenhang hiermit tritt das theologisch anspruchsvolle Thema des „Hörens auf den Heiligen Geist“, also, praktisch verstanden, das Bewusstsein bzw. die Suche nach dem Wirken Gottes in der Welt und dessen Bedeutung für das eigene Handeln (vgl. F 160ff).

2.4 Soft Rules – Führungs-, Kritik- und Entscheidungskultur. Begeisterung und Motivation, Harmoniebedürfnis, Angst und Diffusität

Dieses Kapitel fasst jene Elemente zusammen, die in der zwischenmenschlichen Komponente von Steuerung besonders hervortreten. Diese stehen in Zusammenhang mit der Führungsthematik, aber auch der kulturellen Dimension des Entscheidens in der Kirche sowie einer kirchlichen Kritikkultur.

Führung als Phänomen in der Diözese Graz-Seckau gewinnt ihren besonderen Charakter aufgrund ihrer Ausprägung auf zwischenmenschlicher Ebene: Im Zentrum und Fokus des Geschehens steht der Mensch als ganzheitliches Wesen. Führende und Geführte werden dabei jeweils als Personen mit Gefühlen, Gedanken, Vorgeschichten sowie positiven und negativen Lebenserfahrungen verstanden und gedacht (vgl. A 38). Diese Menschen weisen, neben ihrer eigenen Prägung, auch einen (unterschiedlich ausgeprägten) Bezug zu den in der Kirche vorherrschenden Normen, Mentalitäten und – im Vergleich zur Gesamtgesellschaft – spezifischen Fragestellungen auf. Diese Feststellung ist grundsätzlich trivial, da dies auch für andere Institutionen und Organisationen gilt. Dabei lohnt sich jedoch ein Blick auf die Besonderheiten der Ausprägung des Phänomens und insbesondere dessen Auswirkungen hinsichtlich der vorherrschenden Führungs- und Steuerungsmodi, ein wichtiger Baustein zum Verständnis kirchlicher Steuerungskultur in der Diözese Graz-Seckau.

Gerade vor dem Hintergrund der vorgestellten Auswahl an Steuerungsinstrumenten verwundert es wenig, dass das *Wecken von Begeisterung und Motivation*, ebenso wie die *Vorbildfunktion der Führungskraft* (Einstellung) als Führungsmodi

hervorgehoben werden (vgl. A 38). Der Führungsbegriff per se (Führerschaft), in seiner Verwendung durch die interviewten Expert:innen, ist hierbei häufig pejorativ konnotiert, wobei auf den Machtaspekt, der mit dem Begriff korrespondiert, Bezug genommen wird. Häufig wird daher der Begriff des „Leitens“ als positives besetztes Synonym herangezogen, das einen vergleichbaren Begriffsinhalt aufweist (vgl. E 146, B 09, G 10). Macht, als Potenzial, wird als „Brechtangentool“ verstanden, dass dann zum Einsatz kommt, wenn legitimierte, als „weich“ konnotierte Mittel aus Sicht des Führenden nicht hinreichend sind, bzw. wenn bei der führenden Person das „Werkzeug des Leitens und Führens“, verstanden als persönliche Eigenschaft, nicht hinreichend vorhanden ist (vgl. B 17). Die der kirchlichen Organisation zugrunde gelegte Hierarchie strukturiert dabei Führungsbeziehungen vor (vgl. G 126). Als kirchliche Eigenheit tritt im Zuge von Führungsentscheidungen der Anspruch hinzu, Gott in den Führungsprozess miteinzubeziehen und auf ihn „hinzuhören“. Damit tritt neben die Verantwortung und Abwägungs- bzw. Entscheidungsleistung Einzelner ein weiteres Element (vgl. G 62). Dieses ist als normativ einzustufen, wobei das Gewicht und die Rolle dessen nach Einschätzung des Autors subjektiv variiert.³⁰⁸ Die Führungsentscheidung und somit die Verantwortung für diese muss letztlich durch die führende Person selbst getragen werden (vgl. G 64).

Vor dem Hintergrund der obigen Ausführungen zu wahrgenommenen Steuerungsinstrumenten wird der allgemeine Führungsstil als „ausgewogen“ klassifiziert. Es seien sowohl autoritäre als auch konsensuelle sowie Laissez-faire-Elemente³⁰⁹ festzustellen (vgl. A 43). Wobei hier von einer innerkirchlichen Wahrnehmung ausgegangen werden muss und die allgemeine Dominanz „weicher“ Elemente als Deutungsrahmen für eine Einordnung berücksichtigt werden muss.

In Hinblick auf die Annahme bzw. Akzeptanz von Führungsentscheidungen ist ebenfalls ein breites Spektrum festzustellen. Dies umfasst einerseits ein Sehr-ernst-Nehmen des „Gehorsams“, andererseits aber auch ein Handeln unter Inanspruchnahme einer hohen individuellen Freiheit eigenen Vorstellungen zu folgen (vgl. G 126). Diese beiden Pole der Rezeption von Führungsentscheidungen verdeutlichen, dass die zwischenmenschliche Komponente von Steuerung sowohl durch die führenden wie die geführten Personen bedingt ist. Als wesentliche adressatenseitige Voraussetzungen werden etwa die Persönlichkeit, aber auch die

³⁰⁸ Diese Annahme wird für die individuelle Entscheidungsebene getroffen. In kollektiven Entscheidungsprozessen gibt es häufig institutionalisierte Elemente des Einbezugs des Göttlichen, etwa geistliches Rahmenprogramm zu Versammlungen oder etwa die Suche nach dem Willen des Hl. Geistes, auf Ebene der Gesamtkirche, im Rahmen der Papstwahl. Zu letzterem vgl. etwa Reese, Vatikan, 115ff.

³⁰⁹ Die Interviewpartner:innen knüpfen dabei an der – klassisch gewordenen – Einteilung nach Kurt Lewin an, der ein Spektrum von Führungsstilen entlang der Freiheitsgrade und der Rolle des Individuums identifiziert, vgl. Lewin/Lippitt/White, Patterns.

Vorstellung vom Wirken Gottes in der Welt und dessen Zusammenhang mit dem eigenen Entscheidungsfindungsprozess genannt (vgl. G 126). Führungspositionen an sich unterliegen dabei einer Vielzahl von Einflussfaktoren, die das Steuerungsgeschehen inhaltlich und modal mitprägen. Beispiele hierfür sind die persönlich-individuelle Motivation, die ausgekleidete Rolle und ihre Anforderungen, die jeweilige Situation sowie einflussnehmende Akteure.

Im Ergebnis liegen sehr unterschiedliche Führungsstile vor, sodass nicht von einem einheitlichen „kirchlichen Führungsstil“ gesprochen werden kann (vgl. G 56). Wird dieser Umstand jedoch auf einer Metaebene betrachtet, ist auch hier ein Einfließen kirchlicher Besonderheiten festzustellen, die den Führungsstil beeinflussen und besondere Charakteristika verleihen. Ein Beispiel hierfür ist das Spektrum von als legitim wahrgenommener und damit sozial akzeptierter Handlungsweisen. Als „Vorbild“ für Führung in der Kirche wird Jesus Christus als Idealbild genannt, etwa in Zusammenhang mit Christi' Fähigkeit, Begeisterung zu wecken oder als Vorbild zu fungieren (vgl. A 37). Auch in Hinblick auf die Diözese Graz-Seckau ist die starke Rolle motivationaler Elemente bei grundlegender Wirksamkeit der kirchlichen Hierarchie indiziert – Führende sollen ein authentisches Vorbild sein. Die Rolle motivationaler Elemente, gerade im Ehrenamtlichenbereich, verwundert nicht, da ein Handeln unter den Vorzeichen sich verknappender Ressourcen sowie der Exit-Option Partizipierender stattfindet.

Entscheidungen stellen wichtige prozessuale und akteurbezogene Bestandteile und Ereignisse im Zuge aller Steuerungshandlungen und -prozesse dar. Bevor Steuerungsakte ergehen können, finden (häufig komplexe) Aushandlungsprozesse statt, in denen formelle und informelle Elemente eine Rolle spielen (vgl. A 37). Entscheidungsprozess und -modus werden hierbei von den verschiedenen Akteurskonstellationen beeinflusst, die unter anderem die Existenz von Konflikten bzw. deren Niveau und Umgang mitbestimmen (vgl. C 61). Unter diesen Einflussfaktoren findet sich etwa das tradierte Glaubensgut (*depositum fidei*) ebenso wie Punkte, die für die „reale Kirche in der Steiermark“ wichtig sind (vgl. A 42). Hierbei handelt es sich um sowohl kircheninterne wie -externe Einflüsse, etwa die oben thematisierten Kontextfaktoren. Daneben rückt auch das Rollen- und Selbstbild der für eine jeweilige Situation zentralen Entscheidungsakteure, vor allem der verantwortlichen Priester bzw. Pfarrer, ins Bild. Dies rekurriert einerseits auf das oben zur Thematik der „Klerikerorientierung“ Ausgeführte, andererseits aber auch – ganz praktisch – auf das gepflegte allgemeine Partizipationsniveau, bzw. den in einer Gruppe vorherrschenden Entscheidungsmodus. Hier konstatiert C, dass, basierend auf den praktischen Erfahrungen mit Pfarrgemeinderäten in der Diözese Graz-Seckau, beides, Entscheidung mittels Partizipation und autoritäre Entscheidungskonzentration, beobachtet werden können (vgl. C 62).

In der Gesamtschau können sich dadurch vielfältig-dynamische Situationen ergeben (vgl. C 61), wobei der individuellen Komponente hinsichtlich des Ergebnisses von Entscheidungen und des Ablaufs von Entscheidungsprozessen eine gewichtige Rolle zukommt, also jenen Personen und deren Einfluss bzw. Macht, die eine Sache inhaltlich betreiben. Dabei tritt auch der Stellenwert von Interessengruppen hervor, die Entscheidungen vorantreiben, aber auch hemmen können (vgl. G 83). In Zusammenhang mit dem Treffen von Entscheidungen ist auf die hohe Bedeutung kommunikativer Prozesse zu verweisen (vgl. A 42).

Die Antworten auf die Frage, welcher „Charakter“ Entscheidungsprozessen zukommt, gibt Aufschluss über die Besonderheit und „Prägung“ dieser Prozesse. Entscheidungsfindungsprozesse, verstanden als zwischenmenschliche Vorgänge, sind dabei von Zurückhaltung und dem Ziel „niemanden zu verletzen“ (D 51) geprägt. Dies korrespondiert mit der Wahrnehmung „überevorsichtig“ bzw. „sehr vorsichtig“ zu sein, bzw. „einfach zu weich miteinander“ umzugehen. Ein Umstand, der sich etwa in der Wahrnehmung mangelnder Konkretheit äußert (vgl. F 97). Als Gründe hierfür werden, quasi als Kehrseite dessen, eine allgemeine Harmoniekultur, persönlichkeitsabhängige Faktoren, aber auch eine „Angst“ davor, Entscheidungen zu treffen, identifiziert: Kirche als eine „Art >Schutzraum< vor der Welt rundherum“ (vgl. F 98f, 100f). Das dabei bemühte Bild ist das einer harmonischen Familie, in der Konflikte außen vorbleiben sollen (vgl. F 99).

Dieses Harmoniebedürfnis und die damit einhergehenden Konfliktaversion können, ebenso wie Angst, als wesentliche Gründe benannt werden, warum (Entscheidungsgründe) und wie (Entscheidungsmodi) Entscheidungen getroffen werden. Darüber hinaus wird das Ergebnis dadurch beeinflusst. Diese „Angst“ als Entscheidungstreiber kann sich auf verschiedene Dinge beziehen, etwa Partizipationsverluste oder die schiere Notwendigkeit, Bestehendes ändern oder erneuern zu müssen (vgl. C 57–59).

Dieser Umstand ist auch auf der Umsetzungsebene zu beobachten. Hier wird ein Mangel in letzter „Konsequenz die Dinge dann auch wirklich umzusetzen“ attestiert. Ein Indikator hierfür findet in der Wahrnehmung Ausdruck, dass „viel Papier“ produziert wird, das dann aber nicht in die Praxis Eingang findet (vgl. E 06). Diese Differenz zwischen der Planungs-, Darstellungs- und Diskussionsebene und der Ebene tatsächlichen Handelns ist als Erscheinungsform dieser konstatierten mangelnden „Entschlossenheit“ zu sehen. Das festgestellte „Harmoniebedürfnis“ bzw. die korrespondierende Konfliktaversion stehen in Zusammenhang mit Prozessabläufen, die aufgrund von Abgrenzungsproblemen an Effizienz einbüßen. Ein Beispiel hierfür stellt E's Beobachtung dar, dass grundsätzlich „viele“ unzuständige Akteure in Prozessen und Abläufen „mitmischen“, für die diese formell nicht zuständig sind. Dieser Umstand, der an der Schnittstelle von Formalität

und Informalität in der Organisation angeordnet ist, wird dadurch ermöglicht, dass die formell verantwortlichen und zuständigen Prozessleitungspersonen keine klaren Abgrenzungen vornehmen (können). Durch diese Diffusion in den entsprechenden praktischen Steuerungsprozessen werden thematisch zuständige „Experten“ (Fachkräfte) in ihrem Wirken durch einen „lähmenden“ Rechtfertigungsdruck beeinträchtigt (vgl. E 18). Als zweites Praxisbeispiel, das in diesen Zusammenhang zu setzen ist, ist die damit einhergehende, beobachtbare „Langwierigkeit“ von Entscheidungsfindungsprozessen, da das Vermeiden von Konflikten und das Wahren von Harmonie andere, mitunter weniger effiziente Entscheidungsmodi erfordert, als eine stärker auf Autorität basierende Vorgehensweise entlang klar akzeptierter und eingehaltener Prozess- und Entscheidungsstrukturen (vgl. G 74f). Jedoch ist dies mitunter eine Folge der zu treffenden Entscheidungen, so diese grundlegende Fragen berühren und, so G, eines Hörens auf Gott bedürfen. Die Ausrichtung auf langfristige Werte führt jedoch zu einer höheren Bestandsdauer der getroffenen Entscheidungen. Das Phänomen eines „Amtsschimmels“, also die Wahrnehmung anspruchsvoll-komplexer Verfahren (Bürokratismus), bleibt davon jedoch unberührt (vgl. G 77).

Diese von G im ersten Grund genannte Vorgehensweise im Suchen von, vor allem religiöse Fragen betreffende, aber auch darüber hinaus angesiedelte Antworten stellt eine kirchliche Besonderheit dar, was sich etwa im globalen synodalen Prozess widerspiegelt (Rolle von Gebet, Liturgie etc. im Rahmen von Entscheidungsfindung) (vgl. G 77). Diese Besonderheit verweist auf einen Umstand, der mit dem religiösen Charakter getroffener Entscheidungen einhergeht: Kirchliche Entscheidungsvorgänge berühren direkt oder indirekt Glaubensfragen. Ein Umstand, der Entscheidungen einen besonderen, „existenziellen“ und weitreichenden Charakter verleiht bzw. von Personen zugeschrieben wird. Kirche aus dieser Sicht kann als ein (personifiziertes) „Gegenüber“ verstanden werden, „das man auch lieben kann“ und zu dem ein besonderer emotionaler Bezug möglich ist (vgl. F 87–89). Aus diesem Umstand kann eine emotionale Bindung bzw. Betroffenheit gegenüber ablaufenden Entscheidungsprozessen und darin bemühten Argumenten resultieren, die einen Einfluss auf die Rezeption von Entscheidungen und damit verbundene Steuerungshandlungen hat (vgl. F 88). Dies verdeutlicht die Rolle und Bedeutung der subjektiven Haltungen und Einstellungen von Personen zur Kirche und zum jeweiligen Gegenstand einer Entscheidung.

Trotz der Existenz partizipativer Entscheidungsmodi und -prozesse ist der grundsätzliche Rahmen hierarchisch strukturiert. Dies führt in der Praxis etwa zu der Beobachtung, dass Entscheidungen nach „oben“, hin zum Bischof als Fokal- und Endpunkt vieler Entscheidungen, delegiert werden, etwa dann, wenn Gremien, aus welchen Gründen auch immer, eine Entscheidung nicht treffen können oder wollen (vgl. F 91).

Einen vergleichbaren Duktus weist die Frage nach der Rolle sowie dem „Charakter“ des Übens von *Kritik* in der Diözese Graz-Seckau auf, was zu einer weiteren Verdichtung des entstehenden Gesamtbilds führt. Kritik spielt im gesamten Steuerungsgeschehen eine Rolle. Sie kann sowohl in formeller wie informeller Gestalt auftreten. Ein Beispiel für ersteres bilden die in der Diözese Graz-Seckau vorgesehenen Mitarbeitergespräche. Zu beachten ist auch hier, dass im Zuge der Analyse von Kritik vorliegende Konstellationen, Persönlichkeitsstrukturen und hierarchische Verhältnisse berücksichtigt werden müssen (vgl. B 74). Die generelle normative Bedeutung des Übens von Kritik in der Katholischen Kirche kommt in der Institution der *correctio fraterna* zum Ausdruck (vgl. G 95).

Das Üben von Kritik berührt dabei die hierarchische Grundstrukturierung von Kirche, was dazu führt, dass das Mitteilen von Kritik einen relationalen Charakter erhält. Dies findet etwa darin Ausdruck, dass das Üben von Kritik von hierarchisch höher angesiedelten Personen gegenüber niedriger angesiedelten leichter fällt, als im umgekehrten Fall. Dabei wird jedem Akteur normativ-grundsätzlich ein gleiches Recht zur Kritik- und Meinungsäußerung zuerkannt (vgl. A 51). Diese Beobachtung steht in direkter Verbindung mit der Wahrnehmung, dass innerhalb der Organisation Kritik zwar – auf der Darstellungsebene – „immer“ willkommen ist, in der Praxis dies jedoch als eingeschränkt wahrgenommen wird (vgl. C 181). Als entscheidender Faktor hinsichtlich der allgemeinen und spezifischen Akzeptanz von Kritik tritt die Art und Weise wie Kritik geübt wird in den Vordergrund (vgl. A 51). Diese Art und Weise – so der hohe Anspruch (vgl. C 168) – soll von einer Wertschätzung geprägt sein, die Lernprozesse ermöglicht und Transparenz verwirklicht. Kritik soll die Aufarbeitung von Fragestellungen und Sachverhalten begünstigen und dabei auch Reglements und Sanktionen thematisieren können (vgl. F 111, G 85).

Dieser hohe Anspruch trifft auf eine Wirklichkeit, die auch in Hinblick auf die Rolle von Kritik im Rahmen des Steuerungsphänomens mit dem obig Ausgeführten korrespondiert. Die allgemeine „Konfliktaversion“ zeigt sich auch auf dieser Ebene des Umgangs untereinander, was zu einer stark ausgeprägten Zurückhaltung im Üben von Kritik führt (vgl. G 95). Dies führt dazu, dass schwelende Konflikte „sehr oft“ „ausgesessen“ werden, also auf ein offenes Ansprechen und Bearbeiten verzichtet wird. Ein offener Umgang, und dies wird normativ als Chance gesehen, kann Perspektiven aufzeigen und eine Konsensfindung begünstigen (vgl. G 85). Zahlreiche Konflikte werden gerade durch diese Zurückhaltung in Hinsicht auf das offene Üben von Kritik als „hausgemacht“ betrachtet (vgl. G 93).

Als wesentlicher Grund für dieses Verhalten wird „Angst“ identifiziert, etwa vor einem verhinderten „Weiterkommen“ (vgl. G 90f) oder den „Medien“, die Kritikgeschehen öffentlichkeitswirksam verarbeiten (vgl. G 85), was innerhalb der Organisation Stress auslöst. Hinzu tritt die Sorge vor Partizipationsverlusten, da offene, „ehrliche“ Kritik

oder eine Konfrontation „mit der Realität“ das Risiko birgt, negative Reaktionen bzw. Gefühle hervorzurufen, die in einem Zurückziehen von Partizipationsressourcen von Personen münden kann (vgl. G 91). Zudem erweist sich das Üben von Kritik im kirchlichen Handlungsfeld als noch einmal schwieriger als in anderen gesellschaftlichen Sphären, da Menschen sich aus einem „hohen inneren Antrieb“ beteiligen. Aufgrund dieser hohen inneren Motivation gestaltet sich auch das Üben von Kritik als schwieriger, was die Wichtigkeit des Entwickelns einer „Kritikkultur“ unterstreicht (vgl. F 109).

Dies zeigt zweierlei: Erstens den Einfluss übergeordneter Faktoren auch in Hinblick auf das Üben von Kritik, etwa das Partizipationsverhalten der Adressatengruppe, aber auch vorhandener Motivationen auf Seiten der Steuerungsakteure (bspw. Karrierewünsche). Auch wird das Wirken externer Kräfte (bspw. Medien) benannt. Das verdeutlicht auch innerhalb der steuerungskulturell relevanten Rückmelde- und Kritikgeschehens die vielfältigen Einflüsse, denen Steuerungshandeln ausgesetzt ist. Zweitens zeigt dies die hohen Anforderungen und Ansprüche, vor die Steuerungssubjekte gestellt sind, um innerhalb der vorliegenden Steuerungskultur (und damit den „Spielregeln“ der Organisation) operieren zu können, auf. Diesen Umstand verdeutlicht etwa G, indem das „große Pensum“ und die hohen Anforderungen an insbesondere Personen mit Leitungsaufgaben betont werden. Denn ein gelungenes Üben von Kritik erfordert eine Vielzahl voraussetzungsvoller Fähigkeiten, etwa Konflikt- oder Dialogfähigkeit. Zudem ist es notwendig, sich differenziert Meinungen zu bilden sowie mit der gesellschaftlichen Pluralität umgehen zu können. Allgemein wird menschliche Reife gefordert. Die hohen Anforderungen könnten (organisational) etwa dann zu Schwierigkeiten führen, wenn, wie im Falle von Priesteramtskandidaten, wenig Auswahlmöglichkeiten bestehen (vgl. G 97).

Die Rolle des Übens von Kritik im Zuge von Steuerung ist es, Positionen und Perspektiven in die Wahrnehmung zu rücken und, als einer von mehreren „Kanälen“, deren Verarbeitung im Gesamtprozess zu ermöglichen. Formale Strukturen schaffen Handlungsspielräume und strukturieren diese, jedoch verbleiben in diesem Zusammenhang immer Möglichkeiten, Punkte verschiedenartig umzusetzen. Kritik ermöglicht, auf allgemeine oder spezifische Herausforderungen einzugehen. Kritik ist darüber hinaus Ort der Partizipation und kann bestärkend, lenkend oder widerständig wirken. Kritik ist somit ein Teil praktischer Steuerungskommunikation zwischen den beteiligten Akteuren, sowohl aktiv steuernden als auch adressierten.³¹⁰

³¹⁰ Einen Überblick über das Thema Kritik in Organisationen neben den hier gezogenen Schlussfolgerungen gibt: Hartmann, Kritik.

2.5 Hidden Rules – Umfassender Partizipationsanspruch, Rollen- und Glaubenskonflikte, Macht eines Netzwerkes, Gehalt und Sexualität

Dieses Kapitel dient der Zusammenfassung und Beschreibung von Elementen, die durch die interviewten Expert:innen als in der Organisation zwar bekannt, aber als nicht offen bzw. nur unter bestimmten Voraussetzungen thematisierbar identifiziert werden. Die von den Expert:innen benannten Elemente dürfen dabei nicht als abschließend gedacht werden, sondern umfassen jene, die im Interviewzusammenhang als für den Forschungsgegenstand als relevant identifiziert wurden. Im Zuge der Interviewführung war in diesem Zusammenhang zu beobachten, dass seitens der Mehrzahl der Expert:innen ungeschriebene Spielregeln, Tabus und „Selbstverständlichkeiten“ entweder spontan thematisiert oder aber damit verbundene Fragen sehr bereitwillig beantwortet wurden. Dies verdeutlicht aus der Praxis der Interviewführung den sozialen Aspekt von Tabus³¹¹ und „Hidden Rules“: Sie sind gruppenbezogene Phänomene, die in der jeweils relevanten Bezugsgruppe wirksam werden. Deshalb fällt es etwa leicht, darüber im (vertraulichen) Kontext der Interviewführung zu sprechen, jedoch – abhängig von Gegenstand, Frage und Gruppe – umso schwerer, da potenziell sanktionsbewehrt, dies in Gremien, Foren oder Versammlungen zu tun. Ungeschriebene Spielregeln, Tabus und organisationale Selbstverständlichkeiten liefern wichtige Mosaiksteine für das Bild einer kirchlichen Steuerungskultur in der Diözese Graz-Seckau.

Die bedeutendste „ungeschriebene Spielregel“ bildet der *umfassende Partizipationsanspruch*, der sich auf ein akzeptiertes Verhalten der Einzelnen in und zur Gruppe bezieht. Diese Gruppe, im kirchlichen Kontext häufig unter dem Gemeinschaftsbegriff beschrieben, weist im Durchschnitt eine Art von „Präsenzkultur“ in Verbindung mit einer „Selbstverausgabungskultur“ oder „Selbstausschüttungskultur“ auf, die im Kern sehr weitreichende Ansprüche an die Einzelnen, sich einzubringen, beinhaltet (vgl. A 47). Dies ist verbunden mit dem Phänomen, dass angebotene Partizipationsressourcen kirchlicherseits mit einer durch die Expert:innen beobachteten Selbstverständlichkeit sehr umfangreich erschlossen werden („kleiner Finger, ganze Hand“) (vgl. A 46), was als „sehr vereinnahmend“ wahrgenommen wird (vgl. C 151). Dabei werden zusätzlich auch Wege gefunden, die Partizipationstiefe Einzelner auszuweiten (vgl. B 61). Als Grund hierfür werden etwa strukturelle Ursachen genannt, so der Wunsch, das bestehende Programm vor dem Hintergrund rückläufiger personeller Ressourcen weiterzuführen. Dies führt dazu, dass sich die zu leistende Arbeit auf in Summe weniger Personen verteilt, die dann individuell mehr leisten müssen.

³¹¹ Zur Thematik von Tabus siehe etwa: Fabricius, Begriff des Tabus.

Die strukturellen Erfordernisse nähren auch das Interesse bzw. den Bedarf, die Partizipationsressourcen langfristig zu erhalten, was zum Einsatz von Bindungsstrategien führt. Dies führt dazu, wie etwa C es formuliert, dass man „nicht mehr so schnell wieder hinauskommt“. In diesem Zusammenhang wird die Notwendigkeit von Entschiedenheit des Loslösens sowie das Bestehen sozialer Sanktionsmechanismen wahrgenommen, die auch auf sehr persönlicher Ebene ansetzen (vgl. C 147). Dies führt, gerade auch vor dem Hintergrund der Beobachtung einer allgemeinen Tendenz zur Konfliktaversion dazu, dass Partizipationsbeendigungen „still“ über Kontaktrückzug bzw. -abbruch stattfinden, etwa angelehnt an externe Gründe wie einen Umzug, eine Beziehungskrise oder einen Studienbeginn (vgl. B 64).³¹² Welchen Charakter nimmt diese Partizipation an? Im Vordergrund stehend wird hier die Eigenschaft des „Gebens“ bzw. Einbringens Einzelner in die Gruppe wahrgenommen, was auch die Herausforderungen miterklärt, die zu einem späteren Zeitpunkt auftreten können, wenn es zu persönlichen Grenzziehungen komme (vgl. C 149). Dies betrifft bspw. hauptamtliche Mitarbeiter:innen der Diözese, da diese mit einer Erwartungshaltung hoher Verfügbarkeit konfrontiert sind, die die Grenzen zwischen privater und öffentlicher Person mitunter durchlässig werden lassen (vgl. B 56f, 64–66). Dieser umfassende Anspruch an den Menschen knüpft an einer Vorstellung von „Berufung“ an, die mit der gesellschaftlich dominanten Logik der modernen Arbeitswelt (weitgehende Trennung der privaten und arbeitnehmenden Person) in Dissonanz steht. Ein wichtiger Einflussfaktor hierauf ist die Wahrnehmung durch die Mitglieder einer Gruppe, die eine kirchlich rollentragende Person auch in ihrer arbeitsrechtlichen Freizeit als solche wahrnehmen (vgl. B 57).

Diese Orientierung am Geben ist insofern interessant, da hiermit ein steuerungsrelevanter normativer Anspruch verbunden ist, der durch Steuerungshandelnde genutzt bzw. aktiviert werden kann. Dies bildet einen Konnex mit dem Konzept der „Berufung“ und dem damit verbundenen Selbstbild, das einen Anspruch an den ganzen Menschen stellt, verbunden mit dessen ungeteilter, vollständiger Ressourcenbasis. Jedoch muss auch hier darauf hingewiesen werden, dass diese verallgemeinernden Wahrnehmungen und Beobachtungen der interviewten Expert:innen der situativen sowie von Personen und von Konstellationen beeinflussten Varianz der Praxis unterliegen und somit „von Gemeinde zu Gemeinde verschieden“ sind, wie etwa F ausführt. Hier ist ein Spektrum hinsichtlich der Offenheit oder Geschlossenheit einer Gruppe hinsichtlich vorherrschender Ansprüche, bestehender Zielgruppen oder Kultur etc. festzustellen. Als Beispiele nennt F etwa

³¹² Dies entspricht etwa dem in der Politik gebräuchlichem TINA-Argument („there is no alternative“). Interpretativ bedeutet dies, dass Personen auf externe Gründe zurückgreifen, um einerseits die sozialen Normen der Bezugsgruppe nicht zu brechen („Ich konnte ja nicht anders“) und andererseits dem umfassenden Partizipationsanspruch auszuweichen.

bestimmte Pfarren, Kongregationen/Orden oder auch die Katholische Hochschulgemeinde (vgl. F 117).

Unter den losen Überbegriff der „Hidden Rules“ lassen sich auch Elemente einordnen, die sich dem (plakativen) Begriff der „*Tabus*“ zuordnen lassen. Sie zeichnen sich dadurch aus, dass die hiermit in Verbindung stehenden Fragen und Sachverhalte offen nicht oder nur gehemmt diskutiert werden können (vgl. A 48).

Ein solches „Tabuthema“, das mit dem Befund eines hohen umfassenden Partizipationsanspruchs in Verbindung steht, ist der wahrgenommene Umgang mit Personen, die aus der Organisation ausscheiden. Hier wird seitens A die Beobachtung gemacht, dass diese so behandelt werden bzw. wurden, als ob es diese nicht mehr gebe (vgl. A 49). Dies kann interpretativ einerseits als Sanktion auf einen Bruch mit der Gruppe, andererseits als Element zur Aufrechterhaltung der Gruppenidentität verstanden werden. Umgekehrt lässt sich jedoch, wie etwa F ausführt, ebenfalls, in Kontrast zur Position von A, in der Diözese Graz-Seckau ein Umgang mit Ausscheidenden oder Ehemaligen feststellen, der „sehr fair“ ist, wobei die persönlichen Hintergründe beachtet sowie auf Transparenz Wert gelegt wird (vgl. F 123)³¹³. Diese Ehemaligen bilden für die Diözese Graz-Seckau ein (Konkurrenz-)Potenzial, dem, so D, nicht hinreichend Aufmerksamkeit gewidmet werde. Ein Beispiel bildet etwa das von Ehemaligen, die als freie Ritualanbieter tätig werden. Im Zusammenhang mit dem Abgang einer Person wird häufig Erleichterung festgestellt, da sich das mitunter vorher vorhandene interne Konfliktpotenzial durch Ausscheiden aufgelöst hat (Vgl. D 85; 89). Auch hier findet sich das Motiv der Konfliktaversion bzw. des korrespondierenden Harmoniebedürfnisses wieder.

In diesem Zusammenhang wird weiters die Schwierigkeit wahrgenommen, persönliche Glaubenskonflikte und daraus resultierende Rollenkonflikte offen zu thematisieren (vgl. B 72). Die daraus resultierende Differenz zwischen dem im Zuge von Steuerungshandeln erwartetem, auf der jeweiligen Rolle basierendem Verhalten eines Steuerungssubjekts und dem inneren Moment, kann Spannungen verursachen, die ebenfalls über die eingebrachte Persönlichkeit der Einzelnen, wirksam werden. Eine solche Rollenanforderung stellt etwa die bei Klerikern, Amtsträgern oder Hauptamtlichen zu erwartende Stabilität bzw. Festigkeit ihres Glaubenslebens (Vorbildfunktion, Verkünder des Evangeliums) dar.

Daneben werden Diskussionen über das Thema Gehalt als „nicht statthaft“ wahrgenommen (vgl. A 50). Die nicht offene Kommunikation der Thematik

³¹³ Hier ist etwa der transparente Umgang im Fall eines Pfarrers zu nennen, der aus persönlichen Gründen um Freistellung vom Amt des Pfarrers sowie ein Laisierungsverfahren bat. Im Beispielfall wurden auf der diözesanen Website die Hintergründe offen thematisiert. Als Gründe werden genannt: Fragen persönlichen Glaubens, sich nicht deckende Vorstellungen über die „Flexibilität“ des kirchlichen Systems und der Zölibat. Vgl. Diözese Graz-Seckau, Rücktritt Andreas Monschein.

wird etwa anhand der im Kollektivvertrag geregelten Kompetenzzulagen (§ 22 KollV Diözese Graz-Seckau 2023) deutlich, deren Vergabe als „undurchsichtig“ eingeordnet wird (vgl. C 141). Anhand dieses Beispiels lässt sich die Steuerungsrelevanz von Tabus verdeutlichen. Im gegebenen Fall grenzt bestehendes Tabu den Spielraum der einzelnen Arbeitnehmer:innen zu Gehaltsverhandlungen ein, womit bestimmte Handlungsoptionen verringert oder gelenkt werden, was sich wiederum in einem geringeren Personalaufwand niederschlagen kann. Dabei wird jedoch, wie etwa C ausführt, festgehalten, dass sich ähnliche Effekte auch in der Gesamtgesellschaft bzw. im Wirtschaftssystem wiederfinden. Für die Katholische Kirche wird dieser Effekt jedoch als besonders stark ausgeprägt konstatiert (vgl. C 145).

Darüber hinaus kommen informellen Kontakten in Entscheidungsprozessen eine bedeutende Rolle zu (vgl. D 72). Dies findet etwa in Netzwerkstrukturen oder „Seilschaften“ ihren Ausdruck, die Vehikel darstellen, um „teilzuhaben“ (vgl. G 124). Das Vorhandensein von „Skrupellosigkeit“ in der Vorgehensweise wird dabei als in Hinblick auf die Durch- und Umsetzung von Individualinteressen als vorteilhaft betrachtet (vgl. G 132).

Daneben werden noch „Tabus“ in Hinblick auf Sexualität benannt, die kirchlicherseits einer stärkeren Tabuisierung unterliegen als in anderen gesellschaftlichen Bereichen (vgl. F 119). Diese partikularen Tabus entfalten Steuerungsrelevanz, wenn etwa einschlägige Fragestellungen im Zusammenhang mit einem Thema erörtert werden müssen. Dies betrifft einerseits das organisationale Innen, aber auch die Erwartungen, die durch das gesellschaftliche Außen herangetragen werden.

D sieht darüber hinaus etwa auch im Bereich (formeller) Voraussetzungen für Stellen bzw. in der Postenvergabe wenig thematisierte, „tabuisierte“ Elemente, etwa indem das ein Doktorat als „inoffizielle“ (zumindest stark begünstigende) Voraussetzung für die Vergabe bestimmter Stellen benannt wird (vgl. D 80).

Tabuthemen entfalten im Zusammenhang mit Steuerung Wirksamkeit, da sie einen besonderen Umgang mit verbundenen Fragestellungen nach sich ziehen. Dabei ist jedoch zu beachten, dass „Tabuthemen“ eine gruppenspezifische Ausprägung annehmen können und durch die jeweils vorliegenden Konstellationen bedingt sind. Zwischen einzelnen Gruppen wird hier sogar das Vorliegen von konträren Positionen konstatiert, etwa in Hinblick auf die Thematik der Kritik an Priestern (vgl. C 126).

Daneben werden „*Selbstverständlichkeiten*“ beschrieben, also etablierte Zustände und Routinen, die grundsätzlich akzeptiert, jedoch als nicht unhinterfragbar betrachtet werden. Als solche werden etwa „Komfortzonen“ genannt, die im Zusammenhang mit der vorliegenden Ressourcenausstattung stehen (vgl. A 33).

Als Hauptschlüssel zum Verständnis der in diesem Kapitel vorgestellten, durch die Expert:innen thematisierten „Hidden Rules“, die keinen Anspruch auf

Abgeschlossenheit erheben kann und einer situativen Vielgestaltigkeit unterliegt, werden Sozialisationsprozesse angesehen, deren wesentliches Moment Erfahrung und Erleben sind. Sozialisation wird auch als der Schlüssel zum Verständnis spezifischer kirchlicher Kommunikationscodes, etwa hinsichtlich eines erwarteten Verhaltens, verstanden (vgl. B 38, 41).

2.6 Vergangenheitsorientierung – die Macht etablierter Traditionen, Routinen und Denkweisen

Dieses Kapitel thematisiert die Wirkungsweise bestehender Strukturen und Traditionen auf das Steuerungsphänomen. Im Rahmen ersterer und als Folge letzterer ist eine ausgeprägte Beständigkeitsorientierung zu attestieren (vgl. D 34). Diese weist einerseits ein strukturelles Element auf, dass sich sowohl im Aufbau als auch in der Infrastruktur widerspiegelt und mit einer reichhaltigen Geschichte einhergeht. Aufgrund ihres Selbstverständnisses als eine „Weggemeinschaft mit der Dimension der Ewigkeit“ wird der Diözese Graz-Seckau ein der Zeit enthobenes Element zuerkannt. Dieses steht mit ihrem Grundverständnis, „Kirche“ zu sein, in Verbindung. Auf Neues abzielendes Steuerungshandeln steht daher vor dem Hintergrund des schon lange Bestehenden vor der legitimatorischen Frage, ob es „Wertvolleres“ schafft (vgl. G 113).

Bestehende Strukturen, darin liegt einer ihrer Steuerungsanreize, setzen eine bestimmte Ressourcenallokation voraus, die zu deren Erhalt notwendig ist. Eine Kirche, die strukturell als „Volkskirche“ mit dem Anspruch einer hohen Breitenwirkung ausgerichtet ist, bringt mit sich, dass diese Breitenausrichtung eine bestimmte Ressourcenverteilung voraussetzt. Beispiele hierfür sind die notwendige Gebäudeerhaltung und -instandhaltung in Abgrenzung von pastoralen oder sozialen Projekten und Ideen, die man etwa bei Veränderungen in der strategischen Ausrichtung, Mittel vorausgesetzt, neu schaffen könnte (vgl. G 144, 149).

Auch C attestiert dem „System“ eine lediglich geringe Änderungsbereitschaft, wobei jedoch „im Kleinen“ Veränderungsbereitschaft, die Kirche im Gesamt hierfür jedoch als zu groß wahrgenommen wird, wobei C unter anderem Fragestellungen der Koordination anspricht (vgl. C 171f). Dieses strukturelle Element der Bestandswahrung findet sich ebenfalls in den kirchlichen Rechtsnormen, die „das Althergebrachte“ stützen (vgl. D 36) und somit ein strukturkonservatives Element aufweisen (Struktur- und Prozesserhalt). Dies gilt nicht nur bezogen auf strukturelle Elemente. Vielmehr spiegelt sich, andererseits, diese „Vergangenheitsorientierung“, auch im Verhalten der Einzelnen wider, etwa in erfahrungsbasierten Routinen („Ich habe es schon lange gemacht, ich weiß, wie es funktioniert“), die, die Einführung von

Neuem behindern können, wogegen, so E, man sich unter Umständen „mit Händen und Füßen“ wehrt (vgl. E 148). A bringt dies formalisierter zum Ausdruck, indem eine „Trägheit des Amtes“ konstatiert wird, die sich auf die Führungskultur niederschlägt (vgl. A 28). Neues trägt dabei, das wird erkannt, das Potenzial zu Konflikten in sich, da ein Loslösen vom gewohnten „Alten“ gefordert ist und somit eine Entscheidung gegen etwas beinhaltet. Bestehendes hat in aller Regel Vertreter, deren Interessen durch eine Veränderung beeinflusst werden (vgl. G 111). Die Thematik (konfliktauslösender) Veränderungen berührt dabei wieder die bereits oben konstatierten Punkte der Konfliktaversion und des Harmoniebedürfnisses. Veränderung beeinflusst zudem, beispielsweise über die Veränderungen des Angebots, das Rollenverständnis beteiligter Personen. Ein Umstand, der zu „Angst“, etwa vor einer „Demontage“ des Pfarrers, führen kann (vgl. E 148).

Mit diesem Befund einer strukturellen „Vergangenheitsorientierung“ geht jedoch die Wahrnehmung eines Vorteils einher: Der Organisation wird hierdurch eine höhere Resilienz in Bezug auf Prozesse des Wandels zuerkannt („nicht so sprunghaft“). Die erhöhte Resilienz ermöglicht es, dass auch Dinge „ausgesessen“ werden können (vgl. A 29).

Eine Orientierung an vorhandenen Strukturen und Prozessen, gewissermaßen am „Althergebrachten“, bildet ein für Großorganisationen häufig feststellbares Merkmal, was sich etwa im Rahmen der Untersuchung staatlicher Verfassungsreformen feststellen lässt.³¹⁴ Für die Betrachtung der Steuerungskultur deutet diese Kategorie eine grundlegende Orientierung am Bestand an, sohin an vorhandenen Entscheidungstendenzen und Routinen, die bereits in der Organisation angelegt sind. Für tatsächliches Steuerungshandeln bedeutet das, dass ein an etablierten Elementen ausgerichtetes Handeln eine höhere Akzeptanz und somit Erfolgswahrscheinlichkeit in der Umsetzung hat.

2.7 Personal-Interaktives – Motivationen, Handlungen und Kommunikation

Steuerungskultur ist ein die ganze Organisation umfassendes Phänomen. Als solches wird es sowohl auf der Makro- und Mesoebene, aber auch der Mikroebene der

³¹⁴ Diese „Vergangenheitsorientierung“ findet beispielsweise ihren theoretischen Ausdruck im „Historischen Institutionalismus“, der die Pfadabhängigkeit institutioneller Reformen betont. Institutionen werden als normative Konstrukte, bestehend aus formellen und informellen Regeln, Normen und Prozeduren verstanden. Wandel aus dieser Perspektive findet basierend auf dem bereits Bestehenden statt, wobei eine Skepsis gegenüber grundlegend-radikalen Reformen formuliert wird. Reformzielkonforme Änderungen sind demnach als unwahrscheinlich anzusehen. Ein praktisches Beispiel hierfür liefern Kommunalverfassungsreformen in der BRD. Vgl. Holtkamp, Verwaltungsreformen, 106, 188, 203.

Akteure wirksam. Dieses Kapitel nimmt eine organisational-interaktive „Innenperspektive“ von Akteuren und Gruppen ein. Dabei werden steuerungswirksame Motivationen auf Einzelebene, normative Ansprüche und Anforderungen, die Thematik der Kommunikation sowie die Kategorie der „Angst“ in den Blick genommen. Zudem wird die Frage nach einem „Habitus“ kirchlicher Steuerung gestellt.

2.7.1 Steuerungswirksame Motivationen – Sinn, soziale Anerkennung, Geltungswunsch

Aus der Innenperspektive der Akteure stellt sich die Frage nach deren Handlungsmotivationen bzw. Motivation zu steuern. Das dabei von den interviewten Expert:innen wahrgenommene Spektrum an Motivationen reicht vom Wunsch, sich einzubringen, bspw. auf Basis eines bestehenden Gemeinschaftsgefühls bzw. einer Gruppenzugehörigkeit (vgl. B 10), über das Finden von „Sinn und Halt“ (Gutes tun, soziales Miteinander) oder das Erreichen von sozialer Anerkennung (vgl. C 66f) bis hin zu einem intrinsischen „Brennen für die Sache“ (vgl. B 15). Im Zusammenhang mit Steuerung sind hierbei jedoch besondere Motivationslagen festzustellen, etwa der Wunsch und Wille, „jemand sein zu wollen“, was verstärkt in Zusammenhang mit hierarchisch höher angesiedelten Positionen vermutet wird (vgl. C 66f). Auch dem Wunsch nach Machtausübung kommt Bedeutung zu, was in einem Zusammenhang mit dem Streben nach einem individuell erlebten Gefühl von Stärke und Relevanz wahrgenommen wird (vgl. B 16f). Steuerung findet aus dieser Perspektive zudem vor dem Hintergrund von Karriereüberlegungen statt, die die Auswahl von Steuerungsoptionen beeinflussen (vgl. E 54–56). Aus einer Rational-Choice-Perspektive mit Blick auf die Einzelakteure treten folgende Fragen in den Vordergrund: Welche Gruppen befördern eine Karriere, welche hemmen sie? Welche Akteure sind entscheidungskompetent? In welcher Lage hinterlässt eine Steuerungshandlungsoption eine karriereinteressierte Person? etc.

Die Breite der von den befragten Expert:innen wahrgenommenen praxiswirksamen Steuerungsmotivationen verweist auf deren allgemeine Komplexität und deren Abhängigkeit von Situation, Konstellation und Persönlichkeit. Ebenso vielgestaltig wie Steuerungshandlungen sind auch deren zugrundeliegenden Motivationen, wobei vor dem Hintergrund der geführten Interviews davon auszugehen ist, dass viele dieser im Bereich des Latenten angesiedelt sind.

Von besonderem Interesse ist die Antwort auf die Fragestellung, ob eine Art von „Hierarchie“ persönlicher Motivationen feststellbar ist, die Personen dazu bewegt, steuerungswirksam werden zu wollen, bzw. Positionen und Rollen mit einem hohen Steuerungspotenzial einzunehmen. Hier werden vier als vorrangig benannt, die

sowohl extrinsisch als auch intrinsisch wirken: Macht, Anerkennung bzw. der Wunsch nach Geltung, aber auch Ressourcen/Geld, daneben auch Engagement. Dem gegenüber – jedoch nachgeordnet – werden Motivlagen aus dem Themenkreis Kirche und Glaube verortet (vgl. D 93; F 134f), etwa der Wunsch, die Botschaft zu verkünden (vgl. F 136f) oder „Wertschätzung“ für die Kirche als Organisation (vgl. F 133). Diese Wahrnehmung der interviewten Expert:innen steht konträr zu dem, was auf Basis kirchlicher Kommunikation (Darstellungsebene) zu erwarten wäre.

In der Praxis liegt ein Konglomerat verschiedener Motivationen vor. Auf religiöser Ebene, so führt G beispielhaft aus, steht der Wunsch im Vordergrund, ein „Stückchen Himmel auf Erden“ sichtbar zu machen und die Botschaft zu verbreiten, missionarisch tätig zu sein (vgl. G 152). Daneben besteht aber auch – gleichzeitig – das Bedürfnis „seine Lobby voranzubringen“, die eigene „Sache“ und die eigenen Ziele durchzusetzen. G sieht darin ein Begleitphänomen von Macht, das in jedem „Zentrum der Macht“ vorhanden und etwa mit dem Entwickeln und der Umsetzung von Strategien verbunden ist. Der Umgang damit und die jeweilige Ausprägung weist einen individuellen Charakter auf (vgl. G 154). Dieser ambivalente Zusammenhang ist im Rahmen einer Organisation, in deren Rahmen das Machtphänomen existent ist, erwartbar. Dies liegt darin, dass, aus einer Rational-Choice-Perspektive, Personen, deren Motivation zu steuern bzw. dem damit einhergehenden Wunsch nach Machterwerb (im Sinne des Aufbaus eines ihren Zielen angemessenen Steuerungspotenzials), besonders hoch ausgeprägt ist, auch entsprechende Positionen in der Organisation anstreben werden. Ein derartiges Handeln schließt jedoch eine religiöse Grundmotivation nicht aus.³¹⁵

Im Zusammenhang mit kirchlichem Handeln wird auf die Besonderheit der Rolle von „Berufung“ eingegangen. Im vertretenen Verständnis handelt es sich hierbei um eine besondere, generalisierte, an der Gottesbeziehung einzelner ansetzende und aufbauende Motivationslage (vgl. G 14–16). Diese Besonderheit kann auch im Rahmen von Steuerung wirksam werden, womit die jeweilige Gottesbeziehung einzelner Personen zu einem Faktor wird. Dies findet etwa auf der Ebene organisationaler Sanktionen einzelnen gegenüber Ausdruck, auch kann im Rahmen von Steuerungshandeln an die „eigene Berufung“ erinnert, bzw. an dieser grundlegenden Form von Motivation angesetzt werden (vgl. G 20). Dieser Umstand verdeutlicht auch und gerade die hohen Anforderungen an die mit Steuerungsaufgaben betrauten Führungskräfte, die somit auch das Instrumentarium

³¹⁵ Dies fußt auf der Annahme, dass der Erwerb von Macht definitiv in erster Linie das Vergrößern des Handlungspotenzials eines Akteurs beinhaltet. Macht wird demnach, im Sinne Webers, als Potenzial verstanden, das zu verschiedenen Zwecken und Zielen, so auch religiösen, eingesetzt werden kann. „Macht“ bedeutet nach Weber „jede Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen, gleichviel worauf diese Chance beruht.“, siehe: Weber, *Wirtschaft und Gesellschaft*, 1. Teil, I. Kap., § 16.

des Begeisterns und Motivierens beherrschen müssen, auch und gerade vor dem Hintergrund der Vielfalt der Menschen (vgl. A 38).

Diese Bedeutung motivationaler Strategien wird insbesondere im Zusammenhang mit Ehrenamtlichen betont. Hier wird insbesondere die motivationale Bedeutung des Angebots betont, bspw. Spiritualität, Bildung, Gemeinschaft, eine entsprechende Atmosphäre von Beheimatung oder das Bieten eines im Vergleich zur Gesellschaft anderen „Lebensraums“. Darüber hinaus wird auch Partizipation und aktivem Mitentscheiden eine motivierende Wirkung zugeschrieben (vgl. G 44, 81).

Steuerung bewegt sich somit vor der Herausforderung zu motivieren, die Spezifika kirchlichen Handelns bzw. des kirchlichen Feldes aktiv zu rezipieren sowie faktische Erfordernisse und Handlungszwänge zu berücksichtigen. Auch hier wird die situative und konstellative Komponente von Steuerungsentscheidungen deutlich: Gruppenunterschiede müssen im Zusammenhang von Steuerungshandeln berücksichtigt werden. Die auf einen wahrgenommenen „Durchschnitt“ abzielenden Aussagen der interviewten Expert:innen dürfen nicht darüber hinwegtäuschen, dass die verschiedenen Konstellationen in ihrer Ausprägung größere Differenzen aufweisen können.

Der Einsatz von Motivation scheint auch gerade vor dem Hintergrund einer zunehmend von kirchlichen Strukturen, im Vergleich zur Vergangenheit, „freigesetzten“ Gesellschaft, in der sich Individuen sanktionsfrei gegen Kirche entscheiden können, als notwendiger Teil des strategischen Handlungsrepertoires. Motivationale Strategien setzen, daher auch ihre Bedeutung, an dieser grundsätzlichen Freiheit an, in der oder die Einzelne überzeugt und gewonnen werden sollen. Die Betonung der Rolle von Motivation in der Ehrenamtlichenarbeit verdeutlicht zudem einen weiteren Umstand, der sich aus dem oben Ausgeführten ableiten lässt und in Form einer Hypothese zum Ausdruck gebracht werden soll: Je geringer die „Abhängigkeit“ Einzelner in ihrer Lebensführung von der Organisation, je weiter deren „Lebenszentrum“ von der Katholischen Kirche entfernt verortet ist, desto größer die Bedeutung von Motivation. Vorhandene Bande, die ein „Abhängigkeitsverhältnis“ begründen können (Arbeitsrecht, Sozialisation, Überwiegen kirchlichen Konnexes im eigenen Bekannten- und Freundeskreis, Weiheversprechen und sichtbar damit einhergehende Zeichen etc.), eröffnen dabei grundsätzlich ein breites Spektrum alternativer Steuerungsinstrumente, wobei jedoch auch hier Motivation eine wichtige Rolle zukommt.

2.7.2 Normative Ansprüche an Steuerungshandelnde – Situativität, Authentizität und ganzheitlicher Zugang zum Menschen

Steuerungshandeln stellt hohe Anforderungen an Einzelne. Dies bezieht sich jedoch

nicht allein auf die analytisch-praktische, sondern ebenso auf die normative Sollens-Ebene. Aufgrund ihrer Eigenschaft als Kirche und Religionsgemeinschaft kommen, im Vergleich zu gesellschaftlichen Organisationen, besondere Normen ins Spiel, die auf die Art und Weise von Steuerung rückwirken. Welche Normen und Werte begründen und legitimieren Steuerung? Die Breite der theologischen Debatte an sich indiziert bereits, was sich auch für die Diözese Graz-Seckau feststellen lässt. Ähnlich wie das Spektrum persönlicher Motivationen, steuernd wirksam zu werden, ist auch das damit verbundene Spektrum normativer Ansprüche an Steuerungshandelnde plural und vielfältig-individuell. Gerade bei Steuerungsprozessen von höherem Komplexitätsgrad und Umfang, etwa der Durchführung der Diözesanreform in der Diözese Graz-Seckau, sind divergierende, jedoch gleichzeitig vorhandene normative Vorstellungen existent, womit auch gleichzeitig wirksam werdende Widersprüche beobachtet werden können. Ein Beispiel hierfür sind etwa externe Berater:innen, die aus einer eigenen, im Vergleich zur Kirche andersartig gestalteten Systemlogik heraus wirksam werden. Für die damit verbundenen Konzepte werden Differenzen zum theologisch-normativen Eigencharakter der Diözese Graz-Seckau beobachtet, etwa durch dessen Untergewichtung und nachrangiger Beachtung (vgl. F 141).

Ein Beispiel für die Vielfalt vorhandener Ansätze liefert A. Nach diesem anthropozentrischen Ansatz steht der Mensch, von Gott geschaffen, im Zentrum kirchlichen Steuerungshandelns. Aufgrund dessen muss „das Normative“ für eine „gelingende Führung“ miteinbezogen werden (vgl. A 39). Führung, verstanden als steuerndes, zwischenmenschlich-relationales Geschehen, setzt hierfür einen realistischen Zugang zum Menschen voraus, der in allen Facetten als Voraussetzung gelingenden Steuerungshandelns akzeptiert werden muss. Das bedeutet, im Sinne einer Differenzwahrnehmung aber auch, dass Steuerung – etwa in Abgrenzung zur Wirtschaft – einem höheren Anspruch an einen Einbezug von Aspekten wie Gefühlen, Gedanken, Vorgeschichten oder positiven und negativen Lebenserfahrungen ausgesetzt ist (vgl. A 38). Dabei ist die „Lage“ der Kirche als Breitenorganisation mit gesellschaftlicher Zielausrichtung nicht wegzudenken, denn Steuerungshandelns muss das gesellschaftliche Außen mitberücksichtigen. Dem Steuerungshandelns kommt in letzter Konsequenz die Aufgabe zu, Antwort und Mehrwert für die Welt zu liefern (vgl. A 19). Die Botschaft verfolgt dabei einen nach außen gerichteten missionarischen Charakter. Steuerung muss die kirchliche Botschaft sowie damit verbundenes Wissen vermitteln (vgl. A 20). Steuerungshandelns soll dabei, kohärent mit A's implizitem Kirchenbild, einen ausgleichenden Charakter aufweisen, worunter A das ausgleichend-integrative Zusammenführen verschiedener Positionen versteht (etwa im Zuge einer bischöflichen Entscheidung) in deren Zusammenhang das „depositum fidei“ mit zu berücksichtigen ist (vgl. A 41).

Diese vorgestellte Sammlung normativer Ansprüche an Steuerungshandelns, die sich beispielhaft bei einem der interviewten Expert:innen finden lässt, berührt sehr

unterschiedliche Gegenstände, die ihre jeweils eigenen Bedingungen mit sich bringen (Themenkomplexe Kirche und Gesellschaft, Menschenbild etc.). Zudem ist darauf hinzuweisen, dass die vorgestellten Elemente einen hohen Abstraktionsgrad aufweisen, der die Frage der Überführung vom Abstrakten ins Konkrete bspw. im Zuge einer Steuerungshandlung oder des Führungsverhaltens stellt. Ein Umstand, der die Frage der „Authentizität“ berührt. In der Praxis entzündet sich diese Frage etwa an einer wahrgenommenen Differenz zwischen Handlungs- und Darstellungsebene, dem wahrgenommenen Ist- und dem vertretenen Soll-Zustand. In der Praxis kirchlichen Steuerungshandelns bedeutet dies, dass Akteure eine hohe Sensibilität, für die jeweils in einer Gruppe vorherrschenden Werte und Normen bzw. deren Ausprägungen und Nuancen entwickeln müssen. Werte und Normen, die in einer Gruppe gelten und dort Zustimmung finden, können in einer anderen Antipathie hervorrufen. Für eine integrative Steuerungskultur im Sinne des obigen Beispiels von A müsste etwa ein Blick für das Gemeinsame im Unterschiedlichen entwickelt werden.

2.7.3 Gibt es einen „Habitus kirchlicher Steuerung“?

Die in diesem Kapitel zum Ausdruck kommenden Motivlagen und besonderen, kirchlich-personalen Ansprüche an Steuerungshandeln führen zu der Frage, ob ein *Habitus* kirchlicher Steuerung feststellbar ist.

Der Habitusbegriff thematisiert den Zusammenhang von „Individuum und Gesellschaft, von Person und Struktur“ und fragt dabei nach Mustern in Wahrnehmung, Denken und Handeln. Ein Habitus spiegelt sich dabei im individuellen Verhalten und findet seinen Ursprung im kulturellen Milieu, der sozialen Lage und der Biografie des Individuums. Insofern stellt er eine Art „soziale Grammatik“ dar und ist in Körper und Verhaltensweisen eines Individuums „inkorporiert“.³¹⁶ Berger und Luckmann³¹⁷ verdeutlichen diesen Zusammenhang von Struktur und Individuum, indem sie davon ausgehen, dass sich häufig wiederholte Handlungen zu einem Muster verfestigen (Gewohnheitseffekt), also einer reproduzierbaren persönlichen Verhaltensweise, die strukturprägend wird. Als Struktur wiederum prägt diese umkehrt die persönlichen Verhaltensweisen. Als Ergebnis steht ein Stil des Sich-Verhaltens, ein Verhaltensmuster, das in engem Zusammenhang mit dem sozialen Umfeld des Individuums steht, etwa dessen soziale Position.

Bourdieu bringt dies zum Ausdruck, indem er Habitus als eine „strukturierte und strukturierende Struktur“ bezeichnet. Habitus ist für Bourdieu ein „System dauerhafter und übertragbarer Dispositionen“.³¹⁸ Habitus stelle insofern eine Seinsweise dar,

³¹⁶ Liebsch, Identität und Habitus, 72.

³¹⁷ Vgl. Berger/Luckmann, Konstruktion der Wirklichkeit; Liebsch, Identität und Habitus, 73.

³¹⁸ Bourdieu, Sozialer Sinn, 98.

einen habituellen körperlichen Zustand, der ein Hang oder eine Tendenz zu spezifischen Verhaltensweisen sei.³¹⁹ Der Vorteil dieser handlungsstrukturierenden Funktion ist, dass Individuen von fortwährendem Neuentscheiden entlastet werden, indem sie sich innerhalb eines Habitus, verstanden als „Struktur des Handelns“, bewegen.

Im Hinblick auf die Forschungsergebnisse ist interessant, dass die Fragen nach der Existenz eines „kirchlichen Habitus“ steuernder Personen verneint wird (vgl. E 103–108). Vielmehr wird hinsichtlich des Charakteristischen eines bestimmten Steuerungsverhaltens oder -stils auf den Einfluss individueller Dispositionen und Verhaltensweisen abgestellt, etwa der „Konfliktscheue“ einer Person oder ob diese „narzisstische“ Tendenzen aufweist. Zudem wird etwa auf Methoden und Techniken abgestellt, bspw. ob eine steuernde Person delegieren kann oder nicht (vgl. D 63).

Interessant ist vor diesem Hintergrund jedoch die Feststellung bestimmter (überindividueller) Verhaltenstendenzen, die in der Organisation festgestellt werden, etwa ein gesteigertes Harmoniebedürfnis (vgl. D 54). Direkt im Anschluss an die Zurückweisung (oder das Nicht-Erkennen?) der Frage nach der Existenz eines Habitus kommt etwa D auf die Rolle und den Sonderstatus von Klerikern sowie das Klerikalismus-Phänomen zu sprechen (D 65–67), thematisiert also eine steuerungsrelevante Struktur, der, aufgrund der oben zu diesem Thema ausgeführten Punkte (Sonderstatus Kirchenrecht, Weihe etc.), ein verhaltensprägendes Potenzial zuerkannt werden muss.

Die im Hinblick auf dieses Phänomen bestehenden wahrnehmungsbasierten „Ambivalenzen“ hängen dabei einerseits mit den Komplexitäten kirchlicher Entscheidungsprozesse zusammen sowie andererseits mit den Dispositionen der situativ handelnden Personen, die ihre je eigene Persönlichkeit in den Prozess mit einbringen (vgl. D 90f). Der Prozess der Wechselwirkung von Struktur und Individuum (Habitus) ist in das oben beschriebene „Korsett“ formeller und informeller Organisationsregeln eingebettet. Diese schaffen einerseits Möglichkeiten, auf eine bestimmte Art und Weise zu steuern oder zu führen, wobei bestimmte Grenzen gesetzt werden. Ein Beispiel hierfür sind organisationskulturell angelegte Hemmnisse „jemanden den Job wegzunehmen“ oder eine gewisse „Skrupellosigkeit“ in der Zielverfolgung an den Tag zu legen, die im Bereich marktwirtschaftlicher Unternehmen vergleichsweise vermutet werden (vgl. C 42f).

³¹⁹ Liebsch, Identität und Habitus, 73f.

2.7.4 Triebkräfte kirchlicher Steuerungskultur – die Unmittelbarkeit von Stress und Angst als Steuerungsanreize

Im Zuge dieser Arbeit wurden bereits mehrere Auslöser vorgestellt, die über das Medium von „Stress“ und „Angst“ wirksam werden und steuerungskulturell ihren Niederschlag finden. Die hier zusammengefassten „Treiber“ bzw. Triebkräfte kirchlicher Steuerungskultur finden ihren Ort sowohl im Individuum als auch im Gruppen- oder übergeordneten Organisationskontext. Sie „dynamisieren“ das Steuerungshandeln, indem sie wahrnehmungsleitend sind und zu Handeln oder Nicht-Handeln anregen und dieses strukturieren.

Die Quelle der dabei identifizierten „Auslöser“ kann sehr unterschiedlich sein. Diese können im kirchlich wirksamen Außen verortet sein, was insbesondere über den Transmissionsriemen der Ressourcenakquise wirksam und spürbar wird. Nimmt die Ressourcenverfügbarkeit ab, muss umgedacht werden, Bestehendes hinterfragt und gegebenenfalls neu strukturiert werden. Adverse Entwicklungen haben jedoch eines gemeinsam: Sie stellen Vorgänge mit dem Potenzial, Stress und „Angst“ auszulösen dar, etwa vor einer (realen oder lediglich befürchteten) Konsequenz des Jobverlusts. Mit diesen ist regelmäßig, das muss angemerkt werden, eine erhöhte Unmittelbarkeit bzw. Konkretetheit verbunden, die berücksichtigt werden muss (vgl. C 25–30). Wird etwa ein Budget gekürzt, muss ein Projekt anders als beabsichtigt, erhofft oder geplant umgesetzt werden.

Diese Angst hat dabei eine Reihe von Konsequenzen im Blick, die im Bereich des Macht- und Relevanzverlust Einzelner, wie auch, abstrakter, aber damit verbunden, der Organisation, angesiedelt sind. Aus steuerungskultureller Perspektive tritt dabei die von C konstatierte, durch die allgemeinen Ergebnisse der Untersuchung gestützte Feststellung in den Vordergrund, dass den mit dem Kreis von Angst und Stress verbundenen Steuerungsanreizen eine höhere unmittelbare Entscheidungsrelevanz zukommt, als etwa der Botschaft, dem „Wo-wollen-wir-wirklich-hin“ (vgl. C 30). Als Hintergründe dieser „Hierarchie“ der Handlungsanreize kann etwa die Unmittelbarkeit der Stress auslösenden Faktoren benannt werden, während die „Botschaft“ als positiver Handlungsanreiz einen höheren Abstraktionsgrad aufweist und in der Regel nicht unmittelbar sanktionsfähig ist.

Eine Wirkebene über den unmittelbar Stress und Angst auslösenden Reizen ist ein „Klima“ von Unsicherheit zu benennen, das dem Steuerungshandeln eine bestimmte Richtung vorzeichnet. In diesem Zusammenhang ist die aus einer Abstiegs-wahrnehmung (vgl. C 34) resultierende allgemeine Unsicherheit zu festzuhalten. Diese ist eine Folge der Notwendigkeit gewohnte Strukturen zu verändern oder verlassen zu müssen. Neues bedeutet ein Mehr an Unsicherheit im Vergleich zu Bestehendem (vgl. E 148). Mit diesem Neuen ist etwa auch die Unklarheit verbunden, wie weit auf Basis neuer Ideen in Strukturen steuernd

eingegriffen werden soll und wie diese mit den bestehenden, übergeordneten Strukturen in Einklang zu bringen sind. Ein Faktor, der hier anzuführen ist, ist die Möglichkeit eines für Einzelne nachteiligen Einwirkens der zentralen Autorität, einer „Angst vor Rom“.

Gleichzeitig jedoch, ebenso bedeutsam wie das davon ausgehende Beharrungsmoment, bilden organisationaler Stress und Angst einen wirksamen Steuerungsanreiz, den Ist-Zustand zu verändern. Ressourcenknappheit bedeutet somit auch, dass ein neuer Zustand angesteuert werden muss, der dann mit (zukünftig) verfügbaren Ressourcen auch gelebt werden können muss (Partizipationsressourcen, finanzielle Mittel, gesellschaftlicher Support etc.). Entscheidungen müssen vor der jeweils bestehenden Lage getroffen werden, die durch „Druck und Eile“, also situative Zwänge, beherrscht sein kann. Dabei muss jedoch ebenfalls beachtet werden, dass Kirche eine „Weggemeinschaft mit der Dimension zur Ewigkeit“ ist. Ergebnisse von Entscheidungsprozessen, so etwa G, müssen vor diesem perspektivischen Hintergrund auch längerfristig gültig bleiben (vgl. G 113), ein normativer Anspruch, der eine zusätzliche Anforderung beinhaltet, die den Grad der Herausforderung praktischen Steuerungshandelns erhöht.

Steuerung in diesem Zusammenhang steht, was auch oben unter dem Titel „Vergangenheitsorientierung“ diskutiert wird, vor einem Auswahl-, Entscheidungs- und Bewertungsproblem, das wiederum Quelle für organisationalen „Stress“ sein kann. F bringt dies etwa zum Ausdruck, wenn gefordert wird, dass dem was „an Gutem da“ ist, „Wertschätzung“ entgegengebracht werden muss. Daraus folgen zwei Aspekte: einerseits muss das Bestehende ernst genommen werden, um vor diesem Hintergrund etwas Neues denken zu können. Dies wirft, andererseits, auch die Frage auf, ob das Neue (bzw. die Vorstellung davon im Vorfeld) als „besser“ zu bewerten ist als das Bestehende (vgl. F 143). Eine Frage, deren Beantwortung Diskussions- und Konfliktpotenzial aufweist, etwa bereits auf Ebene der Kriterien, die für eine solche Bewertung herangezogen werden sollen.

2.7.5 Kommunikation – Inklusivierende Non-Konfrontativität, Offenheit und weich-ambivalente Diffusität

Steuerung ist wesentlich ein kommunikatives Geschehen, gleich auf welchem Medium diese Kommunikation basiert. In der Praxis wird dabei auf eine breite Palette an Kommunikationsmedien zurückgegriffen. Kommunikation kann direkt, etwa über einen Brief des Diözesanbischofs (vgl. E 82), oder aber auch indirekt über das Präsentieren von Angeboten (vgl. B 28–30) ausgestaltet sein. Gerade die oben bereits präsentierte Prominenz motivationaler Strategien setzt für ein Wirksamwerden ein kommunikatives Geschehen voraus. Kommunikation wird als das Hauptwerkzeug

verstanden, Menschen „zu beteiligen“, „sie teilhaben zu lassen an den Ideen, dass der Funke überspringt, dass man sagt, wo wollen wir hin, das ist die Vision“ (vgl. G 109).

Interessant ist in diesem Zusammenhang die Frage, ob sich eine eigene, prägende kirchliche „Sprache der Steuerung“ feststellen lässt. Dies ist zu bejahen. In den Worten von G: „[...] da gibt's schon gewisse Sprachen, also Sprachbegriffe und Wörter, Vokabular, ja“ (G 124). Dieser Zusammenhang überrascht aufgrund des funktionalen Charakters von Kommunikation in der Kirche nicht. Eine Rolle, die von den als hoch wahrgenommenen (durchschnittlichen) kommunikativen Fähigkeiten von Theolog:innen, die sich etwa im Finden von Begründungen (etwa für eine Position, Sache oder eine Maßnahme) zeigt, unterstrichen wird. Hierbei darf jedoch normativ nicht übersehen werden, so G, dass diese Fähigkeit ein Suchen und Reflexion erfordere (vgl. G 124), um nicht etwa Gefahr zu laufen, ins (pejorativ verstandene) Manipulative umzuschlagen (vgl. E 98).

Welchen Charakter weist diese „Sprache der Steuerung“ auf? Die vorgefundenen Ergebnisse reihen sich in das bisher bereits entstandene Gesamtbild ein. Kommunikation in der Diözese Graz-Seckau zeichnet sich durch Offenheit, „Weichheit“ sowie die Existenz von „Spielräumen“ aus, sie ist von einladendem Charakter mit der Zielrichtung eine innere Motivation und Überzeugung zu wecken, wobei eine gewisse kommunikative Beharrlichkeit in Hinblick auf eine Zielerreichung (etwa Ehrenamtliche zur Partizipation zu überzeugen) feststellbar ist.

Ein dominantes feststellbares Charakteristikum ist die „Weichheit“ der Sprache. Das Wählen offener, inklusiver Formulierungen, die Handlungsoptionen offenlassen, erschafft „viel Spielraum“, was aber zur Wahrnehmung einer gewissen „Schwammigkeit“ bzw. Beliebigkeit führt. Kehrseite diese inklusiven Nicht-Konfrontativität ist, dass dadurch Unklarheiten und in weiterer Folge „Unsicherheiten“ begünstigt werden (vgl. D 46). Der Vorteil ist hingegen, dass neben dem Inklusionseffekt Raum für Kreativität und (längerfristige) Weiterentwicklung geschaffen wird (vgl. D 50). Zudem, dies ist ebenso anzumerken, begünstigt eine offene Kommunikationsweise eine dezentrale Verwirklichung von Kirche, da Gegebenheiten vor Ort – etwa in Hinblick auf die Pfarrstruktur der Diözese Graz-Seckau – variieren können. Eine diözesane Kommunikation, die sich eine breite Anschlussfähigkeit bewahrt, schafft es so, vielfältige Konstellationen vor Ort zu integrieren.

Die allgemeine kommunikative Konfliktaversion lässt sich unter dem von D gewählten symbolischen Begriff der „Samthandschuhe“ zusammenfassen (vgl. D 02). Die Wahrscheinlichkeit des Auftretens von Konflikten – als etwas vor dem Hintergrund des (durchschnittlich) durch die Expert:innen beobachteten Harmoniebedürfnisses zu Vermeidendes – kann durch diese kommunikative Strategie, darin ist eine ihrer

Funktionen zu sehen, vermieden werden. Durch das damit verbundene Umschiffen des kommunikativ „heißen Breis“, also eines als potenziell konfliktauslösend verstandenen kommunikativen Bestandteils (vgl. D 02), erhöht jedoch auch den kommunikativen Gesamtaufwand. Dies äußert sich etwa in Ineffizienzen, beispielsweise im Rahmen von Gremiensitzungen („und eben es ist nicht klar abgegrenzt, was ist wirklich ein Punkt [...]“) niederschlägt (vgl. E 46). Verbunden damit ist das beobachtete Phänomen, dass Kommunikationen mit Anweisungsintention mitunter weich-verdeckt, gewissermaßen „in Samt gehüllt“ in die Gestalt eines „Wunsches“ gekleidet werden (vgl. E 102, B 36). Dies erhöht im Steuerungshandeln die kommunikativen Anforderungen, da dies – aufgrund der zu entschlüsselnden Codes – adressatenseitig ein Verstehen voraussetzt. Zudem verbleiben hierdurch Interpretationsspielräume in Hinblick auf Intensität und Inhalt dieses „Wunsches“. Als Verständnisschlüssel sieht B Sozialisationsprozesse (vgl. B 38). Auch hier soll einerseits eine Intention vorangetrieben werden (Zielebene), andererseits auf der (taktischen) Ebene der Mittel negative Konsequenzen (Konflikte) vermieden werden (Harmoniebedürfnis).

Angemerkt werden muss hierbei, dass diese Weichheit zwar ein prägendes Merkmal ist, jedoch von als „direkt“ zu klassifizierender Kommunikation ergänzt wird, wenn diese situations- und konstellationsabhängig erforderlich ist. Dies gilt insbesondere für Themen, die von einer jeweiligen Gruppe als direkt ansprechbar verstanden werden, etwa Arbeitslosigkeit oder Migration im Kontext des Ordinariats (vgl. E 88). Die Varianz der angenommenen Erscheinungsformen ist somit auch hier breit und abhängig von Adressaten, Ziel oder Rahmenbedingungen etc. Kommunikation mit Ehrenamtlichen setzt andere Anforderungen als Kommunikation im Kontext zentraler Organisationseinheiten. Kommunikation mit Ehrenamtlichen bedarf dabei, auch im Vergleich zu hauptamtlichen Strukturen, eines auf intrinsischer Motivation fußenden Charakters, ein „Nett-Bitten“. Betont werden muss auch an dieser Stelle das mitunter „vereinnahmende“ Element, das sich in Beharrlichkeit äußert. Dieses Element wird als eine Folge der Abhängigkeit der Organisation von Menschen und deren (freiwillig gegebenen) Ressourcen betrachtet (vgl. C 192–194). Kommunikation kommt somit ein instrumenteller Charakter im Zusammenhang mit Steuerungshandeln zu (vgl. B 68).

Die Funktionalität von Kommunikation im Rahmen von Steuerung zeigt sich auch im Feld der Außenkommunikation, das vor zwei Anforderungen steht. Einerseits eine breite „Gesprächsbasis“, also gesellschaftliche Anschlussfähigkeit im Sinne eines Gehört-Werdens zu erhalten, andererseits die eigene Wahrnehmbarkeit zu steuern. Letzteres, und hier spannt sich eine Trade-off-Beziehung auf, erfordert v.a. eine klare Positionierung, die aber vor dem Hintergrund der allgemeinen Pluralität und der Notwendigkeit eine breite Gesprächsbasis zu erhalten, das Risiko mit sich bringt aufgrund der damit einhergehenden Polarisierung bestehende Beziehungen advers

zu beeinflussen (vgl. E 64). In der Praxis wird in der Diözese Graz-Seckau ein ausgewogener, mittlerer Weg beschritten (vgl. E 66). Bezogen auf die Gegenwart bedeutet diese Strategie, dass eine Breite an Steuerungsoptionen offengehalten wird. Würde jedoch eine solche wahrnehmungssteigernde kommunikative Polarisierungsstrategie verfolgt werden, so würde sich auch diese Breite an Steuerungsoptionen und damit verbunden Handlungspotenzialen verringern. Der Inhalt und die Form der Kommunikation orientieren sich dabei an den jeweiligen Konstellationen (vgl. F 36). Durchschnittlich wird hinsichtlich der Außenkommunikation ein „niederschwelliger“, also an breiter Anschlussfähigkeit orientierter, Kommunikationsstil wahrgenommen. Kommuniziert wird vor allem dann, wenn es auch ein Grund bzw. Auslöser dazu besteht (vgl. E 80). Im Zuge der Außenkommunikation ist die Diözese Graz-Seckau, ebenso wie andere Organisationen, den Wirkungen medialer Logiken ausgesetzt, etwa indem der Fokus auf repräsentative Persönlichkeiten gelegt wird (vgl. F 61, 63). Dieser konstatierte „Auswahleffekt“ in der Außenkommunikation bleibt nicht ohne Einfluss auf interne Steuerungsprozesse, -abläufe und Zuständigkeiten bzw. an Rollen gebundene Machtpotenziale. Wer gefragt wird, dem wird Kompetenz zugeschrieben. Der Organisation wird von außen ein Resonanzraum, ein in einer „Mediengesellschaft“³²⁰ grundsätzlich wertvolles Gut, angeboten, den die jeweils angefragte Person füllen kann. Will die Organisation diesen in Anspruch nehmen, dann wird der Befragten Person, gleich ob formal zuständig oder nicht, ein gewisses Gewicht eingeräumt werden müssen. Häufig konzentriert sich dies auf die diözesan formal mit den umfangreichsten Kompetenzen ausgestattete Person, den Diözesanbischof (vgl. F 61).

Kommunikation reproduziert dabei, das wird durch die Interviews indiziert, bestehende Strukturen. Einerseits indem etwa in der Außenkommunikation bzw. durch die Medien bestehende Hierarchien rezipiert werden, andererseits indem die verwendete Sprache bestehende Strukturen und Verhaltensmuster, bei gleichzeitig festzustellender Dynamik, perpetuiert werden. Eine „weiche“, nicht-aggressive Sprache ist etwa mit dem breit angedeuteten Bedürfnis nach Harmonie und der korrespondierenden Konfliktaversion sowie der Notwendigkeit, sanft zu überzeugen bzw. zu motivieren in Beziehung zu setzen. Sprache vermittelt dabei eine bestimmte Erwartungshaltung oder Vorstellung von organisationalen Zusammenhängen. So verfestigt etwa die Verwendung des Laienbegriffes die festzustellende Schichtung bzw. Hierarchiewahrnehmung (vgl. D 43).

Das kommunikative Geschehen in der Diözese Graz-Seckau ist dabei aufgrund der organisatorischen Komplexität und Vielgestaltigkeit zentral nicht vollständig

³²⁰ Für einen (kommunikations)soziologischen Überblick zum Begriff der Mediengesellschaft siehe: Saxer, Mediengesellschaft.

steuerbar. Mit Blick auf das Gesamt werden viele „Bruchstellen“ wahrgenommen: „wenn jemand etwas sagen will“, besteht die Möglichkeit, dass diese Person sich eine (mediale) Bühne verschaffen kann, ein Nutzen des Außen zum Erzeugen einer Bewegung im Innen, auf die reagiert werden muss (vgl. E 70). Dies verdeutlicht auch den kommunikativen Zusammenhang der Organisation mit ihrem Kontext, da Strategien des Aufbaus von öffentlichem Druck betrieben werden können.

Ein Blick auf die mit Kommunikation verbundenen normativen Ansprüche deutet vor dem Hintergrund bereits beschriebener Kategorien wenig Überraschendes an: Im Vordergrund stehen Forderungen nach Ehrlichkeit und Authentizität sowie eine Rückbindung an Gott im Kommunikationshandeln. Dabei müssen sich Kommunikation, Ziel und Strategie- bzw. Mitteldimension in Deckung befinden, wobei die Forderung nach Handlungs- und Entscheidungsbegründung sowie einer ehrlichen offenen Kommunikation („reinen Wein einschenken“) formuliert wird (vgl. G 71, G 111). Gerade auch vor dem Hintergrund von Vollmachten sei das kommunizierte Warum wichtig. Mangelhafte Kommunikation birgt das Risiko sozialer Desintegration sowie dem Exodus von Personen (Verlust Partizipationsressource), was auch die Bedeutung von Kommunikation, ihrer Form, aber auch ihres Zeitpunktes, verdeutlicht (vgl. G 116). Kommunikation übt dabei eine Kontroll- und Transparenzfunktion auf Basis von zur Verfügung gestellten Informationen aus. Gerade dann, wenn diese etwa im Zusammenhang mit der Ressourcenverwendung nicht gegeben ist, G nennt etwa die Beispiele des Bistums Limburg³²¹ oder der Diözese Gurk³²², kann es zu mitunter in Hinblick auf das Innen und das organisationale Außen zu als problematisch wahrgenommenen Situationen kommen (vgl. G 118).

In diesem Zusammenhang stellt sich auch die steuerungsrelevante Frage, wie Kommunikationsstrukturen geschaffen werden können, damit Kommunikation nicht nur in eine Richtung fließt (top-down), sondern die handlungsnotwendigen Rückmeldungen erreicht werden können. F nennt hier etwa Mitarbeitergespräche als Beispiel. Gerade auch dann, wenn Synodalität als Kirchenbild auch organisatorisch verankert werden soll, gewinnen Feedbackschleifen an Bedeutung. Der Ist-Zustand richtet sich, und hier zeigt sich wiederum die hohe Interdependenz verschiedener Aspekte von Steuerung, nach wie vor an der hierarchischen Grundstruktur aus. Hier, so F beispielhaft, kann etwa von einer „rein profanen Betriebskultur sehr vieles“ gelernt werden (vgl. F 55).

³²¹ Für einen Überblick über die Vorkommnisse im Bistum Limburg (Vorwurf übermäßigen Luxus, Reputationsschaden) vgl. Deutschlandfunk (19.08.2022), Der Fall Tebartz-van Elst.

³²² Im konkreten Fall stand die wirtschaftliche Schieflage der Diözese sowie ein Reputationsschaden infolge bischöflichen Verhaltens im Raum. Vgl. Salzburger Nachrichten (21.12.2018), Skandal um Bischof Alois Schwarz.

2.8 Theologie – Die spannungsvolle Differenz des Normativen zur Praxis

Die obigen Ausführungen weisen an verschiedenen Stellen starke normative Bezüge auf. Es handelt sich dabei um handlungs- und wahrnehmungsleitende Vorstellungen davon, was wie und warum zu tun ist bzw. wie etwas sein sollte. Eine zentrale Rolle nimmt hierbei die *Theologie*, als Lehre von Gott und Kirche, ein. Steuerungsentscheidungen und -handlungen als solche stehen mit den von einer Person oder Gruppe unterhaltenen Vorstellung von Kirche in Beziehung, haben etwas mit der Identität von Kirche sowie dem Warum kirchlichen Handelns zu tun (vgl. F 145). Theologie thematisiert hierbei das überweltliche Mehr, die göttliche Dimension und bildet somit, in Abgrenzung von anderen, profanen Organisationen, eine Besonderheit von Steuerung in der Katholischen Kirche (vgl. G 17, 20). Dies wird in der Praxis etwa dann deutlich, wenn im Zuge von Reformbemühungen theologische Elemente als nicht hinreichend berücksichtigt wahrgenommen werden, ein erlebter Mangel in der Berücksichtigung des inhärenten Eigencharakters kirchlicher Steuerung (vgl. F 147).

Bei all der festzustellenden Vielfalt normativer Vorstellungen sowie deren situativen Charakters, lassen sich in den Grundvollzügen der Kirche markante Eckpfeiler eines (im Durchschnitt) als normativ legitimiert wahrgenommenen Steuerungshandelns feststellen. Dies zeigt sich einerseits darin, dass praktische Prozesse immer wieder, so F, auf die Grundvollzüge rückgebunden werden (vgl. F 155–157). Andererseits sieht sich dies auch in der Feststellung verwirklicht, dass ein Bezug auf die Grundvollzüge einem Handeln Legitimität verleiht (vgl. B 24) Die Grundvollzüge wirken demnach als Unterscheidungskriterium, als Grenze zwischen einem legitimen und illegitimen Handeln. Anzumerken ist hier eine gewisse Unbestimmtheit dieser Grenze, bzw. besser: Grenzkorridors, dessen tatsächlicher Verlauf Teil eines komplexen Aushandlungsprozesses ist und je nach Bezugsgruppe variieren kann.

Die vier Grundvollzüge in Sprachduktus und Interpretation der Diözese Graz-Seckau sind dabei:³²³

- Verkündigung, von der Diözese Graz-Seckau verstanden als ein „Ich bin da für die Menschen in meiner Region, um ihnen das Wort Gottes in Wort und Tat zu verkünden“.³²⁴ Dies bezieht sich auf die Weitergabe, Vertiefung sowie (authentische) Verkündigung des Glaubens. Zudem gilt es, sich in der Heiligen Schrift zu vertiefen und interreligiösen und ökumenischen Dialog zu fördern.
- Liturgie, verstanden als ein Ich-bin-da für eine Begegnung mit Christus in Feier

³²³ Vgl. Diözese Graz-Seckau, Anwaltschaft für die vier Grundvollzüge.

³²⁴ Vgl. Diözese Graz-Seckau, Anwaltschaft für die vier Grundvollzüge.

der Sakramente und im gemeinsamen Beten, Singen und Hören des Wortes Gottes. Dies beinhaltet die Förderung einer Vielfalt liturgischer Formen des Feierns, aber auch deinen „Blick auf lebensnahe und lebendige Liturgie“. Dabei gelte es, eine bewusste, volle und auch tätige Teilnahme am Gottesdienst zu fördern.

- Diakonie, verstanden als ein Ich-bin-da für „Menschen, die sich in schwierigen Lebenslagen befinden“ und die eine Sehnsucht nach Beziehung, Ansprache und Hilfe verspüren. Dies betrifft die Wahrnehmung von Armut und das Ausüben von Solidarität, sowohl lokal als auch global.
- Gemeinschaft, verstanden als ein Ich-bin-da in einem „lebendigen und sichtbaren Miteinander“. Die Pfarre wird als Ort des gemeinsamen Feierns und des Gottesdienstes (Liturgie), dem Dienst am anderen (Diakonie) und der Verkündigung des Wortes Gottes (Verkündigung) verstanden.

Der Fokus auf die Pfarren und das Pfarrleben gibt den vier Grundvollzügen einen praktischen Bezug.

Darüber hinaus werden weitere Begründungsorte kirchlichen Steuerungshandeln in den Inhalten des universitären Fächerkanons identifiziert, etwa der Liturgiewissenschaft, dem Kirchenrecht, der Dogmatik oder der Ethik (vgl. D 95–101). Der Rückgriff auf die Einteilungen des theologischen Fächerkanons dient dabei als Hilfsmittel anhand dessen die Vielfalt theologischer Normen sprachlich und kategorisch gefasst und gehandhabt werden soll.

Diese normativen Elemente finden sich auch in verschiedenen diözesanen Dokumenten wieder. Als prominentes Beispiel wird das diözesane „Zukunftsbild“, das einen Rahmen für die zukünftige Ausrichtung (Ziel und Inhalt) der Diözese zeichnet³²⁵, benannt. In diesem werden biblisch-theologische Elemente mit aktuellen Steuerungsbestrebungen und -konzepten verbunden. Das Zukunftsbild dient dabei als Beispiel für ein weiteres beobachtetes Phänomen: eine bestehende, herausfordernde Differenz zwischen (hohen) Ansprüchen auf der einen, und von praktischen Erfordernissen unterliegenden Steuerungsprozessen auf der anderen Seite (vgl. D 105–108). Das „Zukunftsbild“ mit dem Titel „Gott kommt im Heute entgegen“ stellt ein gutes für den Rückgriff auf eine Pluralität an Quellen dar. Das Zukunftsbild selbst wurde auf Basis von 2.600 Einmeldungen aus der ganzen Diözese erstellt und richtet sich primär an haupt- und ehrenamtlich Mitarbeitende der Diözese sowie den Klerus. Inhaltlich thematisiert es das kirchliche Selbstverständnis der Diözese Graz-Seckau und benennt den kirchlichen Auftrag.³²⁶

Die Texte und Inhalte der elf Kapitel selbst sind einerseits theologisch eingeleitet,

³²⁵ Diözese Graz-Seckau, Zukunftsbild, 4.

³²⁶ Diözese Graz-Seckau, Zukunftsbild, 5.

andererseits werden diese durch Quellenzitate unterstrichen. Dabei wird auf Konzilstexte (II. Vatikanum, etwa *Gaudium et Spes* oder *Lumen Gentium*)³²⁷, apostolische Schreiben (bspw. *Christifideles Laici* 26, von Papst Johannes Paul II. oder *Evangelii gaudium* von Papst Franziskus)³²⁸, neutestamentliche Texte, etwa 1 Kor 12,6–11³²⁹ und päpstliche Ansprachen (Bischofssynode)³³⁰ zurückgegriffen. Das Dokument selbst schließt mit einem Gebet, das Gott als Ursprung allen Lebens preist und Sensibilität gegenüber dem Willen und die Ansprache Gottes erbittet. Abschließend wird Gott gedankt, „dass du die Kirche in der Steiermark herausrufst, sie belebst und immer wieder erneuerst“.³³¹

Dieses Einbinden kirchlichen Handelns in ein „Netz“ theologischer Begründungsquellen selbst bedarf allerdings erst einer Umsetzung in konkretes Handeln, indem es einerseits Ziele mitbestimmt, andererseits auch den Charakter des Handelns, seine kulturelle Dimension, prägt. Das Dokument selbst, als Leitbild für aktiv Partizipierende, zu dem steuernde Personen zu zählen sind, bemüht somit theologisch-normative Ansprüche, die handlungsleitend werden sollen.

Viele der im Zusammenhang des Phänomens der Steuerungskultur benannten theologischen Idealvorstellungen – also Antworten auf die Frage nach dem Wie von Steuerung in der Diözese Graz-Seckau – zeichnen sich durch eine gewisse Breite und Allgemeingültigkeit aus. Dabei lassen sie, als wesentliche Eigenschaft, Raum für Interpretation. Ein Umstand, den etwa B benennt, indem zwar Jesus Christus als das Zentrum benannt wird, jedoch ausgehend hiervon ein breites Spektrum als „möglich“ anerkannt wird (vgl. B 04f). Die Steuerungsrelevanz dieser Feststellung erschließt sich auf Basis der hohen Vielfalt möglicher Situationen, in denen Steuerung erforderlich ist.

Ein abgeschlossenes „Idealbild“ von Steuerung in der Diözese Graz-Seckau lässt sich nicht identifizieren. Der am deutlichsten ausgeprägte „Sammelpunkt“ von Idealvorstellungen findet sich in der Person und Gestalt Jesu Christi (vgl. B 04f; E 146). Auch hier ist anzumerken, dass in diesem Vorbild entsprechende Interpretationsspielräume verbleiben, abhängig von persönlichen Voraussetzungen, theologischem Standpunkt, bibelexegetischen Interpretationen etc. Daneben werden Vorstellungen, die das Wie des Handelns betreffen oder Ansprüche formuliert. Steuerung in der Diözese Graz-Seckau sollte etwa, um hier zwei Beispiele zu nennen, Offenheit gegenüber der Welt aufweisen (vgl. A 33)³³², sowie Ehrlichkeit und

³²⁷ Diözese Graz-Seckau, Zukunftsbild, 7, 13.

³²⁸ Diözese Graz-Seckau, Zukunftsbild, 11, 13.

³²⁹ Diözese Graz-Seckau, Zukunftsbild, 17.

³³⁰ Diözese Graz-Seckau, Zukunftsbild, 19. Ansprache von Papst Franziskus zur Synodalität der Kirche im Zuge der 50-Jahr-Feier der Errichtung der Bischofssynode, der hier selbst wiederum auf neutestamentliche Zitate (*Joh 14,17* oder *Offb 2,7*) zurückgreift.

³³¹ Diözese Graz-Seckau, Zukunftsbild, 28.

³³² Offenheit für die Welt bildet, um einen beispielhaften Bezug anzuführen, eine Grundlage, um den

Authentizität umsetzen (vgl. A 15). Dabei soll der Ist-Zustand gewürdigt (vgl. A 6f) und die (leidenschaftliche) Bereitschaft eingebracht werden, Dinge anders zu tun (vgl. G 142). Steuerung soll als Dienst an der Einheit verstanden werden (vgl. G 10) und von Wertschätzung, Synodalität und Transparenz geprägt sein (vgl. F 152f).

In diesem, lediglich eine Auswahl darstellenden, normativen Makrokontext stehen einzelne Steuernde, für deren Handeln ebenfalls eine Vielzahl unterschiedlicher Normen Geltung beanspruchen können. Ein häufig genanntes Motiv ist dabei das Wirken des Heiligen Geistes im Handeln der Menschen sowie die damit korrespondierenden Begriffe des Charismas, der Berufung aber auch der Apostolizität (vgl. A 31). Die Einzelperson, so etwa G, darf darauf vertrauen, dass er oder sie geführt werde (vgl. G 81) und dass der Heilige Geist (in der Entscheidungsfindung) tatsächlich wirkmächtig wird (vgl. F 161).

Eine hohe praktische Bedeutung ist dabei dem Anspruch auf Authentizität zuzurechnen, da von Seiten der Gesellschaft hierauf Augenmerk gelegt wird (vgl. G 28). In Hinblick auf den Effekt dieser Anforderungen auf Einzelne, wie auch immer inhaltlich ausgeprägt, ist zu konstatieren, dass diese mitunter als sehr bzw. zu weitreichend wahrgenommen werden, ein Umstand, der sich etwa in der oben bereits thematisierten (unklaren) Grenzziehung zwischen Privatperson und kirchlich Mitarbeitendem niederschlägt (vgl. B 59).

Steuerung, und damit die Ausübung von Macht im Sinne des Umsetzens eines Wirkungspotenzials, weist einen Konnex zur Frage der Legitimität auf. Das Ausüben von Macht wird als funktional notwendig erkannt, wobei gerade diese funktionale Notwendigkeit ein Legitimationsbedürfnis begründet. Als strukturelle Legitimationsquelle wird hier die seitens der Organisation erfolgte Beauftragung (Rollenbekleidung, geistlicher Akt) (vgl. E 148f) betrachtet. Damit in Verbindung steht die funktionale Notwendigkeit, Macht auszuüben (vgl. C 96f). Darüber hinaus wird jedoch dem Faktor „Authentizität“ eine hohe Bedeutung zugeschrieben. Darunter ist zu verstehen, dass kommunizierte (hohe) Ansprüche durch die Organisation bzw. deren „Gesichter“ selbst gelebt werden müssen, damit Gefolgschaft seitens der Steuerungsadressaten verlangt werden kann. Umgekehrt ist eine Differenz zwischen Anspruch und Wirklichkeit, zwischen Darstellungs- und Handlungsebene Auslöser von Kritik. In der „Realität“ zeigt sich dies in der Kommunikation über die Differenz, die sich zwischen diesen „riesigen Idealen“ und komplex-kontingenten praktischen Anforderungen (Ziele, Konzepte, Kommunikation etc.) auftut (vgl. G 28, 93, 102–105).

(formellen) Anspruch aus GS 4 mit Leben füllen zu können: „Zur Erfüllung dieses ihres Auftrags obliegt der Kirche allzeit die Pflicht, nach den Zeichen der Zeit zu forschen und sie im Licht des Evangeliums zu deuten. So kann sie dann in einer jeweils einer Generation angemessenen Weise auf die bleibenden Fragen der Menschen nach dem Sinn des gegenwärtigen und des zukünftigen Lebens und nach dem Verhältnis beider zueinander Antwort geben. Es gilt also, die Welt, in der wir leben, ihre Erwartungen, Bestrebungen und ihren oft dramatischen Charakter zu erfassen und zu verstehen.“

Eine Differenz, die sich auch, wie oben thematisiert, in Bezug auf kirchliche Dokumente wahrgenommen wird. Vor diesem Hintergrund von Machtausübung in komplex-kontingenten Situationen kommt insbesondere dem Gewissen und der Verantwortung Einzelner, die Entscheidungen treffen müssen, eine große Rolle zu (vgl. D 92). Machtausübung als ein Prozess, in dem Gott normativ eine besondere Rolle zugeschrieben wird (vgl. G 77, siehe oben), denn der Hl. Geist wirkt, so C, in allen (C 105).

3 Kernelemente und Besonderheiten – Steuerungskultur und ihre Kirchlichkeit

Steuerungskultur übt einen Einfluss darauf aus, was als „richtig“ oder „falsch“ erkannt wird, was als Handlungsalternative gelten kann, welche Strategien möglich sind, wie Organisation zu gestalten ist, wie Mitarbeitende und Führungskräfte sich zu verhalten haben, wie Prozesse gestaltet werden etc. Sie beeinflusst gesetzte Ziele sowie gewählte Strategien, Steuerungsinstrumente (Art, Auswahl, Nutzung, Grenzen) und beinhaltet Aushandlungs- und Entscheidungsprozesse. Wesentlichen Ort gewinnt sie in Kommunikationen.

Ziel dieses Kapitels ist es, oben ausgebreitete Fäden zusammenzuführen und ein Bild von kirchlicher Steuerungskultur in der Diözese Graz-Seckau vorzustellen. Wie Sackmann treffend feststellt, lässt sich Kultur in Organisationen (in ihrem Fall anhand von Unternehmen) in Ebenen denken, verstehen und analysieren. Ebenso kann für den untersuchten Praxisfall konstatiert werden, dass es sich mit der „Kultur“ der Organisation Diözese Graz-Seckau ähnlich einem Eisberg verhält, dessen Masse zu größtem Teil unter der Wasseroberfläche angesiedelt ist. Die sichtbaren Teile dieses Eisberges, „Artefakte“ wie etwa das diözesane Leitbild, sind als Manifestationen der zugrundeliegenden Kultur (bzw. deren Darstellungsebene) zu betrachten.³³³ Darunter liegt der „verdeckte“, „verborgene“ Teil, der wesentlich Vorstellungen von „richtigem“ Steuern und, damit verbunden, „richtigem“ Handeln umfasst. Hier sind jene kulturell-mentalen Strukturen zu finden, die mitbeeinflussen, wer zur Organisation passt und wer nicht³³⁴, wie Kirche als Organisation aufzubauen ist, wie „richtig“, im Sinne des Eigenverständnisses, im Innen wie im Außen gehandelt werden kann.

Hinter dem Wort „richtig“, bzw. dem damit korrespondierenden „falsch“, verbirgt sich

³³³ Vgl. Sackmann, Unternehmenskultur, 43f.

³³⁴ Ein Praxisort, an dem diese Frage stets aktuell ist, sind Einstellungs- und Bewerbungsgespräche.

Kultur. Dabei lassen sich verschiedene Bewusstseisgrade gegenüber dieser Kultur, mit all ihrer Vielfalt, feststellen. Kultur hängt damit, wie auch etwa die Feststellungen zur „Vergangenheitsorientierung“ vermitteln, viel mit Bestehendem (Strukturen und Routinen) zusammen, die mitunter nicht mehr hinterfragt, sohin latent geworden sind. Dabei ist jedoch ein Einfluss auf Wahrnehmungs- und Entscheidungsprozesse zu konstatieren.³³⁵

Dieses Kapitel nimmt, die Ausführungen zu den vorgefundenen Kategorien abschließend, „Kernelemente“ einer kirchlichen Steuerungskultur in der Diözese Graz-Seckau in den Blick. Diese stehen in einem engen Zusammenhang mit den vorgefundenen Kategorien. Sie bilden gleichsam „Basisüberzeugungen“³³⁶, die für eine Steuerungskultur in der Diözese Graz-Seckau zentral sind. Die Kernelemente stehen in enger Verbindung mit den identifizierten Kategorien, indem sie erklärende Faktoren und Variablen beinhalten, die die verschiedenen Kategorien, als Ausprägungen dieser, gemein haben. Sie bilden besonders gewichtige „Verdichtungen“, die ein tiefergehendes, umfassenderes Verständnis von „kirchlicher Steuerungskultur“ ermöglichen.

Diese Kernelemente und damit verbundene zentrale Fragen sind:

- Das *Menschenbild* – Wer passt zu uns? Wer sind wir? Was ist ein „Mensch“ in der Organisation? (Anthropologisches Kernelement)
- Verständnis vom *Sinn und Zweck sowie Existenzgrund der Organisation* Diözese Graz-Seckau (Selbstverständnis – Warum gibt es uns?)
- „Kirchlichkeit“ bzw. *organisationale Spezifika* – welche Spezifika zeichnen die Organisation aus? Prozesse, Praktiken und Struktur.
- *Ursachenerklärung* – Was erklärt den Ist-Zustand, was prägt unseren Pfad? Was erklärt die dominanten Prägungen wahrgenommener Steuerungsmechanismen?

Nachfolgend wird auf die einzelnen Kernelemente eingegangen und deren Wechselwirkungen exemplarisch beschrieben.

3.1 Der Mensch – Ein harmoniebedürftiges Gemeinschaftswesen

Das erste Kernelement bildet die Schnittmenge der innerkirchlich zu beobachtenden wahrnehmungsleitenden und handlungswirksamen Vorstellungen davon, was ein Mensch ist und was sein Miteinander auszeichnet. Die zentrale Rolle der damit verbundenen Vorstellungen verwundert nicht, da es sich bei Steuerungskultur um ein

³³⁵ Vgl. Sackmann, Unternehmenskultur, 59.

³³⁶ Vergleiche hierzu die Konzepte von Schein und Sackmann.

eminent soziales Phänomen handelt. Die Besonderheiten der Vorstellungen von Menschen und menschlicher Gemeinschaft lassen sich insbesondere unter der Metapher der „Familie“ subsumieren. Diese *Familie* konstituiert sich aus „Schwestern“ und „Brüdern“ im Glauben, die sich in der Organisation Kirche wiederfinden.

Der Mensch, verstanden als religiöses, Gemeinschaft und Harmonie suchendes Wesen, soll in dieser Familie Geborgenheit und einen „Schutzraum“ (vgl. bspw. F 99, 100) vor dem als harsch wahrgenommenen Außen der gesellschaftlichen Wirklichkeit, wie sie etwa in der Wirtschaftssphäre vermutet wird (vgl. bspw. D 81), finden. Die Erwartung zu dieser ideellen Familie zu gehören, besteht selbst dann, wenn dem – zumindest formal – ein (profanes) entgeltliches Dauerschuldverhältnis in Form eines Arbeitsvertrags zugrunde liegt (vgl. bspw. B 59).

In Bezug auf dieses Bild ist ein normativer und ein praktischer Aspekt zu unterscheiden: Der *normative* umfasst sämtliche Erwartungen und (Verhaltens-)Vorstellungen, die mit der Teilhabe an dieser Familie verbunden sind, einerseits durch das Individuum, andererseits durch die Gruppe und Organisation dem Individuum gegenüber. Die jeweils relevanten und bemühten Vorstellungen variieren dabei mit vorgefundenen Konstellationen, Situationen, Personen und Sachfragen. Auf Basis der Untersuchung ist jedoch dem Begriffspaar Harmoniebedürfnis und Konfliktaversion eine zentrale steuerungskulturelle Rolle zuzuerkennen (vgl. bspw. D 52).

Zahlreiche beobachtete Kategorien und deren Ausprägung in der Praxis gewinnen vor diesem Hintergrund an Klarheit, etwa die Wahl von Steuerungsinstrumenten, die Art und Weise der Kommunikation oder der Umgang mit Partizipationsressourcen. Gerade wenn die Rolle von „Angst“ bzw. Unsicherheit (vgl. bspw. C 57) und damit einhergehender Stresswahrnehmung mit in die Betrachtung einbezogen wird, wird die allgemeine Steuerungsrelevanz des Bildes vom Menschen als harmoniebedürftigem Gemeinschaftswesen deutlich: Steuerungshandeln, als häufig vor dem Hintergrund von knappen Ressourcen stattfindendem interessenbeeinflusstem Handeln, bringt stets das Risiko mit sich, diese Harmonie zu stören. Nicht nur das, auch können externe, kontextuelle Faktoren, die nicht oder nur bedingt beeinflusst werden können, laufend diese Harmonie stören und tun es auch.

Das theologisch-normativ aufgeladene, anspruchsvolle Bild vom Menschen als von Gott (als Person) auf eine familiär konstituierte Gemeinschaft hin geschaffenes Wesen hat *steuerungskulturell-praktische Implikationen*, denn die Vorstellung, was der Mensch in Bezug auf die Organisation ist, begrenzt, lenkt und selektiert die verfügbaren Handlungsmodi vor (wahrnehmungsleitende Wirkung). Probleme werden vor dem Hintergrund des Menschenbildes erkannt und Situationen zu diesem in Bezug gesetzt. Dies hat auch hinsichtlich der wahrgenommenen Legitimität einer

Handlung Folgen. In der Praxis zeigt sich dies bspw. etwa darin, dass Handlungsweisen, die gegen dieses „Familiaritätsgebot“ verstoßen, als (im Durchschnitt) problematisch erlebt werden. Dieses Familiaritätsgebot umfasst etwa den beinahe als „Tabu“ erlebten umfassenden Partizipationsanspruch gegenüber dem Einzelnen, der eng mit dem beobachtbaren Menschenbild zusammenhängt (vgl. bspw. A 47). Gleichzeitig kann der Anspruch zur Durchsetzung von Interessen genutzt werden, etwa indem Ziele in den Mantel von etwas für die Gemeinschaft Positivem gehüllt werden, er jedoch primär Individualinteressen, etwa jene eines Pfarrers oder einer Pastoralreferentin, verhüllt. Diese Ummantelung verleiht Steuerungsmaßnahmen Legitimität und reduziert die Erfolgswahrscheinlichkeit von Widerständen, indem sie diese delegitimiert.

Vor diesem Hintergrund erklärt sich auch das Phänomen der „Verschleierung“, das etwa Haslinger³³⁷ beobachtet. Ein solches zugrundeliegendes Bild vom Menschen als Gemeinschaftswesen in der Kirche fördert Verschleierungselemente aus Sicht des Autors vor allem aus zwei Gründen: Einerseits muss Steuerung bzw. eine organisationale Zielerreichung aus funktionalen Gründen gewährleistet sein, andererseits reduziert der Einsatz derartiger Techniken die Kosten individueller Machtausübung im Zuge von individuellem Steuerungshandeln. Anders formuliert: Auf Interessen- und Zieldurchsetzung gerichtetes, machtförmiges Steuerungshandeln wird „verschleiert“, um seine Legitimität auf der Darstellungsebene erhalten zu können, ein Schritt, der wiederum Konflikte und Widerstände reduziert.³³⁸ Ein dabei, wie auch oben ausgeführt wurde, häufig eingesetztes Mittel stellt die im Zuge von Steuerung verwendete Sprache (vgl. bspw. G 124) dar. Diese ist geprägt von einer inhärenten „Weichheit“, also dem kommunikativen Versuch, Konflikte zu reduzieren, dennoch aber eine Zielverwirklichung zu erreichen. Dies führt in der Praxis zu Situationen, die von Unklarheit und Indirektheiten geprägt sind.

Darüber schwebt der Umstand, dass durch die Erfordernisse von Steuerung in einer imperfekten Welt vor dem Hintergrund eines hohen Ideals Spannungen zu erwarten sind. Dies wird gerade von einer zunehmend weniger christlich geprägten, individualisierten Gesellschaft als Ambivalenz erlebt, die in ihrer Konsequenz die Legitimität kirchlichen Steuerungshandelns reduziert. Dies führt dazu, dass eingesetzte Steuerungstechniken einem zunehmenden kritischen Blick ausgesetzt sind, ein Schicksal, dem sich auch das organisational bestehende Ideal einer „Familie“ nicht entziehen kann.

³³⁷ Vgl. Haslinger, Macht in der Kirche, 281f.

³³⁸ Dies ist in einem ersten Schritt noch wertungsfrei als Steuerungsmechanismus zu betrachten. Die Bewertung hierzu kann erst in einem zweiten Schritt erfolgen und Bedarf eines Sets an Prämissen, auf deren Basis dann dieses (machtförmige) Handeln betrachtet werden kann.

Das Bild der Familie fasst nicht nur bestimmte steuerungskulturell wirksame Verhaltenserwartungen (etwa hinsichtlich Führung oder Steuerung von Ehrenamtlichen), sondern auch eine bestimmte spezifische Struktur und steht somit in Verbindung zum dritten Kernelement. Die kirchliche „Familie“ kennt eine bestimmte Rollenverteilung, die sich in der Existenz besonderer Gruppierungen und Funktionen niederschlägt (etwa des Bischofs als „Vater“).

Das Ideal einer „Familie“ fungiert als Sammelpunkt einer Vielzahl von Normen, Wünschen und Vorstellungen gemeinschaftlichen Zusammenlebens. Es stellt als solches eine praxiswirksame Metapher³³⁹ dar, die viele der in dieser Arbeit beschriebenen Aspekte bildhaft integriert, etwa den bestehenden hohen Partizipationsanspruch oder den Anspruch und Wunsch, Geborgenheit im kirchlichen Kontext zu erfahren.

Dieses Kernelement verleiht somit ein Verständnis für einen zentralen sozialen Wirkmechanismus der Gruppen- und Identitätsbildung. Als solches ermöglicht es, eine Vielzahl der in unterschiedlichen Kategorien beobachteten Verhaltensweisen einzuordnen und analytisch zu fassen. Das Familienideal ist jedoch voraussetzungsvoll und muss, gerade von der immer größer werdenden Gruppe der kirchlich Distanzierten, verstanden werden, um nicht „befremdlich“ zu wirken. Gerade die Ausdehnung des Begriffes einer grundsätzlich im gesellschaftlich-westlichen Normalfall von Überschaubarkeit geprägten Einheit (Kernfamilie) auf eine (globale) Gruppe ist nicht selbsterklärend. Kernschlüssel zum Verständnis ist auch hier eine kirchliche Sozialisation, die in einer modernen Gesellschaft (Kernelement vier) jedoch nicht mehr vorausgesetzt werden kann. In einer zunehmend individualisierten Welt läuft dieses Ideal Gefahr, „künstlich“ bzw. nicht authentisch zu wirken. Nichtsdestotrotz handelt es sich um einen steuerungskulturell wirksamen Faktor, der die Gruppenkohäsion erhöht, eine eigene Identität fördert und im Zusammenhang mit Steuerungshandeln wahrnehmungs- und handlungsleitend wird. Vor diesem Hintergrund ist dem Ideal einer familiären, harmonischen Gemeinschaft eine hohe steuerungskulturelle Funktionalität im kirchlichen Kontext zu konstatieren.

³³⁹ Der Familienbegriff verweist auf einen engen sozialen und auch (jedoch nicht exklusiv) biologischen Zusammenhang (Elternschaft). Die Familie erfüllt somit eine Reproduktions- und Sozialisationsfunktion. Als solche ist sie generational differenziert. Familie umfasst zudem spezifische Verhältnisse der Kooperation und Solidarität und weist ihren Mitgliedern bestimmte Rollen zu. In Form eines Haushalts etwa bestehen enge wirtschaftliche Zusammenhänge. Zudem besteht häufig ein persönlicher Gefühlszusammenhang. Vgl. hierzu Huinink/Konietzka, Familiensoziologie, 25ff.

3.2 Das große Warum der Organisation – Verkündigung eines transzendenten Mehr

Das zugrundeliegende Menschenbild steht in einer engen Verbindung zum *zweiten Kernelement*, das im *Zweck der Organisation* zu finden ist. Im Zentrum dessen steht die Antwort der Organisation Diözese Graz-Seckau auf die Frage nach ihrem Sinn und Existenzgrund: Verkörperung und Vermittlung des Göttlichen (vgl. bspw. G 17) in einer spezifisch römisch-katholischen Ausprägung. Diese Besonderheit unterscheidet die Diözese Graz-Seckau etwa von anderen gesellschaftlichen Großorganisationen, dem Staatsapparat, einem volkswirtschaftlich relevanten Industriekonzern, dem Österreichischen Roten Kreuz, Greenpeace oder politischen Parteien. Die dadurch gezogene Grenze verleiht der Diözese – wie anderen Diözesen und Bistümern – einen Eigencharakter, der steuerungskulturell wirksam wird und Identität verleiht.

Der Mensch als Gemeinschaftswesen und Geschöpf Gottes handelt in diesem Zusammenhang vor dem Hintergrund einer transzendenten Letztinstanz. Diese Letztinstanz wirkt auf komplex-kontingente und ambivalente Art und Weise in vielen Steuerungsprozessen (Mittel, Modi, Ziele). Beispiele hierfür sind etwa das Ziel der Verkündigung der Frohen Botschaft, aber auch das Herstellen eines symbolisch wirkenden sakralen Bezuges im Rahmen von Steuerungshandlungen im Zuge derer auch situativ eine Heilmittlerfunktion in Anspruch genommen und symbolisch repräsentiert wird (bspw. ein Priester vom Ambo in Auslegung des Evangeliums zu praktischen Alltagsfragen).

Letztere versuchen dabei symbolisch das realweltliche Steuerungshandeln transzendent zu verankern. Dies erhöht etwa, um die Steuerungsrelevanz dessen zu verdeutlichen, auf Seiten der Steuerungsadressaten subtil den Druck, einer Entscheidung Folge zu leisten, da andernfalls – je nach Wahrnehmung der adressierten Personen – gegen ein hohes, letztgültiges Gut verstoßen werden könnte, ein Mechanismus, der etwa auch in Zusammenhang mit dem Gemeinschaftsbegriff bzw. dem Bild einer Familie zum Ausdruck kommt, wenn subtil kommuniziert wird, dass Partizipationsreduktion auf Ebene persönlichen Christ-Seins problematisch sein kann (vgl. bspw. C 147).

Das zweite Kernelement spiegelt sich in der Identität der Organisation wider. Ein Beispiel hierfür stellt die beobachtete Innen-Außen-Unterscheidung dar, wie sie etwa in der Wahrnehmung zum Ausdruck kommt, dass im Zuge des in der Diözese ablaufenden Reformprozesses das genuin Theologische nicht primär mitgedacht, sondern erst später berücksichtigt, gewissermaßen „draufgesetzt“ wurde (vgl. F 145–147). Dies verweist hinsichtlich der Steuerungskultur auf einen wichtigen Umstand, der auch für eine gelingende Steuerung zentral ist: Steuerung in der Diözese Graz-Seckau muss den Eigencharakter der Organisation und deren Sinn- und

Zweckbestimmung genuin mitdenken.

Die Zweckbestimmung entfaltet ihre Wirksamkeit in allen festgestellten Kategorien. Sie erfüllt dabei eine integrative Funktion, indem sie den Bezug zur in der Organisation gemeinsam geteilten Identität herstellt und damit die Legitimität von Steuerungshandeln zentral mitbestimmt, ein Aspekt, der sich auch in den in Hauptteil D ausgeführten Prinzipien wiederfinden wird. Kirchliche Steuerungskultur wird gerade auch dadurch normativ zu einer *kirchlichen* Steuerungskultur, indem die einzelnen Elemente zum zentralen Organisationszweck in Bezug gesetzt werden.

3.3 Strukturelle Besonderheiten – Kirchlichkeit als ambivalente Diffusität im Steuerungshandeln

Die Organisation zeichnet sich durch *spezifisch-kirchliche Elemente* aus, die der Steuerungskultur in der Diözese Graz-Seckau ihre Besonderheiten verleihen. Eine zentrale Rolle kommen dabei *Hierarchie* und *Klerikerorientierung* zu. Hierbei gilt es jedoch nicht die einzelnen Elemente in den Blick zu nehmen, sondern die steuerungskulturellen Folgen dessen. Die Festschreibung von Dichotomien innerhalb der Kirche (Kleriker – Laien, akademisch Qualifizierte – akademisch Nicht-Qualifizierte, hauptamtliche – ehrenamtlich Mitarbeitende) löst Prozesse der Gruppenbildung und Gruppenschließung sowie der Machtbildung³⁴⁰ aus, die sich im Zeitablauf pfadabhängig reproduzierten. Die so entstandenen Gruppen zeichnen sich jeweils durch Eigeninteressen und Ressourcenzugang in dieser diözesanen Struktur aus. Ein Beispiel für letzteres stellt etwa die (grundsätzliche) Kontrolle über den Sakramentenzugang durch Kleriker dar. Diese strukturellen Unterscheidungen und ihre Folgen sind rechtlich, aber auch theologisch verankert. Ein Beispiel hierfür wiederum stellt das Weihesakrament dar, das seinen Trägern einen *character indelebilis* (unauslöschliches Prägemerkmale) verleiht, also als potenzielles Mitglied einer Gruppe qualifiziert. Hierbei handelt es sich um ein theologisch begründetes Merkmal der Gruppenschließung.

Die aus solchen kirchlichen Spezifika resultierenden strukturellen Steuerungs- und Machtpotenziale prägen diese Gruppen kulturell, indem sie eine Antwort auf die Fragen geben, was eine Gruppe in Abgrenzung zu anderen Gruppen auszeichnet, was eine Gruppe tun muss, damit sie ihre Interessen verwirklichen bzw. durchsetzen kann, oder welche Einflusskanäle genutzt, welche Legitimitätsansprüche

³⁴⁰ Vgl. hierzu etwa Popitz, Phänomene der Macht, 185–231. Popitz beschreibt Prozesse der Machtbildung, unter anderem Solidarisierung, Legitimationsbildung, Privilegierung (Ressourcenkontrolle) oder eine Verfestigung oder Verstärkung über Strukturbildungen. Darüber hinaus thematisiert Popitz die Rolle der Möglichkeit den Partizipationsgrad von Personen kontrollieren zu können.

vorgebracht, welche Machtmittel eingesetzt werden können. All diese Fragen prägen das steuerungskulturelle Verhalten einer Gruppe und von Einzelpersonen.

Gerade für Gruppen mit einem im Durchschnitt hoch ausgeprägten Steuerungspotenzial führt dies dazu, dass Grenzen zu anderen Gruppen hin „durchlässig“ werden, was ablaufenden Steuerungsprozessen einen ambivalent-diffusen Charakter verleiht. Entscheidungen werden zu Ermessensentscheidungen von Machtinhabern, was dazu führen kann, dass Entscheidungen eine gewisse Unberechenbarkeit zukommt.³⁴¹ Ein Beispiel hierfür bildet die oben berichtete Beobachtung, dass formal Unzuständige in ablaufende Prozesse eingreifen (vgl. E 18). Diffusität und Ambivalenz sind hierbei bereits in den Rollen selbst angelegt, etwa in einem Pfarrer oder einer hauptamtlichen Mitarbeiterin, die oft gegenüber demselben Personenkreis einerseits als Führungskräfte Leitungs- und Steuerungsaufgaben (mit den damit verbundenen Machtmitteln) erfüllen und andererseits aber auch als geistig-seelsorgliche Begleiter wirken sollen. Dabei kann ein Spannungsfeld entstehen, das sich zwischen den unpersönlich-objektivierenden steuerungstechnischen Anforderungen und dem Persönlich-Nahbaren der Seelsorge auftut. Dies verschärft sich zusätzlich durch den Umstand, dass der Normenbestand verschiedentlich ausgelegt und interpretiert werden kann (vgl. G 124), ein Faktor, der Klarheit weiter reduziert und einen Diskussionsraum eröffnet.

Die durch diese Abgrenzungen entstehende Kultur einer Über- und Unterordnung, die formal, aber auch faktisch über bestehende Steuerungspotenziale sowie theologisch begründet wird, führt dazu, dass sich Prozesse der Selbst- und Gruppensicherung in der Steuerungskultur wiederfinden. Auf Ebene des Einzelnen findet dies in Form von Wahrnehmungen und Gefühlen von Macht- und Ohnmacht, mit all den damit einhergehenden Handlungs- und Verhaltensimpulsen, Ausdruck. Diese finden sich etwa in Abwehrhaltungen und -handlungen, aber auch in den Versuchen, Steuerungs- bzw. Machtpotenzial hinzuzugewinnen. Letzteres stellt aus Sicht der befragten Expert:innen den gewichtigsten Motivator dar, warum Personen steuern wollen (vgl. bspw. D 93; F 134f). Aufgrund der Existenz einer in höchstem Maße mit Steuerungspotenzial ausgestatteten Gruppe, die einen elitären, geschlossenen Charakter aufweist und einem großen Teil der Kirchenmitglieder verschlossen bleibt, dem Klerus, führt dies zu starken strukturellen Asymmetrien, die nicht nur faktisch bestehen, sondern auch rechtlich verankert sind. Diese Asymmetrien versuchen aktuelle laufende Reformprozesse auszugleichen, wobei der quantitative Rückgang der Gruppe der Kleriker antizipiert wird. Dabei bleibt jedoch die Grundausrichtung auf die Gruppe des Klerus bestehen.

Dieses Beispiel anhand des Klerus verdeutlicht, was das dritte Kernelement besagt:

³⁴¹ Siehe hierzu etwa auch: Haslinger, Macht in der Kirche, 149f.

structure matters, oder konkreter: die *Spezifika kirchlicher Struktur*, gerade im Vergleich zu anderen Organisationen (Unternehmen, Staat, NGOs). Sie dienen als Erklärungsschlüssel für eine Vielzahl von Beobachtungen, da steuerungsrelevante Verhaltensweisen in engem Bezug zu strukturell bedingten Rollen, Kompetenzen und Prozessen stehen.

3.4 Der Kontext der Kirche – Ambivalenz, die Angst macht

Die genannten drei Kernelemente thematisieren das Bild vom Menschen in der Organisation, dem Sinn und Zweck sowie Existenzgrund, dem Warum der Organisation, sowie dessen strukturelle Besonderheiten. Als viertes Kernelement tritt vor diesem Hintergrund die in der *Organisation vorherrschende Antwort auf die Frage nach den Ursachen* in den Vordergrund und damit verbunden *Erklärungen für den Ist-Zustand*. Die Diözese Graz-Seckau ist, wie oben beschrieben, Teil eines komplexen Netzes verschiedener Einflussfaktoren, die das Steuerungshandeln in der Organisation, aber auch ihrem Außen gegenüber bedingen. Sie sieht sich dabei einer ambigen Umwelt ausgesetzt, deren Trends (Demografie, Säkularisierung, Wertewandel, Finanzierung etc.) die Beziehung zwischen Steuernden (Amts- und Rollenträgern) und Gesteuerten zunehmend beeinflusst. Zentral ist hierbei die Differenz zwischen der pfadabhängig geprägten Erwartungshaltung der Organisation ihrer Umwelt gegenüber und dem tatsächlichen Ist-Zustand. Die grundlegenden organisationalen Strukturen entstammen einer Zeit, in der kirchliches Handeln in der Gesellschaft den Anspruch auf Folgebereitschaft erheben durfte, einer Zeit, in der (machtförmigen) kirchlichem Steuerungshandeln Folgebereitschaft entgegengebracht wurde und dessen Legitimität in höherem Maße anerkannt wurde, als es aktuell der Fall ist. Dies wird begleitet von einem Ressourcenrückgang, der zunehmend Entscheidungsfindungsprozesse beeinflusst. Die Exit-Option ist real. Es ist nicht mehr klar, wie gehandelt werden muss, damit sich ein „Erfolg“ im Sinne der Organisationsziele oder aber auch nur Anerkennung einstellt. Diese Ambivalenz der organisationalen Umwelt macht „Angst“. Eine Angst, die sich auch in der Organisation, wie gezeigt wurde, auf individueller und institutioneller Ebene widerspiegelt und Entscheidungs- und Kommunikationsprozesse beeinflusst.

Das vierte Kernelement wird somit von der dominanten Ursachenerklärung des aktuellen Ist-Zustandes gebildet. Es bildet den „Stachel im Fleisch“ der Organisation, der sie fortlaufend zu Reaktionen anhaltet. Eine solche Reaktion auf oberster Ebene ist etwa die Diözesanreform. Das vierte Kernelement gewinnt sein Gewicht dadurch, dass es, wie die anderen Faktoren, alle vorgefundenen Kategorien berührt: Wenn etwa kommuniziert wird, muss gefragt werden, welche Auswirkungen das auf die Adressatengruppe und die Umwelt („Medien“) hat (vgl. bspw. E 64), wenn

Ehrenamtliche motiviert werden sollen, nach dem Wie dieser Motivation (vgl. bspw. A 43). All das hat wiederum beispielsweise Einfluss darauf, wie und welchen Inhalts Entscheidungen getroffen werden.

Im Ergebnis führt dies dazu, dass kontextuelle Einflüsse zum Verständnis kirchlicher Steuerungskultur stets mitgedacht werden müssen. Dies ist eine Folge des vorherrschenden Kirchenbildes, in dem Kirche sich auf alle Menschen erstreckt, sohin einen universellen Anspruch verfolgt. Das vierte Kernelement fordert dazu auf, zum Verständnis kirchlicher Steuerungskultur eine hohe Kontextsensibilität zu entwickeln. Dies beinhaltet, dass zwischen dem Makro-, Meso- und Mikrokontext einer Situation unterschieden wird. Hier können jeweils eigene Konstellationen und Faktoren Wirkung auf eine Steuerungssituation ausüben. Diese Wirkung ist es, die mitbestimmt, welchen „Geschmack“ Steuerung in einer konkreten Situation, vor dem Hintergrund eines konkreten Ziels und den anderen Kernelementen, dem anthropologischen, dem teleologischen und dem strukturellen, annimmt.

Die Bedeutung dieses „Stachels“ als Treiber und Einflussfaktor wird in Hauptteil D noch einmal aufgegriffen, in dem einleitend die Dominanz der ökonomisierten modernen Gesellschaft, als Vorbereitung für die Diskussion eines Lösungsansatzes für eine zu erwartende abnehmende Funktionalität von Steuerungskultur, in den Blick genommen wird.

3.5 Ein Bild von kirchlicher Steuerungskultur

Kirchliche Steuerungskultur ist Ausfluss und Ergebnis einer komplexen organisationalen Dynamik, die sich zwischen Individuen und Gruppen, Prozessen und Strukturen, Normen und Routinen aufspannt und die Ziele, Auswahl der möglichen Handlungsalternativen sowie das Wie der Umsetzung prägt.

Die vier Kernelemente stehen, wie exemplarisch verdeutlicht, in einem engen Zusammenhang, da sie in Steuerungssituationen – auf die eine oder andere Art und Weise – stets vorhanden sind. Ihre Kenntnis erlaubt ein Verständnis für das, was Steuerungskultur in einer Ortskirche ausmacht.

Da Steuerungskultur ein interrelationales Phänomen zwischen Menschen und von Menschen gebildeten Gruppen darstellt, ist das Menschenbild entscheidend dafür, wie innerhalb der Organisation mit Menschen interagiert wird, seien es Handlungen für oder auch gegen Menschen (im Falle einer machtförmigen Interessendurchsetzung). Die Pfade, wie gehandelt werden kann, stehen in engem Zusammenhang mit der vorgefundenen Struktur, die eine besondere kirchliche Prägung aufweist, insbesondere durch die Existenz bestimmter Gruppen und Regeln. Kirchliche Steuerungskultur muss sich in ihrer Erscheinungsform immer wieder am

Organisationszweck messen lassen. Dieser stellt einen wesentlichen Quell kirchlicher Legitimität dar. Viel grundlegender bildet er auch das Warum christlicher Gemeinschaft und stellt somit einen wichtigen Teil des ersten Kernelements und seiner Gemeinschaftskomponente dar. Das Steuerungsphänomen als solches ist eingebettet in einen wirkmächtigen Kontext, der die obigen drei Elemente einrahmt und vielfältig mit ihnen in Wechselwirkung tritt. So bleibt es natürlich nicht ohne Konsequenz, wenn sich das moderne Verständnis des Individuums und seiner Rolle in Gesellschaft und Familie im Zeitablauf ändert. So bleibt es auch nicht ohne Konsequenz, wenn sich gesellschaftlich marktförmige Prozesse auch in nicht urtümlich marktförmigen Bereichen als hegemonial etablieren, ein Umstand, der weiter unten noch diskutiert wird.

Nichtsdestotrotz bleiben einerseits die Notwendigkeit organisationalen Handelns, etwa in Reaktion auf einen Umweltanreiz, und, andererseits, der Wunsch von Einzelpersonen nach Veränderung bestehen. Die Existenz zielorientierten Handelns sorgt dafür, dass sich die Konturen des entstehenden Bildes schärfen und die festzustellende Dynamik sich laufend erneuert. Dieses zielorientierte Handeln findet dabei innerhalb der festgestellten Grundlinien statt. Das bedeutet etwa: Wer in so einem Setting legitimiert handeln möchte, muss die gesetzten Handlungen als legitimiert darstellen und kommunizieren. Aufgrund dessen und aufgrund des Umstandes, dass sehr anspruchsvolle Normen als Bewertungsmaßstäbe existieren, kann der Eindruck einer besonders hohen Differenz zwischen der Handlungs- (die ergebnis- und wirkungsorientiert sein muss) und der Darstellungsebene entstehen.

Der Tiefgang dieses Bildes, das dem Betrachter entsteht, erhöht sich nicht nur durch die Komplexität von Steuerungssituationen, sondern auch durch deren Diffusität. Was bedeutet das? Häufig können in einer Situation selbst nicht alle ergebnisrelevanten Variablen erkannt und gezielt angesteuert werden. Auch werden relevante Informationen häufig erst während des Handelns selbst bekannt.³⁴² Das allgemeine Bild, die Grundlinien kirchlicher Steuerungskultur, bilden die Basis, auf der sich die Vielzahl möglicher Einzelsituationen mit ihrer je eigenen Färbung aufspannen. Nichts anderes ließ auch die Größe der untersuchten Organisation erwarten. Steuerungskultur kommt somit ein situatives, konstellationsbedingtes Element zu. Steuerungskultur ist immer ein Phänomen der Praxis, das seinen Ort in den Gruppen, Pfarren, Verwaltungsstrukturen und pastoralen Handlungsorten stattfindet. Jedoch: so unterschiedlich die je einzelnen Ausprägungsformen in der Praxis sein können, so ist zu konstatieren, dass der Bezug zu den Grundlinien des Bildes, die in den Kernkategorien ausformuliert wurden, aufrecht bleibt.

Dies bedeutet, dass, um effektiv steuern zu können, die Kenntnis dieses Bildes

³⁴² Vgl. zum Thema allgemein: Schimank, Entscheidungsgesellschaft, 121–171.

sowohl in seiner technischen als auch kulturellen Dimension nötig ist. Selbst wenn einem bestehenden Verhalten eine grundlegende Ineffektivität unterstellt wird (vgl. bspw. E 06), kann dennoch nur dann effektiv gesteuert werden, wenn die vorliegenden Bedingungen der Organisation beachtet und respektiert werden, und solche sind in ihrer Kultur und ihren Steuerungsstrukturen zu finden. Werden diese nicht beachtet oder wird bewusst dagegen verstoßen, ist mit Unverständnis oder gar Sanktionen zu rechnen. Dies ist eine Folge der festgestellten Pfadabhängigkeit, bzw. Vergangenheitsorientierung der vorgefundenen Steuerungskultur. Auch wenn eine Maßnahme oder ein Programm sich als am „Reißbrett“ effektiv erweisen sollte, muss dennoch die (kulturelle) Eigenlogik der Organisation berücksichtigt werden. In Hinblick auf Steuerung bedeutet dies, dass die „Farben“ und Grundlinien, bzw. Kategorien einer jeweilig vorliegenden Steuerungskultur erkannt werden müssen.

Die Kernkategorien bilden einen Verständnisschlüssel für die in der Praxis zu beobachtende Steuerungskultur und erlauben eine analytische Annäherung an Situationen der Praxis, indem diese nach den Kernkategorien befragt wird.

Die vier Kernkategorien kirchlicher Steuerungskultur wurden für eine bestimmte Ortskirche identifiziert und auch inhaltlich benannt. Aufgrund von Ähnlichkeiten in der geschichtlichen Entwicklung, der zugrundeliegenden Gesamtgesellschaft, zahlreicher wechselseitiger Bezüge und eines einheitlichen Kirchenrechts ist auch begründet davon auszugehen, dass diesen auch in anderen Ortskirchen zentrale Relevanz zukommt. Für diesen Fall einer Übertragbarkeit ist zu beachten, dass die inhaltliche Ausprägung variieren kann.

D Kirchliche Steuerungskultur im Kontext einer ökonomisierten Moderne. Grenzen, Chancen, Perspektiven.

Nachdem in den Hauptteilen B und C dieser Arbeit eine Ausprägung kirchlicher Steuerungskultur anhand des Beispiels der Diözese Graz-Seckau in ihren Facetten untersucht wurde, stellen sich mehrere Fragen, die im abschließenden Hauptteil D behandelt werden.

Die erste dieser Fragen baut auf der Feststellung auf, dass Steuerungskultur nicht als isoliertes Phänomen betrachtet werden kann, sondern durch vielfältige, gesellschaftliche Faktoren beeinflusst wird. Dieser sich als wichtiger Einflussfaktor erweisende Kontext eröffnet, da er die Ziel- und Steuerungsadressaten der Kirche umfasst, die *Frage nach den Stärken und Schwächen* einer kirchlichen Steuerungskultur.

Auf Basis eines pastoraltheologisch und religionssoziologisch gut verankerten Befundes zu den gesellschaftlichen Entwicklungen, die sich so auch in der Diözese Graz-Seckau zeigen, eröffnet sich die für die Praxis entscheidende Frage nach den Entwicklungsperspektiven kirchlicher Steuerungskultur: *Wie kann sich unter den bestehenden Vorzeichen und Rahmenbedingungen eine wirksame Steuerungskultur entfalten?* Vor dem Hintergrund des Befundes zur modernen Gesellschaft lautet die entscheidende Frage diesbezüglich vor allem, wie *legitimiert* gehandelt werden kann, oder anders: Wie kann so gehandelt werden, dass kirchliche Steuerungskultur die notwendige Anerkennung und Akzeptanz seitens der Steuerungsadressaten erhält, so dass diese auch weiterhin wirksam werden kann. Diese grundlegende Akzeptanz und Anerkennung ist die Voraussetzung für *Autorität* im kirchlichen Handeln, einem Zustand, in dem Steuerungsmaßnahmen freiwillig Folge geleistet wird. Legitimität, so das Ergebnis von Hauptteil D, bildet die zentrale Grundvoraussetzung für eine zukunftsfähige, effektive kirchliche Steuerungskultur. Um diese in einem modernen Umfeld zu erreichen, wurden Leitprinzipien auf Basis der Untersuchung entwickelt, die unten vorgestellt werden.

1 Die Dominanz der ökonomisierten modernen Gesellschaft

Ein zentrales Ergebnis dieser Arbeit ist, dass die Kirche im Vergleich zur Vergangenheit wesentlich an gesellschaftlichem Einfluss und damit Steuerungspotenzial verloren hat. Vielmehr verhält es sich so, dass der allgemeine Kontext auch innerkirchlich zunehmend dominant geworden ist. Kirche im Heute findet im Rahmen und auf Grundlage einer durch eine ökonomisch-demokratische Logik bestimmten Gesamtgesellschaft statt. Für die Katholische Kirche und die Diözese Graz-Seckau als untersuchtem Fall bedeutet das, dass eine systemfremde Steuerungslogik Einzug gehalten hat und weiterhin Einzug hält. Diese Feststellung im Rahmen der Untersuchung stellt keine neue Erkenntnis dar, kann aber hinsichtlich des Steuerungsphänomens für die Diözese Graz-Seckau bestätigt werden. Nachfolgend wird noch einmal, abstrahiert vom Anwendungsfall, ein Blick auf diesen Kontext und eine Auswahl für die Fragestellung zentraler Erkenntnisse geworfen.

Kirchliche Steuerung findet nicht in einem „luftleeren“ Raum unter primärem Selbstbezug statt, sondern ist vielfältigen Einflussfaktoren ausgesetzt, die in der hohen Komplexität moderner Gesellschaften ihren Ursprung nehmen. Allgemeinen Entwicklungstendenzen wie Individualisierung und Pluralisierung, Globalisierung, sozialer und geografischer Mobilität, aber auch sozioökonomischen Veränderungen kann sich die Katholische Kirche auch hinsichtlich ihrer organisatorischen Gestalt nicht entziehen.³⁴³ Die gesellschaftlichen Folgen dieses Prozesses in Bezug auf Religion werden häufig unter dem Begriff der „Säkularisierung“ zusammengefasst und krisenhaft erlebt, ein Umstand, den auch die interviewten Expert:innen berichten (vgl. bspw. C 17, D 30, G 02). Eine typisierende Analyse der Begriffssemantik verdeutlicht die verschiedenen Facetten des Phänomens:³⁴⁴

- Säkularisierung als Prozess eines fortschreitenden Relevanzverlustes (emanzipatorisch oder kulturkritisch auslegbar) von Religion.
- Säkularisierung als ein Zurückdrängen kirchlichen/religiösen Einflusses auf die politische Sphäre, was sich in einem zunehmenden Einflussverlust des Religionssystems in der Gesamtgesellschaft äußert (Bildung, Freiheit von Kunst und Lehre etc.).
- Säkularisierung als ein soziokultureller Entkoppelungsprozess – einerseits Enteignung, andererseits Bewahrung christlicher Errungenschaften im Rahmen des säkularen Gemeinwesens. Dies umfasst etwa Menschenrechte und Ideen einer christlichen Soziallehre.

³⁴³ Vgl. Dessoy/Lames, Zukunft, 16–22.

³⁴⁴ Vgl. Kaufmann, Kirchenkrise, 76–79.

- Säkularisierung als eine Entmythologisierung des Glaubens
- Säkularisierung als eine Entchristlichungs- und Entkirchlichungsprozess auf mikrosoziologischer Ebene. Dies wirkt sich einerseits auf innerhalb der Kirche beobachtbare Partizipationsverhalten aus, andererseits lässt sich dies als ein Schwinden christlicher Orientierungen „im Wissens- und Verhaltensbereich“ der Bevölkerung feststellen.

Dieser Befund geht einher mit grundlegenden gesellschaftlichen Veränderungen im Zeitablauf, die häufig im Begriffsmantel der „Modernisierung“ zusammengefasst werden. Kaufmann definiert diesen Prozess in Anschluss an die Gesellschaftstheorie Niklas Luhmanns als „strukturelle Verselbstständigung und thematische Reinigung ausdifferenzierter Funktionsbereiche und die Auflösung der ständisch geschichteten Gesellschaftsordnung“.³⁴⁵ Dieser Prozess der Ausdifferenzierung führt zu einer zunehmenden Autonomie der gesellschaftlichen Teilsysteme (Funktionssysteme) Politik, Wirtschaft, Recht, Wissenschaft, Medien und Religion. Diese bilden jeweils dominante Codes aus und entwickeln eine Eigendynamik, die als „Rücksichtslosigkeit“ wahrgenommen werden kann. Diese erstreckt sich auch auf der Ebene kollektiver Akteure, die entlang der Codes charakteristische Eigenheiten zur Folge haben. Ein Akteur der Wirtschaftssphäre, etwa ein Unternehmen, orientiert sich an Aufwand, Kosten und Erträgen (Gewinnorientierung), Medien an Ereignissen mit hohem „Nachrichtenwert“, Universitäten, als Akteure der Wissenschaftssphäre, orientieren sich am Konzept der Wahrheit, Politikakteure an Macht und Einfluss. Die hierbei wirkende Spezialisierung führe in der Moderne zu einer gewissen wechselseitigen Indifferenz der Teilsysteme, die dann zu strukturellen Rücksichtslosigkeiten führen kann.³⁴⁶ Dieser Befund erklärt aus systemtheoretischer Sicht einen Teil dessen, was der breite Begriff der Säkularisierung zum Ausdruck bringen soll: Aufgrund der funktionalen Verselbstständigung der Teilsysteme der Politik, Wirtschaft und Wissenschaft, auf die seitens des Religionssystems in der Vergangenheit weitreichender Einfluss genommen werden konnte,³⁴⁷ reduziert sich auch das gesellschaftliche Steuerungspotenzial der Institution Katholische Kirche. Dieser Befund spiegelte sich auch im untersuchten Fall der Diözese Graz-Seckau so wider, in der eine Rückgangswahrnehmung hinsichtlich dieses Steuerungspotenzial beobachtet werden kann.

Mit dem Rückgang des Einflusses auf die einzelnen Teilbereiche der Gesellschaft, wurde der Kirche das Recht auf eine Vorrangposition zur Interpretation von Wirklichkeit genommen, eine Vorrangstellung, die Jahrhunderte besetzt wurde. Kirche selbst befand sich nun nicht mehr auf einem der Throne dominanter

³⁴⁵ Kaufmann, Kirchenkrise, 83.

³⁴⁶ Kaufmann, Kirchenkrise, 84.

³⁴⁷ Kaufmann, Kirchenkrise, 84f.

Realitätsinterpretationen, sondern wurde durch den Trend allgemeiner demokratischer Pluralisierung in die „Arena der Meinungen“ hinabgezogen. Dort nimmt sie einen Platz in der allgemeinen Vielgliedrigkeit der politischen und sozialen Ordnung ein.³⁴⁸ Der Begriff der Säkularisierung spiegelt die dabei empfundenen Abstiegsschmerzen wider und versucht diese, auf hoher Abstraktionsebene, greifbar zu machen.

Religionssoziologisch korrespondiert – so Pollack³⁴⁹ – der Prozess der Entkirchlichung mit einem Rückgang im Bekenntnis zum Gottesglauben. Nicht mehr 90% der Befragten würden angeben an Gott zu glauben (wie im Zeitpunkt der Gründung der BRD und der DDR), sondern nur mehr rund 60% im Westen und 25% im ehemaligen Ostdeutschland. Dies betrifft aber nicht nur den Gottesglauben an sich, sondern auch seine Formen: Gott wird zunehmend weniger personal verstanden, sondern – bereits von einer Mehrheit – als „höhere Macht“. Das Interesse an Formen außerkirchlicher Religiosität sei dabei aber

„unbeständig und fluktuierend, institutionell nur schwach abgestützt und wenig gemeinschaftsorientiert, zivilisationskritisch, institutionenskeptisch, unbestimmt und undogmatisch und hat bei weitem nicht jene gesellschaftliche Signifikanz erreicht, die in der Lage wäre, die massiven Verluste der christlichen Kirchen zu kompensieren“.³⁵⁰

Pollack streicht dabei eine entscheidende Entwicklung heraus: Glaube, insbesondere im Rahmen institutionalisierter Religion hat seine frühere Selbstverständlichkeit verloren und an Definitionsmacht eingebüßt, sowohl hinsichtlich der Formen der Glaubensausübung als auch seiner Inhalte.³⁵¹

Die Moderne baut dabei auf einer anderen Grundorientierung zur Zeitlichkeit auf als die Vergangenheit. Aus Perspektive der Vergangenheit wurde Zukunft als eine Fortschreibung des bereits Gewesenen betrachtet, dessen bleibender Charakter von Wahrem und Gutem bewahrt werden musste. In der gegenwärtigen Moderne hingegen wird Zukunft als etwas betrachtet, das gestaltet werden kann und auch gestaltet werden muss. Diese Entwicklung lässt auf Seiten jener, die sich der Fortschreibung von Wahrem und bleibend Gültigem verschrieben haben, besonderen

³⁴⁸ Vgl. Schmidt, *Demokratietheorien*, 210–224. Das Kapitel gibt einen guten Einblick in die Grundlagen moderner pluralistischer Demokratietheorien. Entscheidend ist – auch im Hinblick auf die Rolle der Kirche – die Funktion intermediärer Organisationen, die zwischen Staat und Gesellschaft agieren und vermitteln.

³⁴⁹ Vgl. Pollack, *Säkularisierung*.

³⁵⁰ Vgl. Pollack, *Säkularisierung*.

³⁵¹ Die Aktualität dieses Befundes bestätigt für Österreich eine durch die Tageszeitung *Der Standard* beauftragte, jährlich seit 2008 durchgeführte Umfrage. Über alle österreichischen Staatsbürger:innen hinweg betrachtet traue demnach nur jede fünfte befragte Person der katholischen Kirche. Bereits 2008 gaben 68 Prozent der befragten Personen an, dass die katholische Kirche „kaum“ oder „gar nicht“ „für die Menschen in unserer Zeit die richtigen Antworten“ habe. Diese Zahl sei auf drei von vier befragten Personen im Zeitablauf angestiegen. Insgesamt würden nur 16% der Österreicher:innen daran glauben, dass sich Gott in Jesus Christus zu erkennen gebe. Vgl. Seidl, *Nur 16 Prozent*.

Anpassungsstress vermuten.³⁵² Die Aktualität dieses allgemeinen Befundes bestätigte sich auch im Untersuchungsfall hinsichtlich der Reformbemühungen, indem, wie oben gezeigt wurde, die nachgeordnete Rolle der Theologie (und somit eine Vorstellung von Wahrem und Gültigem) im Zuge von Reformbemühungen kritisch thematisiert wurde.

Die die Moderne begleitenden Veränderungen betreffen aber nicht nur Religiosität an sich, sondern auch die Haltung zur Katholischen Kirche als Institution. Diese gewann zunehmend den Charakter eines „Projekts“³⁵³, etwas, das als der in der Moderne allgemein vermuteten Gestalt- und Machbarkeit³⁵⁴ zugänglich ist. Auch die in dieser Arbeit verfolgte Perspektive setzt, wie jede organisationsentwicklerische Perspektive, diese moderne Prämisse voraus, indem gezielt die Steuerungsdimension der Organisation Diözese Graz-Seckau in den Blick genommen wird.

Die im Fall der Katholischen Kirche zunächst bemühte Sozialform lässt sich im Sprachbild der „Burg der Gerechten“ inmitten eines stürmischen Meeres verdeutlichen. Diese pointierte Metapher steht für einen Prozess der Grenzziehung und Differenzierung von einem gesellschaftlichen „Außen“, das als aggressiv erlebt wurde. Die durch diese Strategie erkaufte Binneneindeutigkeit ging auf Kosten des Erhalts der Einflusskanäle auf die Gesamtgesellschaft, deren Wandel im Zuge der Modernisierung weiter voranschritt. Dieses Phänomen fand in der „katholischen Welt“ ihren Ausdruck, die sich mit der Öffnung der geschlossenen katholischen Milieus in den 1960er und 1970er Jahren zunehmend auflöste.³⁵⁵ Die Nachwirkungen dessen finden sich noch in bestehenden, steuerungskulturell wirksamen Bildern, etwa dem der „Volkskirche“ (vgl. F 51). Auch ist ein starker Konnex der attestierten Pfadabhängigkeit der bestehenden Steuerungskultur zu dieser Vergangenheit angedeutet. Dies wird etwa dadurch gestützt, dass ein bedeutender Teil der Kirchenmitglieder und des Klerus in dieser Zeit sozialisiert wurde.

Dieses Neue der Moderne findet seinen Ausdruck im zunehmend Freigesetzt-Sein des Individuums, das seine Zugehörigkeiten und Loyalitäten in einer pluralen Welt der Lebensentwürfe und Weltdeutungen, Institutionen, Organisationen und Bezugsgruppen nun selbst bestimmen kann. Rainer Bucher bringt diese Entwicklung mit einem Sprachbild auf den Punkt: „Die Gatter werden offen, die Individuen frei, und

³⁵² Vgl. Bucher, Entmonopolisierung, 16–18.

³⁵³ Dies umfasst das Verständnis der Zukunft als etwas in der Gegenwart zu Gestaltendes und Gestaltbares. Hier hat sich jedoch, nach den zahlreichen Versuchen, eine ideale Zukunft zu gestalten (etwa in politischen Großprogrammen wie dem Nationalsozialismus oder Kommunismus), Ernüchterung eingestellt. Die Gegenwart ahnt die „Brüchigkeit“ von Projekten. Ein Umstand, der weiter unten anhand des Beispiels moderner Verwaltungsreformen thematisiert wird (Implementationsdefizite), vgl. Bucher, Theologie im Risiko, 21ff; Vgl. Bucher, Projekt.

³⁵⁴ Beispielhaft zu dieser Prämisse für den unten thematisierten Ansatz des New Public Management (NPM): Kegelmann, New Public Management, 131–133.

³⁵⁵ Vgl. Bucher, Entmonopolisierung, 16–18.

die Institutionen bekommen ein großes Problem.“³⁵⁶ Die Wirkmacht dieses kontextuellen Phänomens zeigt sich, wie ausgeführt wurde, auch hinsichtlich des Steuerungspotenzials der Diözese Graz-Seckau und ihres Einflusses auf ihre Adressaten.

Die ehemals weitverbreitete Strategie der Kirchenkonstitution einer „Pastoral der Angst“ im Innenraum und der Einsatz von Sanktionsmechanismen³⁵⁷ erwies sich als zunehmend dysfunktional. In Folge der Entkoppelung rissen auch als selbstverständlich wahrgenommene Sozialisationsprozesse (etwa der generationenübergreifenden Weitergabe des Glaubensgutes) ab. Religion verschwindet zwar nicht, wird aber zunehmend deinstitutionalisiert und verteilt sich auf andere Vollzüge. Kirche im Heute findet sich mehr und mehr auf einem religiösen „Markt“ wieder, in dem den ökonomischen Triebkräften von Angebot und Nachfrage eine hohe Stellung zukommt.³⁵⁸ Dieser religionssoziologische Befund beschreibt einen ökonomischen Wirkmechanismus, der Teil des praxiswirksamen Bildes von der Diözese Graz-Seckau als „Unternehmen“ ist.

Der Einfluss der Logik der Ökonomie erstreckt sich somit, so auch der allgemeine wissenschaftliche Befund, auf immer mehr Teilbereiche des Lebens. Dies geht einher mit einer gewissen Relativität der verschiedenen Weltdeutungs- und Heilsversprechen,³⁵⁹ deren Plausibilität aufgrund der erhöhten Angebotsdichte laufend konterkariert wird. Eine gläubige Person ist in dieser Diktion ein „Nachfrager“, die basierend auf seinen oder ihren Präferenzen aus einem pluralen Angebot auswählt. Die Wahl fällt dabei auf das Sinn- und Deutungsangebot, das den individuell größten Nutzen stiften. Ändern sich Präferenzen oder wird der gestiftete Nutzen nicht mehr erkannt, wechselt die nachfragende Person zu einem neuen Angebot – sofern dieses relativ zum alten attraktiver³⁶⁰ ist. Diese viele Lebensbereiche durchziehende individualistische ökonomische Logik³⁶¹ schmälert die Wirksamkeit herkömmlicher kirchlicher Sozialisationswege weiter. Religiosität büßt ihren Dauerhaftigkeitscharakter ein. Die Loyalität zu einem Set an Normen und Regeln kann jederzeit weitestgehend sanktionsfrei gelöst werden. Dies bedeutet aber keinen Relevanzverlust der grundsätzlichen Fragestellungen, auf die Religionen und

³⁵⁶ Bucher, Entmonopolisierung, 18.

³⁵⁷ Bucher, Entmonopolisierung, 18. Der Terminus „Strategie der Angst“ ist in seiner Pointiertheit erklärungsbedürftig. Im Kern handelt es sich, etwa unter Verweis auf das Fegefeuer, um das Setzen von Motivationsanreizen, sich auf institutionalisierte, kirchlich offerierte Problemlösungsstrategien (Messbesuch, Beichte etc.), rückzubesinnen. Dies wurde durch sehr reale positive und negative Sanktionsanreize (etwa arbeitsrechtliche) flankiert.

³⁵⁸ Vgl. Desso/Lames, Zukunft, 13–18; Vgl. Bucher, Entmonopolisierung, 18f.

³⁵⁹ Die betrifft nicht nur „klassisch“ religiöse Angebote, sondern erstreckt sich auf religionsähnliche Versprechen aus Werbung, Medien oder Kunst. Bucher, Entmonopolisierung, 19.

³⁶⁰ Die hohe Bedeutung der Attraktivität modernen religiösen bzw. kirchlichen Angebots wird auch seitens der Expert:innen erkannt (vgl. etwa A 05 oder G 109).

³⁶¹ Die ökonomische Logik findet ihren idealtypischen Ausdruck in *Rational-Choice*-Theorien und dem Konstrukt des *homo oeconomicus*.

religiöse Organisationen Antworten zu geben versuchen.³⁶²

Die Bedeutsamkeit dieser Entwicklungen auf der Makroebene kann für das in dieser Arbeit beobachtete Phänomen kirchlicher Steuerungskultur nicht genug betont werden. Kirche operiert heute unter anderen Vorzeichen als jenen unter denen sich die historisch gewachsenen Kirchenstrukturen entwickelten. Bucher fasst dieses Set neuer Vorzeichen unter dem Begriff des „globalen hegemonialen Kapitalismus“ konzise zusammen. Dem hegemonial gewordenen Kapitalismus komme eine Rolle als systemisch-struktureller Souverän zu, dessen latent-subtile und unpersönliche Herrschaft die Religion abgelöst habe.³⁶³ Herrschaft im Kapitalismus unterscheide sich dabei wesentlich von der in zwischenmenschlichen Beziehungen wirkenden kirchlichen „Pastoralmacht“ vergangener Tage, der die Wirksamkeitsvoraussetzungen entzogen wurden. Die direkte Ansprache der Menschen wird abgelöst von einer egoistisch-motivierten Innenleitung (Bedürfniserkennung und -befriedigung/Gefühle und Sehnsüchte). Eine konkrete identifizier- und markierbare Herrschaft (etwa Gott, gesellschaftliche Obrigkeit oder Vaterfiguren) wird durch eine unsichtbare, nur schwer benennbare strukturell-systemische Herrschaft ersetzt: durch den „Markt“ und seine Mechanismen.³⁶⁴ Das Problem für die Kirchen reicht dabei weiter, denn die kapitalistisch-strukturelle Herrschaft erstreckt sich genau auf jenen Bereich, auf den sich die Katholische Kirche, nachdem sie ihre weltlichen Einflusskanäle weitgehend eingebüßt hatte, zurückzog: die Sehnsuchts- und Gefühlsebene (Frömmigkeit). Dabei agiere der Kapitalismus systemisch-fluide, er spielt mit den Erscheinungsformen (Werbung), Diskursen oder Medien der Religion und nutzt sie. Aus dieser Perspektive heraus erscheinen die aktuellen Entwicklungen wie ein anhaltender Dekonstruktionsprozess, dessen Ausgang nicht vorhergesehen werden kann.³⁶⁵ Bucher bringt die institutionelle Spannungssituation, in die der strukturelle Kapitalismus die Katholische Kirche gespült hat, auf den Punkt, indem er formuliert:

„Dekonstruktive Prozesse lösen ein starkes Stressgefühl aus und sind schwer auszuhalten: Chaotischer und fremdbestimmter als konstruktive Prozesse, zäher und selbstbestimmter als destruktive Prozesse sind sie zudem ergebnisoffener als beide, weiß man doch bei konstruktiven wie destruktiven Prozessen ziemlich genau, wie es (gut oder böse) ausgeht.“³⁶⁶

Die zunehmenden Möglichkeiten freier, innenbestimmter Wahl beeinflussen dabei ebenso das Feld religiöser Praktiken. Die normativ-gesellschaftliche Integration („Das gehört sich so!“) wurde durch eine „situative, temporäre, erlebnis- und

³⁶² Vgl. Dessoy/Lames, Zukunft, 17f.

³⁶³ Vgl. Bucher, Christentum im Kapitalismus.

³⁶⁴ Vgl. Bucher, Christentum im Kapitalismus, 38f.

³⁶⁵ Vgl. Bucher, Zukunft.

³⁶⁶ Vgl. Bucher, Zukunft.

intensitätsorientierte Partizipation“ herausgefordert und im Zeitablauf ersetzt. Religiöse Traditionen und Inhalte werden jenseits ihrer ursprünglichen Bezugsgruppe angeboten und nachgefragt. Diese Entwicklung hat dafür gesorgt, dass es so scheint, als wäre die römisch-katholische Kirchenkonstitution „an einem Kippunkt“ angekommen, der sich auch in den langfristigen Prognosen³⁶⁷ zur Entwicklung der Kirchenmitglieder und des Kirchenmittelaufkommens widerspiegelt.³⁶⁸ Gerade die Finanzthematik und die erwartete zukünftige Entwicklung erweist sich als hochgradig steuerungsrelevant, wie oben gezeigt wurde.

Bucher liefert einen leistungsfähigen Ansatz, der hilft, die innerkirchlichen Prozesse zu verstehen. Die beschriebenen dekonstruktiven Prozesse sind auch in der Diözese Graz-Seckau wirksam und stellen die handelnden Personen vor größere Herausforderungen, da die eigene Rolle und Position sowohl auf organisationaler wie persönlicher Ebene hinterfragt wird. Dies schafft, wie gezeigt wurde, Unsicherheit und „Angst“. Beides prägt die Auswahl von Handlungsalternativen. Die Bedeutsamkeit dieses Phänomens für die hier untersuchten Prozesse kann nicht überbetont werden. Institutionelle Stressoren werden im alltäglichen Pfarr- und Gemeindeleben wahrgenommen und fließen, bewusst oder unbewusst, in das Handeln der Kirche mit ein.

Dieser hegemoniale Charakter des Kapitalismus mit seinem Wirken im Innen und Außen verdeutlicht auch die Rolle des Kontexts hinsichtlich ihrer steuerungskulturellen Auswirkungen in der Diözese Graz-Seckau: Eine klare Unterscheidung zwischen einem Innen und Außen ist, obwohl begrifflich-analytisch notwendig, in der Gesamtschau nicht ohne Weiteres möglich. Dies zeigt sich auch im Verhältnis von Kirche und Gesellschaft. Kirche ist Teil einer größeren Gesamtgesellschaft. Die Kirche im Heute konstituierenden Menschen sind weit überwiegend in ihrem Selbstbild nicht in erster Linie „Kirchenmitglieder“, sondern Mitglieder einer größeren, pluralen Gesamtgesellschaft. Diesen Befund bestätigt, mit Blick auf die übergeordnete Gesamtgesellschaft, auch die 6. Kirchenmitgliedschaftsuntersuchung in Deutschland, die u.a. von der Evangelischen Kirche in Deutschland sowie der Deutschen Bischofskonferenz der römisch-katholischen Kirche getragen wurde. Demnach sind lediglich 13% der befragten Personen als „kirchlich-religiös“ einzuordnen, während 25% als „religiös-distanziert“ und 56% als „säkular“ (geschlossen, indifferent, offen) klassifiziert werden. Weitere sechs Prozent werden als „alternativ“ (esoterisch, hedonistisch-heterodox) beschrieben.³⁶⁹ Die Untersuchung beschreibt wichtige kontextuelle

³⁶⁷ Vgl. Deutsche Bischofskonferenz, Projektion 2060; Vgl. Forschungszentrum Generationenverträge, Langfristige Projektion der Kirchenmitglieder.

³⁶⁸ Vgl. Bucher, Zukunft.

³⁶⁹ Vgl. EKD, 6. Kirchenmitgliedschaftsuntersuchung, 16–19. Die Studie ist von hoher Aktualität und beschreibt die deutsche Gesellschaft. Aus den Ergebnissen können jedoch auch für die österreichische

Einflussfaktoren, etwa festzustellende „Milieuerengungen“ hinsichtlich einer Kirchenbindung und kirchlich gelebter Religiosität³⁷⁰ oder eine im Zeitablauf in der Generationenfolge nachlassende Religiosität und damit einhergehender Säkularisierung.³⁷¹

Die Auswirkungen dieser ökonomisierten und zunehmend säkularisierten Gesamtgesellschaft und ihrer in großen Teilen ökonomisch orientierten Regeln eines kapitalistischen Systems sind es, die auch Steuerungsmechanismen in der Katholischen Kirche zunehmend prägen. Dies betrifft sowohl Steuerungsversuche gegenüber der kirchlichen Umwelt als auch Steuerungsversuche im kirchlich-organisationalen Innen.

Dieser Umstand ist es, der kirchlichem Steuerungshandeln eine grundlegende Ambiguität verleiht, die Steuernde einer erhöhten Unsicherheit aussetzt. Einerseits soll vor dem Hintergrund eines Sets an überlieferten (kirchenrechtlich fixierten) Regeln gehandelt werden, andererseits orientieren sich die Adressaten dieses Handelns an einer abweichenden, nicht systemeigenen ökonomisierten Verhaltenslogik. Dass dieser Umstand bei in ihrer Tendenz als harmonieorientiert beschriebenen Akteure Unsicherheit und „Angst“ auslöst, darf nicht verwundern, eröffnen sich dadurch doch existenzielle Fragen für die Organisation Katholische Kirche – zumindest was ihre aktuelle Sozialgestalt betrifft.

2 Stärke und Schwäche – die Janusköpfigkeit steuerungskultureller Funktionalität

Den Kern des Steuerungsphänomens bildet der Versuch, absichtsvoll und zielgerichtet Veränderung herbeizuführen. Doch worin liegen die „Stärken“, worin die „Schwächen“, und damit verbunden, Herausforderungen der vorgefundenen Steuerungskultur? In Hinblick auf die spezifische Steuerungskultur in der Diözese Graz-Seckau zeigt sich hier ein dual-ambivalentes Bild, das dadurch an Schärfe gewinnt, indem die zeitliche Dimension mit in die Betrachtung einbezogen wird. Die nachfolgenden Ausführungen basieren auf den Erkenntnissen zum untersuchten Anwendungsfall. Aufgrund zahlreicher struktureller Ähnlichkeiten, etwa über ein gemeinsam geteiltes Kirchenrecht, lassen sich diese jedoch auch auf andere Anwendungsfälle mit vergleichbaren gesellschaftlichen Konstellationen und

Gesellschaft Erkenntnisse gewonnen werden.

³⁷⁰ EKD, 6. Kirchenmitgliedschaftsuntersuchung, 84.

³⁷¹ EKD, 6. Kirchenmitgliedschaftsuntersuchung, 80.

Bedingungen übertragen.

Die grundlegende *Stärke* der vorgefundenen kirchlichen Steuerungskultur liegt in ihrer Funktionalität. Dieser Befund ist vor dem Hintergrund der als stressvoll erlebten aktuellen Anpassungsbewegungen kirchlicher Strukturen erklärungsbedürftig. Steuerungskultur entwickelt sich im Zeitablauf als Antwort auf ein bestimmtes Set an Zweckbestimmungen, Fragestellungen und Problemen. Diese spiegeln sich in den in dieser Arbeit identifizierten Kategorien wider. Die bestehende Steuerungskultur stellt eine valide und bewährte Antwort auf die zentralen Fragen nach dem Wie von Steuerung vor dem Hintergrund der vier Kernkategorien dar: Sie beinhaltet einen Handlungsmodus zum Umgang und zur organisationalen Verwirklichung des kirchlich vorliegenden *Menschenbildes*. Sie gibt eine Antwort darauf, *wer zur Organisation passt*, wie sich das organisationale „Wir“ konstituieren kann und wie sich die Organisationsmitglieder im Zusammenhang mit Steuerung verhalten können. Dies wird etwa deutlich, wenn kirchliche Steuerungskommunikation betrachtet wird: Vor dem Hintergrund des (bewusst oder unbewusst) leitgebenden Bild einer *harmonischen „Familie“*, die sich aus Geschöpfen Gottes zusammensetzt, erweist es sich als funktional und zielführend, „weiche“ Kommunikationselemente einzusetzen und eine bestimmte Sprache zu unterhalten.³⁷²

Die etablierte Steuerungskultur stellt auch hinsichtlich der Verwirklichung und Umsetzung des Existenzgrundes der Organisation bzw. ihres Sinns und *Zwecks* einen bewährten Ansatz zur Lösung damit verbundener Fragestellungen (Tradierung Glaubensgut, Verkündigung Botschaft, rituell-liturgische Erfordernisse etc.) dar. Dasselbe gilt für die langlebigen *spezifischen strukturellen Elemente* in der Katholischen Kirche, etwa ihre kirchenrechtlich niedergelegte hierarchische Verfasstheit.

Die bestehende Steuerungskultur war und ist in der Lage, vor dem Hintergrund der spezifischen Organisationsbedingungen und Herausforderungen ihre Aufgabe zu erfüllen. Dies spiegelt sich in ihrem tagtäglichen Handeln wider, wie auch in der Durchführung großer Reformprojekte. Ohne das Bestehen einer grundlegend funktionalen Steuerungskultur wäre dies so nicht möglich bzw. würden sich Auflösungserscheinungen zeigen, die im Zuge der Untersuchung für den Beispielsfall nicht festgestellt werden konnten.³⁷³ Es gelingt, organisationale Anpassung vor dem Hintergrund einer komplexen Umwelt und sich verschärfender Bedingungen zu erreichen. Es gelingt, Komplexität zu reduzieren und Entscheidungen herbeizuführen, es gelingt, über Kommunikation Koordination zu erreichen und es gelingt, Menschen

³⁷² Dies gilt unbeschadet notwendiger Kritik an damit unter Umständen einhergehenden Transparenzmängeln und Unklarheiten.

³⁷³ Interessant ist hier der oben bereits gezogene Vergleich zur Diözese Aachen in der eine herausfordernde Finanzlage als zusätzlicher Katalysator wirkte, wodurch es auf Personalebene zu Entlassungen kam, vgl. hierzu: Richarz, Kein (Arbeits-)Platz mehr im Bistum.

zu motivieren und zur Partizipation anzuregen.³⁷⁴

In dieser Feststellung lauert jedoch ein organisationales Risiko: Die grundsätzliche Funktionalität der Steuerungskultur kann dazu führen, insbesondere in einem tendenziell konflikt- und stressaversen Umfeld, das die damit einhergehenden Herausforderungen nicht erkannt werden. Dies konstituiert die *Schwäche* der bestehenden Steuerungskultur: Sie büßt, und Ähnliches ist von anderen Diözesen und Bistümern im deutschen Sprachraum anzunehmen, im Zeitablauf und mit zunehmender Geschwindigkeit ihre Funktionalität ein.

Hier kommt die Dominanz des gesellschaftlichen Umfeldes, die im vorangegangenen Kapitel thematisiert wurde, ins Spiel. Auf Basis der Erkenntnisse dieser Arbeit ist davon auszugehen, dass sich die Differenz und Diskrepanz zwischen den in einer pluralen, hegemonial kapitalistischen und säkularen Gesellschaft lebenden Individuen und der Organisation weiter vergrößern wird. Dies ist insofern herausfordernd als viele der Vorstellungen und Bestandteile kirchlicher Steuerungskultur Elemente aufweisen, die sich in der Vergangenheit als Lösungen für Probleme vergangener Gesellschaftsmodelle entwickelt haben. So können etwa hinsichtlich der als bedeutend identifizierten Kategorie der Hierarchie in Verbindung mit der bestehenden Klerikerorientierung Elemente feudaler Steuerungsmuster identifiziert werden³⁷⁵, etwas, das sich in der Person und Funktion des Bischofs symbolisch manifestiert. Diese Muster stoßen in einer repräsentativ-demokratisch verfassten Gesellschaft zunehmend auf Unverständnis. Auch an anderer Stelle vergrößern sich bestehende Diskrepanzen, etwa wenn ein umfassender Partizipationsanspruch auf eine Summe von Individuen trifft, die es gewohnt ist, aus einem breiten Angebot zu selektieren und dieses bei Bedarf auch wechseln zu können. Eine grundlegende Stärke, Personen zu Partizipation zu motivieren, wird so zunehmend brüchig.

Die damit zusammenhängende Globalität kirchlicher Steuerungskultur verschärft die bestehenden Herausforderungen, da eine Adaption bestehender Steuerungsstrukturen und damit in weiterer Folge auch der Steuerungskultur nicht so möglich ist, dass sie an die jeweiligen Bedingungen und Gegebenheiten einer Trägergesellschaft angepasst werden können (begrenzte Gestaltungskompetenz

³⁷⁴ Zu den Kernfunktionen siehe oben, vgl. Sackmann, Unternehmenskultur, 59–62. Dass die in der Diözese Aachen infolge der Verwerfungen durchgeführte Reform der Verwaltungsstruktur (Generalvikariat) erfolgreich war, führt Benedikt Jürgens in dessen Untersuchung aus. Ausgangspunkt der Untersuchung bildeten festgestellte Defizite auf Ebene der Führungskultur, insbesondere in Zusammenhang mit Steuerung, Kontrolle und Feedbackkultur. Die infolge der Krise etablierten Reformansätze in der Diözese Aachen hätten demnach ihre Ziele erreicht, zudem hätte „säkulares Management“ einen Mehrwert, insbesondere hinsichtlich Kommunikation, geschaffen. Nichtsdestotrotz sei ein „Unbehagen“ geblieben, das Jürgens auf den säkularen, nicht-theologisch-religiösen Ursprung des Reformansatzes zurückführt. Vgl. Jürgens, Kommunikation, 6, 414f., 419f.

³⁷⁵ Vgl. etwa Desso, Partizipation.

aufgrund bestehender globaler Zentralität). Im Zuge des Reformansatzes der Diözese Graz-Seckau wurde dies etwa im Zusammenhang mit der Implementierung von Leitungsteams berichtet (vgl. C 77).

Die bestehende grundsätzliche Funktionalität wird weiter dadurch beeinträchtigt, dass steuerungsrelevante Handlungsressourcen (namentlich Personal und Finanzmittel) rückläufig sind. Dadurch verschärft sich der Druck auf bestehende Strukturen, da die Anzahl institutioneller Stressoren zunimmt und vermehrt Friktionen³⁷⁶ auftreten.

Zusammenfassend ist somit festzustellen: Die Stärke kirchlicher Steuerungskultur, die ihr Stabilität verleiht und mit ihrer Identität verbunden ist, stellt somit gleichzeitig ihre Schwäche dar. Letzteres nämlich dann, wenn der ablaufende gesellschaftliche Wandel in die Gleichung mit einbezogen wird. Dieser Umstand ist per se nichts Neues, vielmehr stellt diese Wahrnehmung den Hintergrund der verschiedenen Reformansätze im deutschen Sprachraum dar. Festgestellt werden konnte jedoch, dass dies nicht nur für die Gestalt von Kirche im Heute gilt, sondern gerade auch für das Steuerungssystem, das den Motor dieser Reformen darstellt und dem gerade für einen Erfolg dieser Reformen eine zentrale Rolle zukommt.

In diesem Zusammenhang ist festzustellen, dass die interviewten Expert:innen ein Problembewusstsein für diesen Umstand besitzen und dies auch offen im direkten Gespräch zum Ausdruck bringen. Interessant ist jedoch, dass, trotz des Wissens und der Kommunikation rückläufiger Funktionalität, sich eine Zurückhaltung auf der Handlungsebene feststellen lässt. Auch in den eigenen Bereichen (so selbst kirchlich tätig) weiß man um den Handlungsbedarf, ist sich jedoch nur allzu sehr bewusst, dass man Teil eines veränderungsresilienten Systems ist, aber auch, dass Veränderung mit (potenziell stressauslösenden) Risiken, mitunter auch persönlichen, einhergeht. Auf Basis der Interviews ist davon auszugehen, dass insgesamt ein hohes Problembewusstsein besteht. Gleichzeitig bestätigte sich in der Gesamtschau auch die hohe Relevanz der *Differenz zwischen Handlungs- und Darstellungsebene*. Die Herausforderungen werden erkannt und benannt, zu handeln jedoch fällt schwer. Mitspielen mag hier auch der Umstand, dass es sich um ein emergentes Phänomen handelt, das sich dem Zugriff und der Kontrolle einzelner Personen entzieht, sodass ein Engagement individuell riskant wäre, jedoch unmittelbar wenige Ergebnisse auf übergeordneter kollektiver Ebene erwarten ließe.

Die Wahrnehmung der Schwäche abnehmender Funktionalität führt zu einem allgemeinen (diffusen) Eindruck der Unsicherheit oder „Angst“ hinsichtlich des eigenen Vermögens der sich wandelnden Situation anpassen und diese kontrollieren

³⁷⁶ Hier zu verstehen als eine Vielzahl sich wechselseitig verstärkender (für sich betrachtet mitunter überschaubarer) Probleme und Reibungsflächen, die zu unvorhergesehenen Herausforderungen führen können und die Steuerbarkeit des Gesamtsystems beeinträchtigen. Siehe hierzu etwa einen Klassiker strategischer Literatur: Von Clausewitz, Vom Kriege, 97–100.

bzw. steuern zu können. Ähnlich eines „Steuermanns“ (κυβερνήτης) wird die See rauer, während die Seetauglichkeit des Bootes abnimmt, die Tauen verschleifen, die Segel Risse bekommen, und die Ruderbänke nicht mehr besetzt werden können. Gleichzeitig jedoch, und darin liegt die Chance dieser Situation, schärft die Wahrnehmung zunehmender Stressoren das Problembewusstsein und den Sinn für die Notwendigkeit zu handeln. Die Möglichkeiten es sich komfortabel einzurichten und den Sturm unter Deck sitzend abzuwarten, verschwinden zunehmend (vgl. A 33).

Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage nach den Entwicklungsmöglichkeiten und -perspektiven kirchlicher Steuerungskultur.

3 Entwicklungsperspektiven kirchlicher Steuerungskultur – Legitimität als Schlüssel für eine adäquate kirchliche Steuerungskultur in der Gegenwart

Kirchliche Steuerungskultur stellt, wie gezeigt wurde, ein komplexes, vielgestaltiges Phänomen dar, das im Handeln große Anforderungen an alle Beteiligten, sowohl Adressaten, insbesondere aber auch Steuernde stellt. Die zugrundeliegende Vielgestaltigkeit spiegelt sich in den vielfältig möglichen Konstellationen (Personen, Bedingungen, Zeitlichkeiten etc.) wider, die durch das Wirken verschiedener Einflussfaktoren einen je eignen Charakter gewinnen. Eine Prognose, wie eine Situation steuerungskulturell einzuordnen ist, ist im Vorfeld nur eingeschränkt möglich. Vielmehr findet Handeln unter dem Vorzeichen von Ungewissheit statt. Dies wird zudem dadurch unterstrichen, dass Steuerungshandeln in der Praxis rationale mit intuitiven Elementen verbindet. Steuerungshandeln findet dabei auf Basis der in dieser Arbeit herausgezeichneten kulturell-strukturellen Grundlinien statt, wodurch die vorliegende Steuerungskultur ihre spezifische „Kirchlichkeit“, also ihren Eigencharakter, gewinnt. Dieser macht die Steuerungskultur in der hier untersuchten Diözese Graz-Seckau einzigartig und verbindet sie gleichzeitig mit anderen Diözesen und Bistümern im deutschen Sprachraum, aber auch weltweit. Die Diözese als solche ist in ein größeres, weltumspannendes Netz eingebunden. Der Umstand der Globalität der Katholischen Kirche, eines Pools geteilter Normen, aber auch Ähnlichkeiten (Verfasstheit, Demokratie, Geschichte etc.) hinsichtlich der Trägergesellschaften (etwa im deutschen Sprachraum) erlaubt auch ein Weiterdenken über den Untersuchungsfall hinaus. Um diese Brücke zu schlagen, wurden in den nachfolgenden Ausführungen Erkenntnisse aus dem Untersuchungsfall mit allgemeinen Überlegungen zur Legitimitätsthematik in einer modernen Gesellschaft verbunden und in eine Prinzipienstruktur überführt.

Steuerungshandeln im Hier und Heute findet vor dem Hintergrund des beunruhigenden Wissens einer wachsenden Differenz zwischen dem steuerungskulturell Eingravierten und dem Erforderlichen statt. Die vorhandenen steuerungskulturell bedingten Strukturen und Prozesse erweisen sich als zunehmend inadäquat, das Schiff der Kirche durch die Gewässer moderner Gesellschaft zu steuern, da sie auf eine Steuerung unter anderen Vorzeichen ausgerichtet sind. Die pastorale und institutionelle Macht der Kirche ist brüchig geworden³⁷⁷, ein gesellschaftliches Wirken-Können nicht mehr selbstverständlich. Das Handeln vor dem Hintergrund wachsender Ambiguitäten schafft Unsicherheit, gerade auch hinsichtlich der eigenen Fähigkeit, wirkmächtig sein zu können. Die gesellschaftliche, aber auch innerkirchliche Ambiguität macht Angst. Gefühle der Ohnmacht³⁷⁸ und das Wissen um eigene Schwächen prägen die Wahrnehmung und werden wahrnehmungs- und damit letztlich steuerungskulturell handlungsleitend.

Die entscheidende Frage an diesem Punkt ist, wie im Heute, auf dem Erbe der Vergangenheit stehend, ein Weg in die Zukunft gefunden werden kann. Dieses Wie ist eng mit der Steuerungskultur der Organisation verbunden, ist sie es doch, die den Schlag der Ruder, den Takt der Trommler und das Drehen des Steuerrades bestimmt.

Die grundlegende Herausforderung im Beschreiben von Entwicklungsperspektiven einer kirchlichen Steuerungskultur ist deren grundlegende Kontingenz. Was bedeutet das? Die hohe gesellschaftliche Pluralität ermöglicht – vor dem Hintergrund eines beständigen kirchlichen Grundauftrages – eine Vielzahl von Entwicklungspfaden in die Zukunft, von denen wiederum eine Vielzahl, abhängig von der eingenommenen Perspektive und zugrunde gelegten (bewussten oder unbewussten) Annahmen, Erfolg versprechen. Steuerungsverantwortliche, gerade hinsichtlich diözesaner Gesamtreformen, stehen immer wieder vor der Anforderung, Entscheidungen vor dem Hintergrund dieser Kontingenz, von Unsicherheit und Widerständen (von jenen, die eine andere Perspektive oder abweichende Interessen vertreten) treffen zu müssen.

Dieses Treffen von Entscheidungen, das in der Praxis mehr den Charakter einer Kunst, denn einer Wissenschaft aufweist, gleich auf welcher organisationalen Ebene, setzt jedoch eines voraus: das *Entwickeln eines Sensoriums für die Anforderungen*

³⁷⁷ Haslinger beschreibt in seinem machtanalytischen Werk fünf Faktoren, die zu einer Auflösung kirchlicher Macht führen: Verlust der Dominanz über Bildung in der Gesellschaft (selbstbestimmtes Wissensmanagement der Individuen), Legitimationsprobleme kirchlicher Machtausübung, Machtmissbrauch (Ausübung verletzender Macht und ggf. deren Vertuschung), weitgehender Verlust der Sanktionsmacht und Einbüßen der Möglichkeiten machtvoll Interessen auch gegen Widerstände durchzusetzen, vgl. Haslinger, Macht in der Kirche, 586–592.

³⁷⁸ Ohnmacht kann das gefühlsmäßige Resultat verschiedenster Prozesse sein, etwa gesellschaftlicher, politischer oder wirtschaftlicher Veränderungen, aber auch persönlicher Erlebnisse. Etwa das Nicht-Mehr-Verstehen-Können in Folge einer ansteigenden Komplexität und Dynamik organisationaler Prozesse, für die unter Umständen nicht inadäquate Verständnisschlüssel und Heuristiken bestehen. Zum Gefühl der Ohnmacht: Vgl. Fromm, Ohnmacht, 189–206.

und Bedingungen der Gegenwart. Dies bildet den ersten notwendigen Entwicklungsschritt kirchlicher Steuerungskultur. Warum? Kirche im Heute hat drastisch an gesellschaftlicher Macht bzw. Wirkmächtigkeit und Steuerungsfähigkeit eingebüßt. Vielmehr ist es so, dass gesellschaftliche Dynamiken und Trends kirchliches Handeln zunehmend bestimmen. Wie oben beschrieben, ist selbst diese hier begrifflich vorgenommene Trennung – eine sprachliche Notwendigkeit, um organisationale Phänomene beschreiben zu können – unzulänglich, da jene, die Kirche konstituieren, Teil der übergeordneten Gesamtgesellschaft sind und ihre aus dieser stammenden Vorstellungen und Prinzipien (Individualismus, Pluralismus etc.) mit sich tragen und miteinbringen. Will effektiv gesteuert werden, und einen geringeren Anspruch darf kein Steuerungssystem stellen, müssen diese beachtet werden.

Es gilt also, in den Worten des Zweiten Vatikanums, die (in diesem Falle steuerungskulturell) relevanten „Zeichen der Zeit“ zu erkennen. Dies formuliert das Konzil treffend unter der Überschrift „Hoffnung und Angst“. Das Konzil formuliert in *Gaudium et spes*:

„Zur Erfüllung dieses ihres Auftrags obliegt der Kirche allzeit die Pflicht, nach den Zeichen der Zeit zu forschen und sie im Licht des Evangeliums zu deuten. So kann sie dann in einer jeweils einer Generation angemessenen Weise auf die bleibenden Fragen der Menschen nach dem Sinn des gegenwärtigen und des zukünftigen Lebens und nach dem Verhältnis beider zueinander Antwort geben. Es gilt also, die Welt, in der wir leben, ihre Erwartungen, Bestrebungen und ihren oft dramatischen Charakter zu erfassen und zu verstehen.“ (GS 4)

Dabei sind sich die Konzilsteilnehmenden bewusst, dass „tiefgreifende und rasche Veränderungen“ stattfinden, die „auf die ganze Welt übergreifen“. Das Konzil spricht von einer „wirklichen sozialen und kulturellen Umgestaltung“, die sich auch auf das religiöse Leben auswirke (GS 4). Die in den Kapiteln von *Gaudium et spes* (vgl. etwa 5–7) angedeuteten strukturell-soziologischen Veränderungen, formuliert im Kontext der 1960er-Jahre, sind es, die Kirche und damit kirchliche Steuerungskultur im Heute treiben. Der grundlegende erste Schritt ist jedoch der gleiche geblieben: Kirchliche Akteure sind gefordert, die gegenwärtige inner- und außerkirchliche Realität anzuerkennen, ihr offen entgegenzutreten und ihre Logik verstehen zu lernen.

Das Damoklesschwert eines drohenden eigenen Untergangs, bzw. zumindest eines deutlichen Relevanzverlustes und damit einer bedrohlich-drastischen Umgestaltung aktueller kirchlicher Identität, ist es, was auch Kirchen zum Handeln antreibt. Um eine adäquate, das heißt zukunftsfähige, kirchliche Steuerungskultur zu erreichen, müssen Brücken gebaut werden. Der erste Schritt hierzu, das Entwickeln und Schärfen des vorhandenen Sensoriums für die Anforderungen der Gegenwart, ist mental-kognitiver Natur: Die vorliegenden Voraussetzungen, Charakteristika und Eigenheiten einer modernen Gesellschaft müssen erkannt und zugeordnet werden

(Wahrnehmung und Selektion). Obgleich kein vergleichendes Forschungsdesign verfolgt wurde, ist anzunehmen, dass es sich hierbei um einen voraussetzungsvollen und herausfordernden Schritt handeln wird. Warum? Steuerungskulturen sind Phänomene von Organisationen, sie bilden sich im Zeitablauf heraus, um einerseits generelle (allen Organisationen gemeinsame) und andererseits spezifische Fragestellungen zu lösen. Bei allen Versuchen Kirchen im Sinne moderner Organisationsreformen umzugestalten, bleiben gerade als markant identifizierte Elemente grundlegend wirksam, etwa die hierarchisch-klerikalische Verfasstheit der Katholischen Kirche oder deren spezifisch-religiöser Grundauftrag. Steuerungskultur hat sich dahingehend entwickelt unter diesen Vorbedingungen zu operieren, womit auch Probleme vor diesem Hintergrund gelöst werden, etwa indem eine Selektion aus verschiedenen Optionen unter dem Vorzeichen ihrer Integrationsfähigkeit in das *bestehende* Gesamtsystem stattfindet, ein Umstand, der etwa die seitens der interviewten Expert:innen beobachtete hohe Pfadabhängigkeit kirchlichen Handelns miterklärt.

Erste Voraussetzung einer Entwicklung kirchlicher Steuerungskultur ist somit ein intimes Kennenlernen und Kennenlernen-Wollen moderner Gesellschaft. Gleichzeitig ist jedoch entscheidend, das Eigene auch durch die (nüchtern-verfremdende) Außenperspektive ansehen zu wollen und Verständnis für das Eigene, insbesondere die eigene Steuerungskultur, zu entwickeln. Steuerungskultur bringt, wie viele tief in die Organisation eingravierten Phänomene, die Schwäche mit sich, zunehmend wahrnehmungsverzerrend zu sein – eine ambivalente Folge ihrer Stärke, Komplexität heuristisch reduzieren zu können. Wächst jedoch die Differenz zwischen Adressaten und Steuerungskultur an, verstärken sich auch die Herausforderungen dieser Schwäche. Diese zu reduzieren oder gar aufzuheben gelingt nur, wenn eine intensive Auseinandersetzung mit den eigenen Routinen, Abläufen und Perzeptionsprozessen stattfindet.

Die Prämisse hierzu auf Basis von GS 4 fordert ein Hören auf die Gegenwart, was auch nicht nur ein Aushalten ihrer Ambiguitäten und Ansprüche, sondern ein tatsächlich-offenes Zugehen auf diese erfordert. Vieles davon wird bereits unternommen, da die Notwendigkeiten von Reformen erkannt werden. Die große Herausforderung für die Diözese Graz-Seckau, aber im Grunde jede organisationsreformerisch tätige Diözese, ist, dass moderne Impulse mit dem Eigenen, das Kirche ja erst zur Kirche macht und mit ihrer unveränderbar-originären Mission zusammenhängt, integrativ verbunden werden muss. Kirche muss sich also auf dem organisationsreformerischen schmalen Grad zwischen einseitiger Implementation einer mitunter fremden Steuerungslogik³⁷⁹ im Zuge von Reformen

³⁷⁹ Vgl. hierzu etwa: Grangl, Moderne betriebswirtschaftliche Organisationsreformen, 95–109.

und einer Zurückweisung moderner Impulse bewegen.

Die zweite Grundvoraussetzung einer zukunftsfähigen Entwicklung ergibt sich aus der *Festigung und Steigerung der Akzeptanz kirchlichen Steuerungshandelns*. Steuerung in einem modernen ökonomisierten gesellschaftlichen Umfeld findet interaktiv seinen zentralen Wirksamkeitsschlüssel im Schaffen, Erhalten und Steigern von „Autorität“. Eng damit verbunden ist, auf systemischer Ebene, die Frage der Legitimität.

Steuerung per se ist, da es hierbei immer um – wie auch immer erreichtes – Wirksamwerden geht, mit der Ausübung von (hier begrifflich wertneutral verstandener) Macht verbunden. Dies ist deswegen der Fall, da Steuerung immer auch Willensdurchsetzung³⁸⁰ beinhaltet (etwa des in einer Entscheidung zum Ausdruck kommenden Willens des Bischofs oder eines Leitungsgremiums). Gerade in Zusammenhang mit den hohen normativen Ansprüchen, die an kirchliches Steuerungshandeln, als machtförmigem Handeln, gestellt werden, eröffnet sich die Frage nach dessen Legitimität. Im Hintergrund dessen steht die Unterscheidung eines auf Zwang und einseitiger Durchsetzung von Macht basierenden Steuerungshandeln von einem Handeln, dem Folgebereitschaft seitens der Adressaten entgegengebracht wird. Letzteres setzt ein bestimmtes Design von Steuerung und Machtausübung voraus (etwa Kontrollierbarkeit).³⁸¹

Aufgrund der Veränderungen der modernen Gesellschaft wird die Ausübung ersterer Macht nur mehr begrenzt akzeptiert und verliert zunehmend an Folgebereitschaft. Gleichzeitig finden sich Elemente eines solchen alten Systems nach wie vor strukturell angelegt wieder, etwa in den Regeln des Kirchenrechts. Gesellschaftlich prägend geworden sind hier vor allem Formen der Mitbestimmung im staatlichen Bereich mit ihren *checks and balances* (System der Gewaltenteilung und Machtbegrenzung), der Mitbestimmung im Zuge von (allgemeinen) Wahlen, der Übertragung von Macht an Repräsentanten auf Zeit (repräsentative parlamentarische Demokratie) und etablierten Abwahl- bzw. Amtsenthebungsmöglichkeiten im Falle einer sich als problematisch erwiesenen Auswahl von Führungspersonen (Möglichkeit der Durchführung von Amtsenthebungsverfahren). Demokratische Systeme weisen im Vergleich zu Alternativen eine Reihe von *Stärken* auf, die Manfred G. Schmidt in drei Gruppen gliedert:³⁸²

1. Hinsichtlich ihrer Verfasstheit: Willensrepräsentation der Bürger:innen, komparative Vorteile hinsichtlich der Koordination sozialer Interaktionen, Gewährleistung von Freiheit und Gleichheit der Bürger:innen,

³⁸⁰ Vgl. Weber, *Wirtschaft und Gesellschaft*, 1. Teil, I. Kap., § 16.; Vgl. Wiemeyer, *Führung bedarf Macht*.

³⁸¹ Vgl. Popitz, *Phänomene der Macht*, 232–236.

³⁸² Vgl. Schmidt, *Demokratiethorien*, 459.

- Berechenbarkeit der Institutionen, relative Verlässlichkeit der Vermittlung zwischen Politik und Gesellschaft,
2. hinsichtlich ihrer Verfahren und Prozesse: Grundsätzliche Lernfähigkeit des Systems mit einem hohen Potenzial Interessen zu berücksichtigen, relativ hohe Effizienz in Bündelung von Individualinteressen, Chance der Ermöglichung und Bildung/Schulung von Staatsbürger:innen, Effektive Wahl und gewaltfreie Abwahl von Herrschenden, Herrschaftsauftrag auf Zeit sowie,
 3. Ergebnisbezogene Vorteile, etwa hinsichtlich zwischenstaatlicher Konfliktaustragung oder Integration von Opposition.

Haslinger³⁸³ kritisiert den aktuellen Stand bzw. Mangel an Demokratisierung in den Bistümern und Diözesen. Es sei bisher nicht gelungen, „überkommene Macht“ in „Formen legitimer, formalisierter, nicht personalisierter, reglementierter, kontrollierter Macht“ zu überführen. Haslinger baut dabei auf jenen Vorstellungen und Prinzipien auf, mit denen der von einem hegemonial gewordenen kapitalistischen und liberal-demokratischen System gewöhnte Mensch an die Katholische Kirche als gesellschaftliche Großorganisation herantritt. Dies insbesondere auch vor dem Hintergrund grundsätzlicher Freiwilligkeit und Offenheit von Partizipation, sei diese eher passiv-konsumierender oder aktiver Natur.

„Legitimität“ entsteht auf Basis von Anerkennung³⁸⁴. Hinsichtlich Steuerung v.a. dann, wenn die Steuerungsadressaten das Steuerungssystem und dessen Verfahren anerkennen, ein Effekt, dessen Voraussetzung ist, dass sich die Prämissen und Funktionsweisen des Systems mit den Prämissen und Vorstellungen der Steuerungsadressaten decken.³⁸⁵ Trifft ein vielschichtiges System mit zahlreichen aus vorangegangenen Epochen überlieferten Elementen (etwa solchen, die in einem feudalen oder absolutistischen System gewachsen sind) auf ein modernes, säkulares und demokratisches System, in dem die Rolle des Individuums und dessen Bedürfnisse betont werden, sind aufgrund der aus den systemischen Eigenlogiken resultierenden Differenzen Legitimitätsprobleme zu erwarten.

Die eigentliche – praxisorientierte – Frage muss daher lauten: Wie kann im Heute Legitimität gewonnen werden und es *gleichzeitig* gelingen, den funktionalen Erfordernissen einer nicht-staatlichen Organisation unter Bewahrung ihres

³⁸³ Haslinger, Macht in der Kirche, 589.

³⁸⁴ „Legitimität“ (von lat. *legimitas*, Rechtmäßigkeit) kann als normative und empirische Eigenschaft eines Systems verstanden werden. Oben wird ein vor dem Hintergrund der Praxis normativer Zugang vorgestellt. Legitimität ist demnach die Rechtmäßigkeit einer Ordnung. Diese Rechtmäßigkeit folgt aus der Verwirklichung bestimmter Prinzipien, etwa Pluralismus, politische Beteiligungsrechte oder Rechtstaatlichkeit im Falle moderner Demokratien. In der Praxis hingegen muss seitens des Systems Legitimitätsglaube erreicht werden, also die innere Anerkennung und das Einverständnis der Adressaten (Max Weber), vgl. Nohlen, Lexikon Politikwissenschaft I, 544f.

³⁸⁵ Ebenso bedeutend ist, dass diese Deckung auch wahrgenommen, das heißt kommuniziert und v.a. praktiziert wird. Letzteres ist ein entscheidender Faktor für ein langfristiges Etablieren von Legitimität.

Eigencharakters als Kirche Genüge zu tun? Wie können vorhandene Stärken ausgebaut, wie vorhandene Schwächen reduziert werden, um die Zukunftsfähigkeit der Katholischen Kirche in modernen Trägergesellschaften sicherzustellen?

Die Grundzüge und deren steuerungskulturellen Effekte in der untersuchten Ortskirche der heute die Rahmenbedingungen diktierenden, dominanten Gesamtgesellschaft wurden oben bereits beschrieben. Unter ihrer Ägide muss Kirche im Heute operieren, will sie Anspruch auf Erfolg unter Wahrung des universellen Gesamtauftrags des Evangeliums erheben können. Der Katholischen Kirche kommt nur mehr ein geringer Einfluss auf das globale System zu. Größeren Einfluss hingegen hat Kirche auf die Inhalte einer möglichen modernen Form und Gestalt, die eine Antwort auf den zweiten Teil obiger Frage darstellen kann. Das Risiko entsteht entlang der erforderlichen *Gradwanderung*, die im Dreieck aus strukturell Möglichem und Veränderbarem (bspw. Kirchenrecht und Globalität der Kirche), den Herausforderungen einer Implementation in die Praxis (diese beinhaltet immer Friktionen!) und einer Wahrung des Eigencharakters zu leisten ist. Diese Gradwanderung findet dabei vor der Kontrastfolie des dominanten modernen Legitimitätskonzepts der Demokratie statt. Die Herausforderung dabei liegt jedoch darin, Legitimität vor diesem Hintergrund sicherzustellen, dabei jedoch den Eigencharakter und die Besonderheiten wahren zu können.

Dass diese Implementation keinesfalls in einer simplen Übernahme eines demokratischen Verfahrens liegen kann, zeigt ein Blick auf die *Schwächen* demokratischer Verfasstheit. Auch hier unterscheidet Schmidt nach den drei obigen Kategorien:³⁸⁶

1. Hinsichtlich ihrer Verfasstheit finden sich diese Schwächen etwa in einer mangelnden Beständigkeit, einer gewissen Neigung zur „Tyrannei der Mehrheit“ (Tocqueville), einer abstrakten Gleichheit ohne Würdigung der Qualifikationen ihrer Mitglieder,
2. hinsichtlich ihrer Prozesse in der möglichen Verführbarkeit des „Volkswillens“, oder einer gewissen Haltlosigkeit und Wankelmütigkeit des „demokratischen Menschen“ (Platon), der potenziellen Selektivität von Willensbildungs- und Entscheidungsprozessen oder einer Neigung zu Spektakeln (v.a. etwa in Wahlkämpfen) und mediokrem Führungspersonal.
3. Hinsichtlich ihrer Ergebnisse ist zu beobachten, dass Prozesse des Machterwerbs und -erhalts vor die adäquate Bearbeitung von Sachthemen treten. Weiters zeigt sich eine geringe Steuerungsfähigkeit demokratischer Systeme, eine Differenz zwischen hohem Anspruch und Steuerbarkeit in der Praxis, eine Neigung zu kurzfristigen Politiken (Gegenwarts- vor

³⁸⁶ Vgl. Schmidt, *Demokratiethorien*, 461–465.

Zukunftsinteressen) und eine Neigung, die ökonomische Grundlage des Staats etwa zugunsten einer politisch vorteilhaften Verteilungs- und Wohlfahrtspolitik zu überlasten. Zudem ist auch hier eine hohe Pfadabhängigkeit zu attestieren.

Viele der hier beschriebenen, in Demokratien zu beobachtenden Phänomene lassen auf größere Schwierigkeiten schließen, wenn etwa der Kernauftrag der Kirche vor Augen geführt wird. Als religiöse Organisation wahrt sie in ihrem Inneren eine *glaubensmäßige Wahrheit* und unterscheidet sich damit wesentlich von einem staatlich-demokratischen System, dessen Aufgabe es ist, eine Pluralität von „Wahrheiten“ ausgleichend (und friedlich!) in einer Gesellschaft zu vereinen:

„Dabei bestimmt die Kirche kein irdischer Machtwille, sondern nur dies eine: unter Führung des Geistes, des Trösters, das Werk Christi selbst weiterzuführen, der in die Welt kam, *um der Wahrheit Zeugnis zu geben* [Hervorhebung L.G.] (1); zu retten, nicht zu richten; zu dienen, nicht sich bedienen zu lassen (2).“ (GS 3)

Das Risiko, dass eine institutionell ummantelte „Wahrheit“, die den aktuellen Organisationszweck der Kirche bildet und eine Kernkategorie des Untersuchungsfalles darstellt, bei Etablierung volldemokratischer Prozesse (kirchen)politisch ausgesetzt wäre, ist mit in die Betrachtung aufzunehmen. Verfügung über „Wahrheit“ könnte zu einem politisch-taktischen Asset werden, das, je nach Nützlichkeit, zum Vorteil eingesetzt werden würde. Demokratische Systeme sind grundsätzlich zum Interessenausgleich designt, was den „Kampf“ von Interessen voraussetzt. Die Implementation demokratischer Ideen würde das Risiko eines Imports demokratisch-machtförmiger Interessensdurchsetzungsmodi in der Kirche beinhalten. Dies würde zu keiner Reduktion oder Dämpfung machtförmiger Prozesse in der Kirche, sondern lediglich deren Umgestaltung führen. Die Ausübung von Macht würde sich an die neue strukturelle Verfasstheit anpassen. Ob etwa „Verschleierungen“ dadurch abnehmen würden, muss kritisch hinterfragt werden, da davon auszugehen ist, dass auch diese lediglich eine andere Gestalt annehmen würden.

Zu beachten sind zudem die systemischen Trade-offs im Zuge der Implementation demokratischer Organe in eine nicht-staatliche Großorganisation: Demokratische Prozesse erfordern einen hohen Zeitaufwand im Finden von Entscheidungen, da eine Vielzahl an Akteure partizipationsberechtigt und äußerungsberechtigt sind. Ein Beispiel wäre eine Entscheidung, in der 50 Personen einen Diskussionsbeitrag von je 20 min leisten dürften, was einen Zeitaufwand von mehr als 16,5 Std. bedeuten würde. Würden hingegen nur zehn Personen, etwa in einem Gremium partizipieren, würden in dieser Zeit bereits fünf volle Gesprächsrunden stattfinden können. Eine breite Partizipation steht hier in einer *Trade-off-Beziehung* zu Effektivität und Effizienz in der Entscheidungsfindung.

Dies stellt keine Kritik an demokratischen Verfahren dar, sondern verdeutlicht, einen wichtigen Aspekt: Steuerungsmodelle müssen kontextualisiert betrachtet werden, ein Import ist nicht ohne weiters möglich. Für eine wirkungsvolle Weiterentwicklung einer kirchlichen Steuerungskultur bedarf es somit einer sorgsamem Kontextualisierung alternativer Steuerungsmodelle, sollten diese für eine Integration in Betracht gezogen werden. Dies gilt für demokratische Grundformen ebenso wie betriebswirtschaftlich motivierte Vorbilder etwa aus dem Bereich öffentlicher Verwaltungen, da hierbei je eigene Steuerungslogiken vorherrschen.³⁸⁷

Diese Feststellung beantwortet jedoch noch nicht die Frage, wie durch wohl gewählte Reformen die Legitimität – als entscheidende Grundvoraussetzung wirksamer kirchlicher Steuerung vor dem Hintergrund einer modernen Gesellschaft – erreicht werden kann. Die Antwort hierzu findet sich in den Prämissen und Kernzielen demokratischer Systeme. Die Frage lautet demnach: *Wie können die Grundprinzipien legitimer Steuerung in der Moderne in das kirchliche Steuerungssystem und die Steuerungskultur integriert werden?* Diese Frage fußt auf der Feststellung, dass eine effektive Steuerung, die ihrer Sanktionsmöglichkeiten weitgehend beraubt ist, *Legitimitätsglauben (Anerkennung)* voraussetzt.

Enge Verwandtschaft zur Legitimität kirchlicher Steuerungskultur weist „Autorität“ als Schlüsselement und Zielzustand auf. *Autorität* bezeichnet demnach den „als rechtmäßig anerkannten“ Einfluss im Sinne einer „bejahten Abhängigkeit“ (Horkheimer) einer „Person, Gruppe oder sozialen Institution“.³⁸⁸ Aus praktischer Perspektive des Steuerungshandelns bedeutet das, dass ein Zustand erreicht werden soll, indem Menschen dazu bewegt werden, sich freiwillig, also ohne die Anwendung von Zwang, gemäß einer Steuerungsabsicht verhalten und entsprechend mitwirken. Autorität liegt dann vor, wenn ein hohes Grundvertrauen der Steuerungsadressaten hergestellt werden kann. Autorität als solche fußt auf der Anerkennung der Steuernden, was wiederum die grundlegende Anerkennung der Notwendigkeit von Steuerung in der Kirche voraussetzt.

Eine konstruktive Entwicklungsperspektive kirchlicher Steuerungskultur muss demnach zweierlei verbinden: das modern-demokratische Verständnis der Organisationsumwelt und des modernen Menschen als auch die spezifischen Bedingungen der Katholischen Kirche als nicht-staatliche Organisation mit ihrer je eigenen Verfasstheit und Geschichte.

Für die Praxis von Kirchenreformen bieten sich hierzu leitgebende Prinzipien an, die in organisationale Wandlungs- und Designprozesse einbezogen werden müssen, um diesen eine legitimitätssteigernde, und damit autoritätsbegünstigende Wirkung zu

³⁸⁷ Vgl. Grangl, *Moderne betriebswirtschaftliche Organisationsreformen*, 95–109.

³⁸⁸ Schulze, *Lexikon Politikwissenschaft I*, 62f.

verleihen. Die Integration dieser Prinzipien dient der Sicherstellung einer zukünftigen Funktionalität, Effektivität und Tragfähigkeit kirchlicher Steuerungskultur.

Die hier vorgestellten Prinzipien wurden auf Basis des Materials und der Fragestellung vor dem Hintergrund moderner Legitimitätskonzeptionen entwickelt. Die Ausführungen gehen von der übergeordneten Annahme aus, dass für eine künftige Akzeptanz und Autorität kirchlicher Steuerung deren Fähigkeit entscheidend ist, anerkannt und damit legitimiert werden zu können. Die angeführten Punkte sind dabei in einer Gesamtschau zu lesen und in unterschiedlichem Maße in die bestehenden Strukturen implementierbar. Sie dienen in erster Linie als Leitkriterien, die im Zuge von Veränderungsprozessen einbezogen und geprüft werden müssen.

Den nachfolgend vorgestellten Prinzipien kommt ein allgemeiner Charakter zu, sie abstrahieren bewusst vom in dieser Arbeit untersuchten Beispielfall. Dies wird durch strukturelle Ähnlichkeiten der Diözesen und Bistümer ermöglicht (Globale Zentralität im Heiligen Stuhl, Kirchenrecht, Klerikerorientierung etc.). Dies gilt insbesondere dann, wenn die jeweilige Trägergesellschaft, etwa die deutsche oder österreichische, Ähnlichkeiten aufweist. Vor diesem Hintergrund ist jedoch entscheidend, dass, wie oben beschrieben, eine kultursensible Implementation der nachfolgenden Prinzipien erfolgt. Was für die eine Diözese adäquat und effektiv sein mag, muss für eine andere nicht in gleichem Ausmaß gelten.

Die Prinzipien gliedern sich in einen Dreischritt, der an einem dreiteiligen Legitimitätsbegriff (*Input-, Throughput- und Outputlegitimität*) orientiert ist. Die drei Kategorien stellen jeweils vor dem Hintergrund der Untersuchung und einer modernen-demokratischen Gesellschaft entwickelte Prinzipien vor, die eine besondere Wirksamkeit für den jeweiligen Legitimitätsaspekt versprechen.³⁸⁹

3.1 Etablieren struktureller Klarheit – Checks and Balances, Kompetenzstrukturen, Partizipation, Dienstfunktion und Entpersonalisierung

Das erste Bündel legitimationsfördernder Prinzipien dient der Etablierung struktureller Klarheit, Berechenbarkeit und nachvollziehbarer Kontrolle in die Organisation. Es handelt sich bei den hier aufgeführten strukturellen Entwicklungsperspektiven um Elemente zur Erreichung sog. „Input-Legitimation“. Diese ist eine Folge der Zustimmung der Adressaten. Nach Fritz Scharpf³⁹⁰ stellt sich diese Form der

³⁸⁹ Die Prinzipien sind dabei nicht als abgeschlossen oder ausschließend zu betrachten. Vielmehr handelt es sich um einen demonstrativen Katalog, der auf Basis der Erkenntnisse dieser Arbeit erstellt wurde.

³⁹⁰ Nach Scharpf stellt sich Legitimation somit vor dem Hintergrund der Präferenzen der Adressaten ein.

Legitimation vor dem Hintergrund der Präferenzen der Adressaten ein.

Checks and Balances. Moderne Verfassungsstaaten als legitimationsbedürftige Großorganisationen und herangezogene Vergleichsfolie zeichnen sich durch eine gewaltenteilige Grundstruktur³⁹¹ aus, deren Organisationen sich selbst kontrollieren. Kernaufgabe und Ziel dieses Prinzips ist es, im Zuge von Strukturreformprozessen die Frage aufzuwerfen, wie wechselseitige Kontrolle implementiert werden kann. Das Einrichten von *checks und balances* reduziert bestehende Diffusitäten und Ambivalenzen in der Ausübung von Steuerung. Zudem wird dadurch Kontrolle des Steuerungshandelns ermöglicht, da Instanzen existieren, die legitimationsreduzierenden Mechanismen entgegenwirken.

Klare Kompetenz- und Zuständigkeitsstrukturen. Dies geht einher mit der Etablierung klarer Kompetenz- bzw. Zuständigkeitsstrukturen, die nicht nur formell festgelegt, sondern auch auf praktischer Ebene von den Beteiligten eingehalten und respektiert werden. Dies setzt ein Denken in Funktionen und Rollen voraus.

Beide Prinzipien dienen somit der Frage, wie die Struktur im Rahmen der Grenzen des Mach- und Veränderbaren so angepasst, ausgerichtet und auch adressatenseitig kommuniziert werden kann, dass die gewünschten legitimitätssteigernden Effekte eintreten. Diese werden vor allem in einer aktualisierten Steuerungskultur sichtbar, indem den Akteuren bewusst ist, dass einerseits klare Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten bestehen, andererseits machtförmiges Handeln wirksam begrenzt werden kann, ein Umstand der zudem Sicherheit für die Handelnden schafft.

Dienstfunktion. Dies geht damit einher, dass nicht mehr die Person des oder der Steuernden als solche, sondern deren *Dienstfunktion* im Rahmen des kirchlichen Gesamtauftrags in den Vordergrund treten muss. Steuerungspotenzial bzw. die Ausübung von Macht in diesem Zusammenhang gewinnt somit ihre Legitimität aus den Fragen wofür diese (Zielebene) und wie diese (Art und Weise der Durchführung) eingesetzt wird. Beobachtbare Personalisierungstendenzen, die etwa zu Ineffizienzen führen, sind eine Folge pfadabhängiger Steuerungsmuster, die etwa in der aus einem Feudalwesen stammenden persönlichen Bindung entscheidender Führungspersonen

Diese ist stark durch einen modernen Kapitalismus geprägt. Nicht umsonst stellt Scharpf das erste Kapitel unter die Überschrift „Demokratie in einer kapitalistischen Wirtschaft“. Vgl. Scharpf, *Regieren in Europa*, 16–20. Die Europäische Union ist, aufgrund ihrer komplexen Verfasstheit und mitunter langen „Legitimationsketten“ beliebter Forschungsgegenstand für diese Frage. Auch die im Zusammenhang mit der *Throughput*-Legitimation rezipierte Arbeit von Vivien Schmidt widmet sich der EU als Forschungsgegenstand. Vgl. allgemein zum Thema Legitimität und Legitimation aus Perspektive der vergleichenden Politikwissenschaft: Wiesner/Harfst, *Legitimität und Legitimation*.

³⁹¹ Dies findet sich etwa im „rechtsstaatlichen Prinzip“ wieder, demnach Macht, insbesondere Gesetzgebung und Vollziehung, in einem modernen, demokratischen Gemeinwesen getrennt sein müssen. Der Gesetzgebung kommt grundsätzlich keine ausführende Gewalt (und zugehörige Machtmittel zu), während die Vollziehung nur gesetzesgebunden aktiv wird. Dies wird durch unabhängige Gerichte überwacht und ist einer Überprüfung zugänglich. Vgl. allgemein und am Beispiel der Bundesrepublik Österreich: Berka, *Verfassungsrecht*, 55–62.

ihrem Bischof gegenüber, der Vollmacht durch Weihe weitergibt, zum Ausdruck kommen.³⁹² Die damit rituell verbundenen symbolischen Handlungen unterstreichen eine an die Person als solche übertragene Macht. Feudal-monarchistisch orientiertes Handeln stößt in der modernen Gesellschaft jedoch auf weitgehendes Unverständnis und stellt ein Hindernis zur Entwicklung der notwendigen Folgebereitschaft dar, deren Voraussetzung wiederum die Anerkennung von Steuerungskultur innerhalb wie auch außerhalb der Organisation Kirche ist.

Partizipation. Als ein weiteres Prinzip ist *Partizipation* zu beachten. Dies bezieht sich dabei jedoch nicht nur auf passive Teilhabe, sondern ein tatsächliches Einbinden relevanter Stakeholder, als Kirchenmitglieder, in getroffene Entscheidungen. Dies kann dabei sehr unterschiedliche Formen annehmen und sollte von der zu entscheidenden Frage abhängig gemacht werden. Ziel dieses Prinzips ist es, die nicht nur strukturelle, sondern auch mental-kognitive *Grundausrichtung* kirchlicher Steuerung auf einen Einbezug Entscheidungsbetroffener sicherzustellen. Dies erfordert in einer modernen Gesellschaft jedoch mehr als einen (lediglich oberflächlichen) Versuch, den bestehenden hierarchischen Top-Down-Ist-Zustand zu stabilisieren, indem partizipative Elemente, möglicherweise sogar lediglich symbolpolitisch, „aufgesetzt“ werden und somit auf der Darstellungsebene verbleiben. Das Prinzip der Partizipation versteht sich vielmehr als inklusiv, das heißt als ein systematisches Etablieren von Gleichheit in der Organisation. Unterschiede finden sich vor allem in der Funktion der Personen, nicht aber auf der Ebene der Personen selbst. Um wirksam werden zu können, benötigt dieses Prinzip eine klare Integration in vorhandene Strukturen und Prozesse und muss entsprechend deutlich beschrieben und kommuniziert werden. Dies erfordert auf Ebene der Prozesse eine bestimmte Grundhaltung (Offenheit für verschiedene Perspektiven etc.) sowie Transparenz im Umgang. Die für das Herstellen von Partizipation notwendige Grundhaltung dient auch einem Abbau bestehender innerkirchlicher Dichotomien, etwa jener zwischen „Klerikern“ und „Laien“.

3.2 Die Frage nach dem Wie – Legitimation durch Transparenz und eine starke Konfliktkultur

Legitimität entsteht nicht nur durch strukturelle, sondern auch durch prozessuale Elemente. *Throughput*-Legitimation fokussiert dabei nach Vivien Schmidt³⁹³ auf die Faktoren Zurechenbarkeit, Wirksamkeit (Effektivität), Transparenz und Inklusivität und nimmt somit eine qualitative Dimension in den Blick. *Throughput*-Legitimation im

³⁹² Vgl. Desso, Partizipation.

³⁹³ Vgl. Schmidt, Eurozone's Crisis of Democratic Legitimacy, 8.

vorliegenden Fall kann somit, daran angelehnt, als Resultat der Art und Weise, wie Akteure ergebnisorientierte Prozesse durchführen und Steuerungsmaßnahmen vor dem Hintergrund organisationaler Inputs implementieren, verstanden werden. *Throughput*-Legitimation nimmt jene Aspekte in den Blick, die innerhalb der „black box“ der Organisation zu verorten sind.³⁹⁴

Transparenz. Als grundlegendes Prinzip in der Neustrukturierung ist *Transparenz* zu beachten. Transparenz schafft dabei die Grundlage für eine tatsächliche Partizipation von Entscheidungsbetroffenen an kirchlichen Prozessen. Die Sicherstellung von Transparenz erfordert auch hier das Implementieren eines Elements der Offenheit in die kirchliche Steuerungskultur: Kirchenmitglieder arbeiten gemeinsam an einer geteilten Vision, an einem Ziel, daher müssen, um dieses zu verwirklichen, auch die notwendigen Informationen geteilt werden. Transparenz ist die Grundvoraussetzung, um selbst geschaffene bzw. aufrechterhaltene Ambiguitäten zu reduzieren, die sich etwa in prozessualen Diffusitäten oder Verschleierungstaktiken widerspiegeln. Transparenz stellt zudem die Grundvoraussetzung für eine effektive und glaubwürdige Kommunikation dar. Die kommunikative Dimension von Transparenz setzt jedoch voraus, dass eine Beschäftigung mit der innerkirchlichen Kommunikation stattfindet. Verwendete „Sprache der Steuerung“ (vgl. G 124) muss danach bestrebt sein, Klarheit zu implementieren, sodass keine jahrelange Sozialisation zum tiefgehenden Verständnis erforderlich ist, sondern diese auch im Rahmen moderner Formen (vorübergehender) Partizipation verstanden werden kann. Auf Ebene der Steuerungskultur geht dies einher mit einer Reduktion bzw. einem Heben von Informalitäten und somit um eine Steigerung der Nachvollziehbarkeit für Dritte. Transparenz stellt zudem eine wichtige Voraussetzung für die oben beschriebenen Prinzipien, etwa einem Beachten der Kompetenz- und Zuständigkeitsstrukturen.³⁹⁵

Stärkung der Konfliktkultur. Konflikte und deren Bearbeitung bzw. gegebenenfalls Nicht-Bearbeitung stellen einen wesentlichen Bestandteil einer jeden Steuerungskultur dar, im deren Rahmen Entscheidungen zu treffen sind und Interessen ausgehandelt werden. In diesem Zusammenhang ist ein Umdenken gefordert: Konflikte als etwas, aus dem gelernt werden kann und das wertvolle Informationen über die Organisation, ihre Akteure und ihr Tun liefert. Dies berührt das identifizierte Kernelement harmonischer Familiarität. Es geht um eine Erweiterung dieses Bildes: nicht mehr die kurzfristige Harmonie steht im Vordergrund, sondern das innere Wachstum der „Familie“. Eine Offenheit Konflikten gegenüber hilft dies zu leisten. Darüber hinaus ist im Zusammenhang mit größeren Reformen mit Konflikten zu rechnen, sodass die Implementation einer positiv-offenen Konfliktkultur die

³⁹⁴ Vgl. Schmidt, Eurozone's Crisis of Democratic Legitimacy, 24f.

³⁹⁵ Zum Thema der Transparenz in der Gesellschaft siehe: Jansen/Schröter/Steher, Transparenz.

Resilienz der Organisation erhöht und den Reformoutput verbessert.

3.3 Legitimation durch Wahrung des Kernauftrages in einer plural-säkularen Moderne, Effizienz und Effektivität

Die *Output*-Perspektive stellt die Ergebnisdimension kirchlichen Handelns in den Vordergrund: Steuerungsergebnisse sind demnach dann legitim, wenn sie den Nutzen und das Wohl der Kirchenmitglieder fördern.³⁹⁶ Im Vordergrund steht also die Zielerreichungs- und Problemlösungskompetenz der Organisation.

Wahrung des Eigencharakters. Religionsgemeinschaften lösen genuine Probleme. Ihr Hauptzweck ist aus gesellschaftlicher Perspektive die Befriedigung religiöser Bedürfnisse, aus Innenperspektive, im Falle der Katholischen Kirche, das Vermitteln von Wahrheit und Heil:

„Der einzige Mittler Christus hat seine heilige Kirche, die Gemeinschaft des Glaubens, der Hoffnung und der Liebe, hier auf Erden als sichtbares Gefüge verfaßt und trägt sie als solches unablässig (9); so gießt er durch sie Wahrheit und Gnade auf alle aus. Die mit hierarchischen Organen ausgestattete Gesellschaft und der geheimnisvolle Leib Christi, die sichtbare Versammlung und die geistliche Gemeinschaft, die irdische Kirche und die mit himmlischen Gaben beschenkte Kirche sind nicht als zwei verschiedene Größen zu betrachten, sondern bilden eine einzige komplexe Wirklichkeit, die aus menschlichem und göttlichem Element zusammenwächst (10).“ (LG 8)

Der Kernauftrag der Verkündigung des „Reiches Gottes“ (LG 5) ist es auch, der den normativen Organisationszweck der Kirche darstellt. Gleichzeitig stellt dieser, neben strukturellen Elementen, die zentrale Eigenheit der Organisation dar und vermittelt den Organisationsmitgliedern Identität. Als Grundprinzip einer erfolgreichen kirchlichen Steuerungskultur ist demnach die Wahrung ihrer Identität als *kirchliche* Steuerungskultur zu nennen.

Gerade in einem dominant-marktförmigen gesellschaftlichen Umfeld führt dies zu einer Gradwanderung. Einerseits ist es notwendig, auf die Bedürfnisse einer säkularen Bevölkerung als Adressatengruppe einzugehen und diesen ein „attraktives“ Angebot präsentieren zu können, andererseits muss im Kern das Eigene gewahrt bleiben. Dies ist aus zweierlei Gründen gefordert: Eine klar umrissene Gestalt ist notwendig, um in einer modernen Aufmerksamkeitsökonomie im Meer des gesellschaftlichen Pluralismus adäquat wahrgenommen werden zu können. Andererseits wird auf diese Weise die innerkirchlich bestehende Identität gewahrt. Steuerungsmaßnahmen können eine höhere Gefolgschaft verlangen, wenn sie mit

³⁹⁶ Vgl. Scharpf, Regieren in Europa, 16.

dem Identitätskern einer Organisation resonieren. Dies zeigte sich etwa im Zusammenhang mit der in der Diözese Graz-Seckau vorgenommenen Diözesanreform, wo theologische Elemente mitunter als sekundär „aufgesetzt“ wahrgenommen wurden.

Die hiermit einhergehende Aufgabe ist Steuerungsverantwortlichen keine Unbekannte: Wie in einem modern-säkularen Umfeld freigesetzter Individuen so kommunizieren, dass eine signifikante Menge an Personen erreicht werden kann? Was für den oder die eine attraktiv erscheinen mag, ist es gerade für andere nicht. In diesem Zusammenhang kommt es häufig zu Trade-off-Beziehungen: Wer das eine will, kann das andere nicht haben, ein schwieriges Fahrwasser, in dem vor dem Hintergrund eines weiterhin bestehenden universellen Anspruches navigiert werden muss.

Effektivität und Effizienz. Darüber hinaus sind die Prinzipien von Effektivität und Effizienz zu beachten. Diese fordern die Steuerungskultur auf, mit dem, was der katholischen Kirche an Mitteln und Ressourcen anvertraut ist – namentlich das „Erbe“ aus der Vergangenheit und die in der Gegenwart kirchensteuerlich lukrierten Mittel – schonend und „wirtschaftlich“ umzugehen. Damit einher geht eine Rechenschaftspflicht den Kirchenmitgliedern gegenüber. Steuerung steht somit vor dem Anspruch, in ihrem Wie ressourcenschonend (effizient) und in ihrem Was zielorientiert (effektiv) vorzugehen. Die beiden verbundenen Prinzipien stehen mit allen obigen Prinzipien in Austausch und ergänzen diese. Ein öffentlich entstehender Eindruck, dass diese Prinzipien nicht eingehalten werden, kann zu beachtlichen Reputationsschäden führen, die die Legitimität der Organisation beeinträchtigen. Auch hier ist eine steuerungskulturelle Implementation erforderlich: Effektivität und Effizienz müssen sich, ähnlich wie dies in einem Unternehmen der Fall sein sollte (und muss, soll das Unternehmen langfristig bestehen), in der „DNA“ der Organisation wiederfinden. Es muss demnach eine „Selbstverständlichkeit“ für alle beteiligten Personen sein, dass mit den anvertrauten Ressourcen schonend und wirkungsorientiert umgegangen wird.

3.4 Herausforderungen und Perspektiven einer wirkungsvollen Umsetzung – Zielkonflikte, Implementationsrisiken und das Metaprinzip informierter Offenheit

Die Prinzipien erfüllen eine Leitfunktion in der Gestaltung und Weiterentwicklung einer legitimierten, autoritätsbegünstigenden kirchlichen Steuerungskultur. Als solche sind diese jedoch nicht als abschließend zu betrachten, vielmehr verdeutlichen sie wichtige Grundaspekte.

Für die – letztlich entscheidende – Praxis ist jedoch zu beachten: Auf Implementationsebene, etwa im Zuge kirchlicher Organisationsreformen, der Erarbeitung neuer pastoraler Konzepte oder der Durchführung von Projekten, sind zwischen diesen Prinzipien *Zielkonflikte* zu erwarten. Ein solcher Zielkonflikt wurde oben bereits beispielhaft im Zuge der Ausführungen zu Partizipation vorgestellt. Wird etwa eine legitimitätsförderliche Struktur implementiert, die Kontrollen und Machtausgleich fördert (*checks and balances*), könnte dies etwa deren Effizienz reduzieren, da sich unter Umständen Entscheidungswege verlängern sowie Entscheidungen hinterfragt oder angefochten werden. In der Ermöglichung letzterer liegt jedoch deren Hauptfunktion (Machtteilung und -kontrolle) verborgen. Ebenso fördert etwa Transparenz die Legitimität von Kirche als Organisation in einem modern-demokratischen Umfeld, vergrößert jedoch unter Umständen das Konfliktpotenzial.

Diese Herausforderungen im Zuge von Kirchengestaltung und -reform können jedoch durch ein *wohlgewähltes, konstellationsadäquates Austarieren* der Prinzipien eingehegt und in weitere Folge fruchtbar gemacht werden. So kann etwa Transparenz einerseits die Legitimität fördern, andererseits aber auch Konflikte auslösen. Dies stellt jedoch dann eine Chance dar, wenn Konflikte durch eine leistungsfähige Konfliktkultur positiv transformiert werden können. Gleichzeitig schafft das Etablieren klarer Zuständigkeits- und Kompetenzstrukturen in der Praxis, also das Auflösen von (machtförmigen) Diffusitäten und Ambiguitäten, Sicherheit Entscheidungsbetroffener auf organisationaler Ebene, da diese auf eine Regelkonformität vertrauen können. Dies wiederum bildet einen Umstand, der die Kraft von „Angst“ und Unsicherheit als Treiber einer kirchlichen Steuerungskultur verringern kann. Ein Agieren im Wissen um die eigene Selbstwirksamkeit wiederum, wirkt auf Adressaten in aller Regel „attraktiv“.

Vor diese Aufgabe sind alle Kirchenmitglieder, insbesondere jedoch die Steuerungsverantwortlichen und Führungskräfte, gestellt. Um diesen tendenziell herausfordernden Prozess einer Entwicklung kirchlicher Steuerungskultur zu bewältigen, ist eine *grundsätzliche Offenheit als „Metaprinzip“ einer wirksamen, zukunftsfähigen kirchlichen Steuerungskultur* notwendig. Diese Offenheit stellt jedoch mehr als eine mentale Grundhaltung dar: sie ist ein auf *Wissen, Verständnis und wohlmeinender, am Organisationszweck orientierter Absicht* basierendes Leitprinzip, das sich durch *Neugierde und eine Bereitschaft eines Neudenkens* auszeichnet. Sie stellt zweierlei sicher: Einerseits erhöht sie die Bereitschaft – gerade vor einem pfadabhängig-vergangenheitsorientierten Hintergrund – etablierte Dinge zu transformieren, andererseits bereitet sie, als informierte Offenheit, die notwendigen Perspektiven dafür aus. Es geht somit um den „Entdeckermut“ der steuernden Besatzung eines Schiffes, unter all den gegebenen Bedingungen von Wind, Wetter und der See, auf der es sich bewegt, zu neuen Ufern aufbrechen.

Die herausfordernde neue Situation erfordert vor allem in der *Auswahl der Steuerungsverantwortlichen und Führungskräfte* eine hohe Sensibilität, da diese die Akteure, Vorbilder und Multiplikatoren einer derartig aktualisierten Steuerungskultur sind. Dies erweist sich insbesondere in einer klerikerorientierten Steuerungskultur als Herausforderung, da die Anzahl der Kandidaten für die damit verbundenen zentralen Steuerungsfunktionen gering ist.

Um unter den Vorzeichen der Moderne effektiv steuern zu können, ist ein Verständnis der *vielfältigen modernen Sprachwelten und -logiken* notwendig. Steuerung erfordert die Fähigkeit, sich in die Anforderungen an legitime Steuerung in einer modernen Gesellschaft „hineindenken“ zu können und Übersetzungsleistungen für eine anders strukturierte, eine andere Sprache sprechende Steuerungskultur leisten zu können. Dies betrifft etwa die demokratische Ideenwelt oder Lehren und Erkenntnisse aus der Wirtschaftssphäre.

Gerade die gesellschaftliche Sphäre der Wirtschaft ist es auch, die zahlreiche Ideen neuer Steuerungsmechanismen liefert, die die Effektivität einer grundlegend hierarchischen Struktur³⁹⁷ mit zunehmend neuen Steuerungsmodi zu verbinden suchen. Auch hier bestehen Anforderungen einer sich verändernden Moderne, die beachtet werden müssen, um bspw. auf dem Arbeitsmarkt als Arbeitgeber weiterhin „attraktiv“ zu sein.³⁹⁸ Dabei versuchen auch moderne Unternehmen zunehmend neue Steuerungstechniken zu etablieren, etwa „agile“ Methoden, die auf einen partizipativen Prozess zur Integration der Mitglieder für eine gemeinsame Ergebniserarbeitung setzen.³⁹⁹ Zudem ist ein bewusstes Qualitätsmanagement über die gesamten Prozesse eines Unternehmens hinweg weit verbreitet. Ein Beispiel hierfür bildet etwa die DIN EN ISO-Normenreihe 9000ff, die international anerkannt ist. Ziel eines Qualitätsmanagements (bzw. der Qualitätssicherung) ist es, die Konzept- und Ausführungsqualität zu erhalten bzw. sicherzustellen. Dabei zu berücksichtigende Aspekte sind etwa Wirtschaftlichkeit, Konformität (mit Normen, etwa des Umweltschutzes oder der Arbeitssicherheit) oder Kundenanforderungen.⁴⁰⁰ All diese Maßnahmen verwirklichen in unterschiedlichem Ausmaß und unter ihren je eigenen Voraussetzungen die oben für eine kirchliche Steuerungskultur beschriebenen Prinzipien.

Obwohl dem Vergleich der katholischen Kirche mit einem Unternehmen kirchenintern ein hohes Gewicht zukommt und dieser stärker ausgeprägt ist als Vergleiche mit einer NGO oder dem Staat, müssen jedoch auch hier die Differenzen für eine adäquate

³⁹⁷ Eine solche ist etwa auch im Aktien- oder GmbH-Gesetz grundgelegt, indem verantwortliche Organe, etwa ein GmbH-Geschäftsführer, etabliert werden (§ 15 öGmbHG).

³⁹⁸ Ein Umstand der sich etwa im „War for Talents“ zeigt, dem Wettbewerb von Unternehmen um Potenzialträger und qualifiziertes Fachpersonal. Vgl. Hansen/Hauff, Talentmanagement.

³⁹⁹ Vgl. Hanschke, Agile, 7–52. Beispiele hierfür sind etwa *Scrum* oder *Kanban*.

⁴⁰⁰ Vgl. Wirtschaftslexikon24, Qualitätsmanagement.

Behandlung von Inputs aus der Wirtschaftssphäre beachtet und verstanden werden. Nur so kann es gelingen, Impulse und Ansätze aus diesem Bereich angemessen in eine kirchliche Steuerungskultur zu integrieren. Dies beginnt etwa bereits bei den Gründen, warum Personen kirchlich Steuerungsverantwortung anstreben, in deren Zusammenhang von religiösen Motiven auszugehen ist, die sich in der Praxis aber auch mit anderen Motiven vermischen.

Die Umsetzung und Einführung breiter, in der Regel betriebswirtschaftlich orientierter, Reformen in die Katholische Kirche steht dabei vor einer Reihe von Herausforderungen, die bewältigt werden müssen. Diese ergeben sich nicht nur aus dem komplexen Verhältnis der Organisation Kirche zur modernen Gesellschaft, sondern auch aus dem Umstand unterschiedlicher Steuerungslogiken. Beispiele auf Basis der hier angestellten Untersuchung sind die hierarchische Klerikerorientierung, der nicht-materielle, sondern spirituell-religiöse Grundzweck sowie die spezifische Kommunikationsweise. Die spezifischen Aufgaben- und Zielstellungen, aber auch die abweichende Systemkomplexität (insbesondere, wenn etwa der Staat als Kontrastfolie herangezogen wird) sowie die spezifischen Legitimationsquellen⁴⁰¹ sowie die in dieser Arbeit beschriebenen Eigenlogiken der Steuerung, neben anderen Faktoren, sind es, die im Falle einer unüberlegten Implementation von (modernen staatlichen oder betriebswirtschaftlichen) Reformmodellen, wie etwa dem *New Public Management* (NPM), Implementationsprobleme und in weiterer Folge Implementationsdefizite erwarten lassen.

Bekannte und gut untersuchte Beispiele solcher Implementationsdefizite im Zusammenhang der Implementation des NPM in staatliche Verwaltungen mit dem Ziel der Etablierung von Kundenorientierung und Effizienz sind etwa die Weiterexistenz alter, auf Patronage und Absprachen basierender, Kommunikationen, die das geplante (nachvollziehbare) Berichtswesen konterkarieren oder aber ein Nicht-Verständnis der Politik für neue Steuerungslogiken.⁴⁰² Ebenso ist im Zuge moderner Reformansätze aufgrund der angestrebten „Wissenschaftlichkeit“ der Methode ein Hang zur Datenerzeugung festzustellen. Am konkreten Praxisbeispiel des NPM erhöhte dies die verfügbare Informationsmenge stark, die jedoch von den Entscheidenden in dieser Dichte nicht zur Kenntnis genommen wurde. Dadurch seien etwa „Datenfriedhöfe“ entstanden⁴⁰³, wodurch die Reform eigene Ineffizienzen mit

⁴⁰¹ Oben wurden modern-demokratische Stoßrichtungen der Legitimation einer Großorganisation vor dem Hintergrund der in dieser Arbeit zur Thematik der Steuerungskultur am Beispiel der Diözese Graz-Seckau beschrieben. Vor diesem Hintergrund ist insbesondere der Eigencharakter bzw. das Selbstverständnis der Kirche als eine von Jesus Christus gestiftete und dauerhaft beauftragte Institution zu nennen. Unternehmen als Zweckeinrichtungen legitimieren sich demgegenüber etwa aus dem Willen der Eigentümer, v.a. über ihren wirtschaftlichen Zweck (Gewinnerwirtschaftung).

⁴⁰² Vgl. Reiser, Ehrenamt und Berufspolitik, 206; Vgl. Holtkamp, Verwaltungsreformen. So betrachtet die Politik etwa Interventionen auf Basis von Bürgerwünschen als „Kerngeschäft“, nicht etwa die technisch-abstrakte Definition von Zielen und Produkten.

⁴⁰³ Vgl. Holtkamp, Verwaltungsreformen, 44.

sich brachte, die wiederum Legitimitätsmindernd wirken können.

Holtkamp⁴⁰⁴ geht davon aus, da beobachtbare Problembündel auch in Kommunen mit einer guten Ressourcen- und allgemeinen Ausgangsbasis auftreten, dass weniger von einem Versagen der Praxis im Sinne schlechter Implementation, sondern von einem Konzeptversagen (*false theory*) auszugehen ist. Eine sensible, auf die zu gestaltende Organisation zugeschnittene Konzeption von Reformansätzen ist als Grundvoraussetzung für den Erfolg einer Steuerungsreform anzusehen. Die Sicherstellung dessen leistet das *Metaprinzip der informierten Offenheit*, das ein hohes Interesse an der Problemstellung erfordert und die Bereitschaft, sich auf einen revolvierenden, wiederkehrenden Prozess einzulassen. Denn es gilt: Steuerungsreformen mögen zwar häufig in projektförmiger Gestalt mit einem Start- und einem Endpunkt, Projektressourcen und einer Projektorganisation auftreten (müssen es sogar!), dennoch stellt die Beschäftigung mit dem Steuerungssystem und der Steuerungskultur einen laufenden Auftrag an die verantwortlichen Personen dar. Steuerungskultur bildet den Transmissionsriemen des Prinzips und Auftrags *ecclesia semper reformanda est*⁴⁰⁵ und Herzstück eines *aggiornamento*, einer wirksamen Verheutigung (Papst Johannes XXIII.) von Kirche.

4 Kirchliche Steuerungskultur – Notwendiger Bestandteil kirchlicher Zukunftsfähigkeit

Steuerungskultur als Sammelpunkt der gelebten und gelernten, bewussten und unbewussten Vorstellungen, Denkformen, Wahrnehmungs-, Empfindungs- und Handlungsweisen, Glaubensüberzeugungen, Ziele und Werte all jener mit der katholischen Kirche formell und informell verbundenen Menschen, bildet den Motor und Katalysator jeder Steuerungsmaßnahme, sei diese nun auf Veränderung oder auch Erhalt gerichtet. Die Besonderheiten einer solchen Steuerungskultur wurden am Praxisfall der Diözese Graz-Seckau auf Basis von Experten:inneninterviews herausgearbeitet. In dieser konnte das Bild einer dynamischen, lebendigen Steuerungskultur mit einer Vielzahl Spezifika herausgearbeitet werden. Dieses Bild weist, trotz aller situativen Vielfalt und bestehender Ambiguitäten, einige Grundlinien auf, die die *vier Kernelemente* einer kirchlichen Steuerungskultur bilden:

- die stark verwurzelte Vorstellung vom Menschen als einem *harmoniebedürftigen Gemeinschaftswesen*,

⁴⁰⁴ Vgl. Holtkamp, Verwaltungsreformen, 214; Grangl, Moderne betriebswirtschaftliche Organisationsreformen, 95–109.

⁴⁰⁵ Die Erneuerungs-idee findet sich etwa in *Lumen Gentium* 8 wieder.

- ein diese Wirklichkeit übersteigender *religiöser Organisationszweck*,
- *strukturelle Besonderheiten* sowie
- die Auswirkungen des *Organisationsumfeldes*.

Das Bild zeichnet sich somit durch ein Verständnis von Kirche als Organisation aus, an die besondere Erwartungen und Vorstellungen herangetragen werden, die wiederum den Umgang und die Steuerungspotenziale und -optionen mitprägen: Kirche als „Familie“, in der Partizipierende Geborgenheit zu finden hoffen. Dies geschieht vor dem Hintergrund der prägenden Besonderheit von Kirche, die sich im Organisationszweck finden lässt: Kirche existiert, um ein religiöses Bedürfnis zu stillen, oder anders formuliert, „Heilsmittlerin“ zu sein. Diese Besonderheit wird von strukturellen Eigenheiten begleitet, etwa der bestehenden Klerikerorientierung, die wiederum religiös verankert sind. Dies stellt einen markanten Punkt der Abgrenzung von anderen, etwa wirtschaftlichen Organisationen auch hinsichtlich Steuerung dar: Steuerung kann und findet explizit mit einem transzendenten Bezug statt, womit auch Steuerungs- und Machtmittel bestehen, die so in anderen Organisationen nicht oder andersförmig (etwa ideologischer Art) vorzufinden sind. Steuerungsmaßnahmen finden somit mit einem Bezug auf das Seelenheil von Menschen statt. Dies führt innerkirchlich u.a. zu einer Vielzahl von erlebten Ambiguitäten und Mehrdeutigkeiten, die aus der machtförmigen Natur von Steuerungsmaßnahmen vor diesem Hintergrund resultieren. Hohe moralisch-theologische Ansprüche treffen auf eine Wirklichkeit, in der organisationale (und aktorspezifisch-persönliche) Ziele erreicht und Interessen vor dem Hintergrund einer imperfekten menschlichen Natur ausgehandelt werden. Diese Ansprüche und mit Gemeinschaft in der Kirche verbundene Vorstellungen sind es, die zu einer spezifischen Art und Weise des Umgangs geführt haben, der etwa in vorherrschenden, „weichen“ Kommunikationsmodi sichtbar wird.

Kirche erlebt nun einen starken Wandel ihres gesellschaftlichen Umfeldes, ein Umstand, der innerorganisational bestehende Ambiguitäten und Mehrdeutigkeiten potenziert. Die dominant gewordene strukturell-kapitalistische Umwelt ist es auch, die innerkirchlich Unsicherheiten und „Angst“ bewirkt und die brennende Frage des Überlebens aufwirft. Weniger jene eines ökonomischen Überlebens, obwohl sich ressourcenseitig sukzessive Rückgänge abzeichnen, sondern vielmehr eine der Identität: Wer sind wir als Kirche? Dies verschärft wahrgenommene Widrigkeiten und Herausforderungen.

Kirche steht, wie der untersuchte Praxisfall, vor der Herausforderung, auf eine Umwelt zu reagieren, die sich ihr zunehmend gleichgültig gegenüber verhält und sich mehr und mehr in einen religiösen Markt verwandelt hat, an dem eine ökonomisch orientierte Bedürfniserfüllung von Individuen vorherrscht. Die Nachfrage ist nicht verschwunden, jedoch hat Kirche ihre Exklusivität als Anbieter eingebüßt.

Auf einen solchen Kontext trifft eine ausgeprägt vergangenheitsorientierte, sich pfadabhängig entwickelnde Organisation, die aufgrund ihrer Globalität und zahlreichen internen Regularien einen nur beschränkten Handlungsspielraum, ihre Gestalt zu verändern, aufweist. Dieses Gewicht der Vergangenheit, verquickt mit der eigenen Identität, findet sich in zahlreichen Kategorien der in dieser Arbeit untersuchten Steuerungskultur. Es verleiht der Organisation Stabilität, reduziert jedoch auch ihre Reaktionsfähigkeit und Gestaltbarkeit.

Diese Stabilität ist Teil der großen Stärke kirchlicher Steuerungskultur: Sie erweist sich als für ihren spezifischen Gegenstand, die Kirche und ihre bestimmenden, in dieser Arbeit beschriebenen Rahmenbedingungen, als funktional und leistungsfähig. Dies gilt auch im Vergleich zu anders gestalteten Steuerungskulturen etwa eines Großkonzerns oder staatlicher Verwaltungen, die eine Vielzahl eigengelagerter Herausforderungen aufweisen (Ineffizienzen, Lobbyismus, Abhängigkeit von Kapitalgebern oder Einflüsse der Politik etc.).

Die große Schwäche und Herausforderung kirchlicher Steuerungskultur ist, dass diese Funktionalität vor dem Hintergrund moderner gesellschaftlicher Entwicklungen, gerade auch vor einer sich verschärfenden Ressourcenlage, im Abnehmen begriffen ist. Ein Trend, von dem auf Basis bestehender Befunde davon auszugehen ist, dass er sich fortsetzen und im Zuge dessen die Differenz zwischen Kirche und Gesellschaft vergrößern wird.

Der Titel dieser Arbeit, „Ambiguität. Macht. Angst.“ gibt somit verschiedene Aspekte einer lebendigen Organisation in pointiert-kondensierter Form, verpackt in einem Wortspiel, wieder: ihre Kontextualität, exemplarisch eine prägnante Wirkung des Umfeldes im Inneren („Angst“) sowie (machtförmige) strukturelle Dynamiken innerhalb der Organisation. Was sich insbesondere auf das erste Forschungsinteresse dieser Arbeit, die deskriptive Beschreibung einer kirchlichen Steuerungskultur anhand einer Einzelfallstudie, bezieht, wirft jedoch konsequenterweise die Frage nach dem Wie einer Zukunftsfähigkeit kirchlicher Steuerungskultur auf, schließlich gilt es, insbesondere für Praxishandelnde, im Heute, im Rahmen des Möglichen, das Morgen zu gestalten.

Um die „Kluft“ und Differenz zwischen Kirche und Gesellschaft zu überbrücken, muss die Steuerungskultur als zentraler Transmissionsriemen und Katalysator grundlegend in der Lage sein, *Anerkennung* seitens ihrer Adressaten zu erreichen. Diese ist es, die ihr den Boden für ein weiteres Wirksamwerden bereitet. Den Schlüssel und die Grundlage einer solchen Anerkennung, die sich in Autorität äußert, bildet *Legitimität*. Als Antwort auf die Frage nach der Zukunftsfähigkeit kirchlicher Steuerungskultur wurden *Prinzipien für einen Entwicklungspfad von Kirche* herausgearbeitet. Ihre Aufgabe ist es, als Orientierungspunkte für eine zukunftsfähige kirchliche Steuerungskultur zu fungieren, bestehende Stärken – etwa die ganzheitliche

Perspektive der Organisation – zu erhalten und sich verschärfende Differenzen zur Umwelt als Herausforderung zu dämpfen. Ein erstes Bündel identifizierter Prinzipien befasst sich mit der Reduktion bestehender Ambivalenzen und machtförmiger Diffusitäten durch die Implementierung von Elementen, die strukturelle Klarheit fördern und somit die Nachvollziehbarkeit für die Steuerungsadressaten erhöhen. Es sind dies, orientiert an den Mechanismen moderner demokratischer Organisationen, die Prinzipien der Gewaltenteilung (*checks and balances*), des Strebens nach *Partizipation der Mitglieder, klare Zuständigkeitsstrukturen* (auch vor dem Hintergrund informeller Abläufe) sowie eine *Entpersonalisierung*, die die Funktion für das Wohl des Gesamten und nicht die Einzelperson in den Vordergrund stellt. Dies wird, als zweites Bündel, durch Einrichten von *Transparenz* und dem Etablieren einer starken, *konstruktiv-transformativ wirkenden Konfliktkultur* ergänzt. Zwei Prinzipien, die danach streben, Partizipation und einen konstruktiven Umgang mit Aushandlungsfragen zu schärfen. Als drittes Bündel treten nun die *Wahrung des Eigencharakters* in einem pluralen gesellschaftlichen Umfeld sowie die Fragen nach *Effizienz und Effektivität* kirchlichen Handelns als Output von Steuerung hinzu.

Diese Prinzipien dienen als Leitfaden für eine Stärkung von Zukunftsfähigkeit in der kirchlichen Praxis. Sie gelten nicht nur für die Diözese Graz-Seckau, den hier untersuchten Praxisort, sondern sind auch darüber hinaus für alle Diözesen und Bistümer anwendbar, deren Kontext (ökonomisiertes gesellschaftliches Umfeld, Demokratie) vergleichbar ist. Die Anwendung der Prinzipien unter dem *Leitprinzip der informierten Offenheit* für eine zukunftsstarke kirchliche Steuerungskultur dient dem kirchlichen Kernauftrag der Verkündigung der Frohen Botschaft in der Welt von heute: „Dann sagte er zu ihnen: Geht hinaus in die Welt, und verkündet das Evangelium allen Geschöpfen!“ (Mk 16,15). Die täglich neue Verwirklichung dieses Kernauftrages findet nicht mehr nur, wie in Zeiten der Anfänge des Christentums, in überschaubaren Gruppen statt, sondern auch unter dem Mantel und in der Gestalt einer modernen Organisation. Eine lebendige, leistungsfähige Steuerungskultur bildet die zentrale Komponente für die Erfüllung dieses kirchlichen Kernauftrages im herausfordernden Umfeld einer modernen Gesellschaft. Eine bewusste Beschäftigung und Gestaltung von Steuerungskultur bildet den Motor, über den Stabilität, Veränderung und letztlich Zukunftsfähigkeit erreicht werden. Genau das ist es, was Kirche im Heute benötigt, um auch weiterhin ihren Kernauftrag wirkungsvoll umsetzen zu können.

Literatur- und Quellenverzeichnis

- Alt, Heinrich: Controlling im öffentlichen Sektor: Chancen und Risiken, in: Ertelt, Bernd-Joachim / Scharpf, Michael (Hrsg.): Controlling und Beratung. Optimierungschancen durch Komplementarität, Wiesbaden: Springer Gabler 2021, 17–26.
- Assman, Jan: Das kulturelle Gedächtnis. Schrift, Erinnerung und politische Identität der frühen Hochkulturen, München: C.H. Beck ⁸2018.
- Aymans, Winfried: Die Kirche – Das Recht im Mysterium Kirche, in: Haering, Stephan / Rees, Wilhelm / Schmitz, Heribert (Hrsg.): Handbuch des katholischen Kirchenrechts, Regensburg: Pustet Verlag ³2015, 32–41.
- Benz, Arthur / Lütz, Susanne / Schimank, Uwe / Simonis, Georg (Hrsg.): Handbuch Governance, Theoretische Grundlagen und empirische Anwendungsfelder, Wiesbaden: VS Verlag 2007.
- Berger, Peter / Luckmann, Thomas: Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit, Frankfurt a.M.: Fischer ¹⁰1993.
- Berka, Walter: Verfassungsrecht. Grundzüge des österreichischen Verfassungsrechts für das juristische Studium, Wien: Verlag Österreich ⁸2021.
- Blumer, Herbert: Der methodologische Standort des Symbolischen Interaktionismus, in: Arbeitsgruppe Bielefelder Soziologen (Hrsg.): Alltagswissen, Interaktion und gesellschaftliche Wirklichkeit. Band 1, Reinbek: Rowohlt, 80–146.
- Bode, Ingo: Die Dynamik organisierter Beschäftigungsförderung. Eine qualitative Evaluation, Wiesbaden: VS Verlag 2005.
- Bode, Ingo: Wohlfahrt, in: Benz, Arthur / Lütz, Susanne / Schimank, Uwe u.a. (Hrsg.): Handbuch Governance. Theoretische Grundlagen und empirische Anwendungsfelder, Wiesbaden: VS Verlag 2007, 401–412.
- Bogner, Alexander / Littig, Beate / Menz, Wolfgang: Interviews mit Experten. Eine praxisorientierte Einführung, Wiesbaden: VS Verlag 2014.
- Bogumil, Jörg / Holtkamp, Lars: Kommunalpolitik und Kommunalverwaltung. Eine policyorientierte Einführung, Wiesbaden: VS Verlag 2006.
- Bogumil, Jörg / Jann, Werner: Verwaltung und Verwaltungswissenschaft in Deutschland. Einführung in die Verwaltungswissenschaft, Wiesbaden: VS Verlag ²2009.
- Bourdieu, Pierre: Sozialer Sinn. Kritik der theoretischen Vernunft, Frankfurt a. M.: Suhrkamp 1987.
- Braun, Norman: Rational Choice Theorie, in: Kneer, Georg / Schroer, Markus: Handbuch Soziologische Theorien, Wiesbaden: Springer Verlag 2009, 395–418.
- Bucher, Rainer: Christentum im Kapitalismus. Wider die gewinnorientierte Verwaltung der Welt, Würzburg: Echter 2019.

- Bucher, Rainer: „Dein Projekt liebt Dich“. Von der Rollensteuerung zur Projektsteuerung in der Pastoral?, in: Lebendige Seelsorge 59 (2008), 6–12.
- Bucher, Rainer: Entmonopolisierung und Machtverlust. Wie kam die Kirche in die Krise? in: Bucher, Rainer (Hrsg.): Die Provokation der Krise. Zwölf Fragen und Antworten zur Lage der Kirche, Würzburg: Echter 2004, 11–29.
- Bucher, Rainer (Hrsg.): Pastoral im Kapitalismus, Würzburg, Echter 2020.
- Bucher, Rainer: Theologie im Risiko der Gegenwart. Studien zur kenotischen Existenz der Pastoraltheologie zwischen Universität, Kirche und Gesellschaft, Stuttgart: Kohlhammer Verlag 2010 (=Praktische Theologie heute 105).
- Dessoy, Valentin / Gundo, Lames (Hrsg.): Denn sicher gibt es eine Zukunft (Spr 23,18). Strategische Perspektiven kirchlicher Organisationsentwicklung, Trier: Paulinus 2008 (=Gesellschaft und Kirche – Wandel gestalten 1).
- Dessoy, Valentin / Gundo, Lames (Hrsg.): „Siehe, ich mache alles neu“ (Off 21,5). Innovation als strategische Herausforderung in Kirche und Gesellschaft, Trier: Paulinus 2012 (= Gesellschaft und Kirche – Wandel gestalten 2).
- Dessoy, Valentin / Gundo, Lames / Lätzel, Martin / Hennecke, Christian (Hrsg.): Kirchenentwicklung. Ansätze – Konzepte – Praxis – Perspektiven, Gesellschaft und Kirche – Wandel gestalten, Trier: Paulinus 2015.
- Der Heilige Stuhl: Codex Iuris Canonici. Codex des kanonischen Rechts 1983, Kevelaer: Butzon & Bercker Verlag ⁶2009.
- Ettl, Christian: Organisationskultur – Aufbau, Modelle und Messbarkeit, in: Herget, Josef / Strobl, Herberg: Unternehmenskultur in der Praxis. Grundlagen – Methoden – Best Practices, Wiesbaden: Springer Gabler 2018, 39–60.
- Evangelische Kirchen in Deutschland (EKD) (Hrsg.): Wie hältst du's mit der Kirche? Zur Bedeutung der Kirche in der Gesellschaft. Erste Ergebnisse der 6. Kirchenmitgliedschaftsuntersuchung, Leipzig: Evangelische Verlagsanstalt 2023.
- Fabricius, Dirk: Der Begriff des Tabus. Funktion, Entstehung und Auflösung individueller und kollektiver Tabus, in: Depenheuer, Otto (Hrsg.): Recht und Tabu, Wiesbaden: Westdeutscher Verlag 2003, 27–59.
- Fink, Herbert: Insolvenzrecht, Wien: Lexis Nexis Verlag, ¹¹2022.
- Fischer, Jens: Steuerung in Organisationen, Wiesbaden: VS Verlag 2009.
- Flick, Uwe: Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung, Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Verlag, ⁸2017.
- Freund, Susanne: Organisationsentwicklung in Freiwilligenorganisationen. Psychologische Modellbildung und Evaluation von Veränderungsbereitschaft und Engagement im Transformationsprozess, Wiesbaden: Springer VS 2020.
- Fromm, Erich: Zum Gefühl der Ohnmacht, in: Funk, Rainer (Hrsg.): Erich Fromm Gesamtausgabe in zehn Bänden. Band 1: Analytische Sozialpsychologie, Stuttgart: Deutsche Verlags-Anstalt 1980, 189–206.

- Fuchs, Ottmar: Wie funktioniert die Theologie in empirischen Untersuchungen?, in: ThQ 180 (2000), 190–288.
- Gabriel, Karl: Liquid Church. Organisationssoziologische Anmerkungen, in: PThI 34 (2014), 45.
- Glaser, Barney / Strauss, Anselm: Grounded Theory: Strategien qualitativer Forschung, Göttingen: Huber Verlag 1998.
- Giesen, Bernhard: Kollektive Identität. Die Intellektuellen und die Nation 2, Frankfurt a. M.: Suhrkamp 1999.
- Goode, William / Hatt, Paul: Die Einzelfallstudie, in: König, Rene (Hrsg.): Beobachtung und Experiment in der Sozialforschung, Köln: Kiepenheuer & Witsch 1956, 299–313.
- Grangl, Lukas: Moderne betriebswirtschaftliche Organisationsreformen und ihr Versprechen. Das New Public Management und die Katholische Kirche, in: Bucher, Rainer (Hrsg.): Pastoral im Kapitalismus, Würzburg, Echter 2020, 95–109.
- Groddeck, Viktoria / Wilz, Sylvia (Hrsg.): Formalität und Informalität in Organisationen, Wiesbaden: Springer VS 2015.
- Gross, Peter: Die Multioptiongesellschaft, Frankfurt a. M., Suhrkamp Verlag ¹¹2016.
- Gukenbiehl, Hermann: Institution und Organisation, in: Schäfers, Bernhard / Korte, Hermann (Hrsg.): Einführung in die Hauptbegriffe der Soziologie, Wiesbaden: Springer VS 2006⁶, 143–160.
- Haering, Stephan / Rees, Wilhelm / Schmitz, Heribert (Hrsg.): Handbuch des katholischen Kirchenrechts, Regensburg: Pustet Verlag ³2015.
- Haering, Stephan: § 1 Kirchliche Rechtsgeschichte, in: Haering, Stephan / Rees, Wilhelm / Schmitz, Heribert (Hrsg.): Handbuch des katholischen Kirchenrechts, Regensburg: Pustet Verlag ³2015, 3–11.
- Hahn, Johan: Kommunikation, in: LThK³ 6 (2006) 213f.
- Hall, Stuart: Die Frage der kulturellen Identität, in: Hall, Stuart (Hrsg.): Ausgewählte Schriften. Band 2: Rassismus und kulturelle Identität, Hamburg: Argument Verlag ²2000, 180–222.
- Hangartner, Judith / Heinzer, Markus (Hrsg.): Gemeinden in der Schul-Governance der Schweiz. Steuerungskultur im Umbruch, Wiesbaden: VS Verlag 2016.
- Hanschke, Inge: Agile in der Unternehmenspraxis. Fallstricke erkennen und vermeiden, Potenziale heben, Wiesbaden: Springer Verlag 2017.
- Hansen, Nina / Hauff, Sven: Talentmanagement – Trends, Herausforderungen und strategische Optionen, in: Busold, Matthias (Hrsg.): War for Talents. Erfolgsfaktoren im Kampf um die Besten, Berlin/Heidelberg: Springer Gabler ²2019, 35–46.
- Hanstein, Thomas / Schönheit, Hiltrud / Schönheit, Peter (Hrsg.): Heillose Macht! Von der Kultur der Angst im Kirchlichen Dienst, Freiburg: Herder Verlag, 2022.

- Hartmann, Michael: Kritik in Organisationen. Episoden, Wirkungen und Paradoxien, Wiesbaden: Springer Gabler 2018.
- Haslinger, Herbert: Macht in der Kirche. Wo wir sie finden – Wer sie ausübt – Wie wir sie überwinden, Freiburg i. B.: Herder 2022.
- Heller, Andreas / Krobath, Thomas: Kirchen verstehen und als Organisationen gestalten, in: Heller, Andreas / Krobath, Thomas: OrganisationsEthik. Organisationsentwicklung in Kirchen, Caritas und Diakonie, Freiburg i. Br.: Lambertus Verlag (= Palliative care und Organisationsethik 7), 14–44.
- Herget, Josef / Strobl, Herberg: Unternehmenskultur in der Praxis. Grundlagen – Methoden – Best Practices, Wiesbaden: Springer Gabler 2018.
- Hirschman, Albert: Exit, Voice and Loyalty. Responses to Decline in Firms, Organisations and States, Cambridge: Havard University Press 1970.
- Holtkamp, Lars: Verwaltungsreformen. Problemorientierte Einführung in die Verwaltungswissenschaft, Wiesbaden: VS Verlag 2012.
- Höfer, Renate / Keupp, Heiner (Hrsg.): Identitätsarbeit heute. Klassische und aktuelle Perspektiven der Identitätsforschung, Frankfurt a. M.: Suhrkamp 1997.
- Huinink, Johannes / Konietzka, Dirk: Familiensoziologie. Eine Einführung, Frankfurt / New York: Campus Verlag 2007.
- Jansen, Stephan / Schröter, Eckhard / Stehr, Nico (Hrsg.): Transparenz. Multidisziplinäre Durchsichten durch Phänomene und Theorien des Undurchsichtigen, Wiesbaden: Springer Verlag.
- Lewin, Kurt / Lippitt, Ronald / White, Ralph: Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created "Social Climates", in: Journal of Social Psychology 10 (1939) 271–299.
- Liebsch, Katharina: Identität und Habitus, in: Schäfers, Bernhard / Korte, Hermann (Hrsg.): Einführung in die Hauptbegriffe der Soziologie, Wiesbaden: Springer VS 2006⁶, 67–84.
- Liebold, Renate / Trinczek, Rainer: Experteninterview, in: Kühl, Stefan / Strodtholz, Petra / Taffertshofer, Andreas (Hrsg.): Handbuch Methoden der Organisationsforschung. Quantitative und Qualitative Methoden, Wiesbaden: VS Verlag, 32–56.
- Luf, Gerhard: Rechtsphilosophische Grundlagen des Kirchenrechts, in: Haering, Stephan / Rees, Wilhelm / Schmitz, Heribert (Hrsg.): Handbuch des katholischen Kirchenrechts, Regensburg: Pustet Verlag ³2015, 42–56.
- Luhmann, Niklas: Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie, Frankfurt a.M.: Suhrkamp 1984.
- Jürgens, Benedikt: Was sich verbessert hat, ist die Kommunikation. Säkulares Management in einem Bischöflichen Generalvikariat, Würzburg: Echter 2023 (=Angewandte Pastoralforschung 9).
- Kasper, Walter: Die Katholische Kirche. Wesen – Wirklichkeit – Sendung, Freiburg:

- Herder ³2011.
- Kaufmann, Franz-Xaver: Kirchenkrise. Wie überlebt das Christentum?, Freiburg i. B.: Herder ⁴2011.
- Kegelman, Jürgen: New Public Management. Möglichkeiten und Grenzen des Neuen Steuerungsmodells, Wiesbaden: Springer Verlag 2007.
- Kehl, Medard: Kirche als Institution. Zur theologischen Begründung des institutionellen Charakters der Kirche in der neueren deutschsprachigen Ekklesiologie, in: Kern, Walter / Pottmeyer, Hermann / Seckler, Max (Hrsg.): Traktat Kirche, Freiburg i. B.: Herder 1986 (=Handbuch der Fundamentalthologie 3), 176–197.
- Klein, Stephanie: Erkenntnis und Methode in der Praktischen Theologie, Stuttgart: Kohlhammer 2005.
- Klinger, Elmar: Das Volk Gottes auf dem Zweiten Vatikanum. Die Revolution in der Kirche, Neukirchen: Neukirchener Verlag 1992 (Jahrbuch für Biblische Theologie 7), 305–319.
- Mayntz, Renate: Politische Steuerung und gesellschaftliche Steuerungsprobleme. Anmerkungen zu einem theoretischen Paradigma, in: Ellwein, Thomas / Hesse, Joachim et al. (Hrsg.): Jahrbuch zur Staats- und Verwaltungswissenschaft 1, Baden-Baden: Nomos 1987, 89–110.
- Mayntz, Renate / Scharpf, Fritz: Der Ansatz des akteurzentrierten Institutionalismus, in: Mayntz, Renate / Scharpf, Fritz: Gesellschaftliche Selbstregelung und politische Steuerung, Frankfurt a. M.: Campus Verlag 1995, 39–72.
- Mayntz, Renate: Policy-Netzwerke und die Logik von Verhandlungssystemen, in: Kenis, Patrick / Schneider, Volker (Hrsg.): Organisation und Netzwerk: Institutionelle Steuerung in Wirtschaft und Politik, Frankfurt a.M.: Campus Verlag 1996, 471–496.
- Meckel-Pfannkuche, Sabrina: Die Rechtsstellung der Kleriker in der Rechtsordnung der lateinischen Kirche, Leiden: Schöningh Verlag 2018 (= Kirchen- und Staatskirchenrecht 24).
- Meisel, Nicolas: Governance Culture and Development. A Different Perspektive on Corporate Governance, OECD: OECD Centre of Development 2004.
- Meuser, Michael / Nagel, Ulrike: Das Experteninterview – Wissenssoziologische Voraussetzungen und methodische Durchführung, in: Friebertshäuser, Barbara / Prengel, Annedore (Hrsg.): Handbuch Qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft, Weinheim: Juventa Verlag, 481–491.
- Miebach, Bernhard: Organisationstheorie. Problemstellung – Modelle – Entwicklung, Wiesbaden: Springer VS ²2012.
- Müller, Ludger: Recht und Kirchenrecht, in: Haering, Stephan / Rees, Wilhelm / Schmitz, Heribert (Hrsg.): Handbuch des katholischen

- Kirchenrechts, Regensburg: Pustet Verlag ³2015, 12–31.
- Nohlen, Dieter / Schultze Rainer-Olaf: Lexikon der Politikwissenschaft. Theorien – Methoden – Begriffe. Band I: A-M, München: C.H. Beck ⁴2010.
- Nohlen, Dieter / Schultze, Rainer-Olaf: Lexikon der Politikwissenschaft. Theorien – Methoden – Begriffe. Band II: N-Z, München: C.H. Beck ⁴2010.
- Peters, Thomas / Waterman, Robert: Auf der Suche nach Spitzenleistungen. Was man von den bestgeführten US-Unternehmen lernen kann. Frankfurt: Redline Wirtschaft 2003.
- Pirker, Viera: Fluide und fragil. Identität als Grundoption zeitsensibler Pastoralpsychologie, Ostfildern: Matthias-Grünwald Verlag 2013 (= Zeitzeichen 31).
- Popitz, Heinrich: Phänomene der Macht, Tübingen: Mohr Siebeck ²1992.
- Pree, Helmuth: Theorie des kanonischen Rechts, in: Haering, Stephan / Rees, Wilhelm / Schmitz, Heribert (Hrsg.): Handbuch des katholischen Kirchenrechts, Regensburg: Pustet Verlag ³2015, 57–69.
- Reese, Thomas J.: Im Inneren des Vatikan. Politik und Organisation der katholischen Kirche, Frankfurt a. M.: Fischer Taschenbuch Verlag.
- Reiser, Marion: Zwischen Ehrenamt und Berufspolitik. Professionalisierung der Kommunalpolitik in deutschen Großstädten, Wiesbaden: Springer Verlag 2006.
- Richarz, Dieter: Kein (Arbeits-)Platz mehr im Bistum: Finanzmisere und Identitätskrise der katholischen Kirche am Beispiel der Diözese Aachen, Berlin: Lit Verlag (=Werkstatt Theologie. Praxisorientierte Studien und Diskurse 15).
- Rosenmund, Moritz: Nachwort. Politische Kultur als Rahmung von Educational Governance, in: Hangartner, Judith / Heinzer, Markus (Hrsg.): Gemeinden in der Schul-Governance der Schweiz. Steuerungskultur im Umbruch, Wiesbaden: Springer VS 2016, 307–318.
- Röttig, Paul F.: Organisationskultur der katholischen Kirche. Kulturwandel als notwendiges Kriterium der Kirche in einer sich verändernden Welt, Würzburg: Echter Verlag 2017 (= Studien zur Theologie und Praxis der Seelsorge 99).
- Sackmann, Sonja: Unternehmenskultur: Erkennen – Entwickeln – Verändern. Erfolgreich durch kulturbewusstes Management, Wiesbaden: VS Verlag ²2017.
- Saxer, Ulrich: Mediengesellschaft. Eine kommunikationssoziologische Perspektive, Wiesbaden: Springer VS 2012.
- Schatzman, Leonard: Dimensional Analysis: Notes on an Alternative Approach to the Grounded Theory in Qualitative Research, in: Maines, David (Hrsg.): Social Organizations and Social Processes. Essays in Honour of Anselm Strauss, New York: De Gruyter 1991, 303–314.
- Schäfers, Bernhard / Korte, Hermann (Hrsg.): Einführung in die Hauptbegriffe der

- Soziologie, Wiesbaden: Springer VS 2006⁶.
- Schedler, Kuno / Proeller, Isabella: New Public Management, Bern: Haupt ⁵2011 (= UTB 2132).
- Schein, Edgar: Organisational Culture and Leadership, San Francisco: Jossey Bass Verlag ²1997.
- Schein, Edgar: Organisationskultur. The Ed Schein Corporate Culture Survival Guide, Bergisch Gladbach: Edition Humanistische Psychologie 2010.
- Schimank, Uwe: Die Entscheidungsgesellschaft. Komplexität und Rationalität der Moderne, Wiesbaden: Springer VS 2005.
- Schimank, Uwe: Handeln und Strukturen. Einführung in die akteurtheoretische Soziologie, München: Juventa 2000.
- Schmidt, Manfred: Demokratietheorien. Eine Einführung, Wiesbaden: Springer VS ⁵2010.
- Schreyögg, Georg: Grundlagen der Organisation. Basiswissen für Studium und Praxis, Wiesbaden: Springer Gabler ²2016.
- Schüßler, Michael: Den Kontrollverlust erforschen. Theologische Archäologie der Kirche als Institution, Organisation und Netzwerk, in: Seewald, Michael (Hrsg.): Ortskirche. Bausteine einer künftigen Ekklesiologie. Festschrift für Bischof Gebhard Fürst, Ostfildern: Matthias Grünewald Verlag 2018, 147–165.
- Sellmann, Matthias / Jürgens, Benedikt (Hrsg.): Wer entscheidet, wer was entscheidet? Zum Reformbedarf kirchlicher Führungspraxis, Freiburg: Herder (= Quaestiones Disputatae 312).
- Sherrerd, Katrina: The Winning Formula: Mission + Culture + Team, in: https://www.researchaffiliates.com/en_us/publications/articles/705-the-winning-formula-mission-culture-team.html [aufgerufen am 15.11.2019].
- Strauss, Anselm: Grundlagen qualitativer Sozialforschung, München: Fink 1991.
- Strauss, Anselm / Corbin, Juliet: Grounded Theory: Grundlagen qualitativer Sozialforschung, Weinheim: Psychologie Verlagsunion 1996.
- Strauss, Anselm / Corbin, Juliet: Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory, Los Angeles: Sage 2008.
- Strübing, Jörg: Grounded Theory. Zur sozialtheoretischen und epistemologischen Fundierung eines pragmatischen Forschungsstils, Wiesbaden: Springer VS ³2014.
- Taylor, Frederick W.: The Principles of Scientific Management, New York: Norton 1967.
- Teubner, Gunther / Willke, Helmut: Kontext und Autonomie. Gesellschaftliche Selbststeuerung durch reflexives Recht, in: Zeitschrift für Rechtssoziologie 5 (1984/1), 4–35.
- Teubner, Gunter: Unternehmenskorporatismus, in: Kritische Vierteljahreszeitschrift für Gesetzgebung und Rechtswissenschaft 70 (1987), 61–85.

- Teubner, Gunter: Die vielköpfige Hydra: Netzwerke als kollektive Akteure höherer Ordnung, in: Kenis, Patrick / Schneider, Volker (Hrsg.): Organisation und Netzwerk, Frankfurt a.M.: Campus Verlag 1996, 535–561.
- Ulrich, Günter: Politische Steuerung. Staatliche Intervention aus systemtheoretischer Sicht, Opladen: Leske + Budrich 1994.
- Von Clausewitz, Carl: Vom Kriege, Hamburg: Nikol Verlag 2008.
- Von Groddeck, Victoria / Wilz, Sylvia (Hrsg.): Formalität und Informalität in Organisationen, Wiesbaden: Springer VS.
- Werle, Raymund: Pfadabhängigkeit, in: Benz, Arthur / Lütz, Susanne / Schimank, Uwe / Simonis, Georg (Hrsg.): Handbuch Governance, Theoretische Grundlagen und empirische Anwendungsfelder, Wiesbaden: VS Verlag 2007, 119–131.
- Weyel, Birgit: Gemeinde als Netzwerk. Perspektiven der Netzwerktheorie für eine Kirche bei Gelegenheit, in: Bubmann, Peter / Fechtner, Kristian / Merzyn, Konrad / Nitsche, Ark u.a. (Hrsg.): Gemeinde auf Zeit. Gelebte Kirchlichkeit wahrnehmen, Stuttgart: Kohlhammer 2019 (=Praktische Theologie heute 160), 73–83.
- Wiemeyer, Joachim: Führung bedarf Macht – Macht bedarf Führung, in: Sellmann, Matthias / Jürgens, Benedikt (Hrsg.): Wer entscheidet, wer was entscheidet? Zum Reformbedarf kirchlicher Führungspraxis, Freiburg: Herder (= Quaestiones Disputatae 312), 198–220.
- Willke, Helmut: Kontextsteuerung durch Recht? Zur Steuerungsfunktion des Rechts in polyzentrischen Gesellschaften, Faffenweiler: Centaurus 1987.
- Willke, Helmut: Systemtheorie. Eine Einführung in die Grundprobleme der Theorie sozialer Systeme, New York: Fischer ³1991.
- Wiesner, Claudia / Harfst, Philipp (Hrsg.): Legitimität und Legitimation. Vergleichende Perspektiven, Wiesbaden: Springer Verlag 2019.
- Zerfass, Rolf: Kommunikation praktisch-theologisch, in: LThK³ 6 (2006), 216f.
- Zimmer, Miriam / Sellmann, Matthias / Hucht, Barbara (Hrsg.): Netzwerke in pastoralen Räumen. Wissenschaftliche Analysen – Fallstudien – Praktische Relevanz, Würzburg: Echter Verlag 2017 (=Angewandte Pastoralforschung 4).

Internetquellen

- Baecker, Dirk: Mit dem eigenen Leben Zeugnis ablegen: Kirche in der nächsten Gesellschaft, in: <http://www.futur2.org/article/mit-dem-eigenen-leben-zeugnis-ablegen-kirche-in-der-naechsten-gesellschaft/> [aufgerufen am 21.12.2023].
- Berwanger, Jörg: Unternehmen, in: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/unternehmen-48087> [aufgerufen am 27.08.2023].

- Bucher, Rainer: Zur unabsehbaren Zukunft der katholischen Kirche in unseren Breiten, in: <https://www.futur2.org/article/zur-unabsehbaren-zukunft-der-katholischen-kirche-in-unseren-breiten/> [aufgerufen am 08.02.2024].
- Der Heilige Stuhl: Dogmatische Konstitution: Lumen Gentium. Über die Kirche, in: https://www.vatican.va/archive/hist_councils/ii_vatican_council/documents/vat-ii_const_19641121_lumen-gentium_ge.html [aufgerufen am 02.01.2024].
- Der Heilige Stuhl: Pastorale Konstitution: Gaudium et spes. Über die Kirche in der Welt von heute, in: https://www.vatican.va/archive/hist_councils/ii_vatican_council/documents/vat-ii_const_19651207_gaudium-et-spes_ge.html [aufgerufen am 29.12.2023].
- Dessoy, Valentin: Partizipation und Leitung in der Kirche, in: <https://www.futur2.org/article/partizipation-und-leitung-in-der-kirche/> [aufgerufen am 08.01.2024].
- Deutschlandfunk (19.08.2022): Der Fall Tebartz-van Elst. Vor zehn Jahren im Bistum Limburg, in: <https://www.deutschlandfunk.de/tebartz-van-elst-protzbischof-bischof-limburg-100.html> [aufgerufen am 03.10.2023]
- Deutsche Bischofskonferenz: Projektion 2060. Langfristige Projektion der Kirchenmitglieder und des Kirchensteueraufkommens in Deutschland, in: <https://www.dbk.de/themen/kirche-und-geld/projektion-2060/> [aufgerufen am 10.02.2024].
- Diözese Graz-Seckau: Anwaltschaft für die vier Grundvollzüge von Kirche, in: <https://www.katholische-kirche-steiermark.at/portal/pfarren/pfarrgemeinderat/artikelpfarrgemeinderat/article/1499.html> [aufgerufen am 28.01.2022].
- Diözese Graz-Seckau: Gott kommt im Heute entgegen. Zukunftsbild der Katholischen Kirche Steiermark, in: https://www.katholische-kirche-steiermark.at/dl/rKMTJmoJKnMJqx4KJKJmMJOKk/Zukunftsbild_2019_Ansicht_pdf [11.02.2024].
- Diözese Graz-Seckau: Kirche im Lebensraum der Menschen, in: <https://www.katholische-kirche-steiermark.at/portal/pfarren/artikelpfarren/article/5931.html> [aufgerufen am 07.04.2023].
- Diözese Graz-Seckau: Seelsorgeräume und Regionen in der Diözese Graz-Seckau, in: <https://www.katholische-kirche-steiermark.at/portal/pfarren/seelsorgeraumeregionen> [aufgerufen am 25.03.2024].
- Diözese Graz-Seckau: Struktur des bischöflichen Ordinariats, in: <https://www.katholische-kirche-steiermark.at/portal/dioezese/ordinariat/strukturab2020/article/5961.html> [aufgerufen am 09.04.2023].
- Diözese Graz-Seckau: Ordinariat, in: <https://www.katholische-kirche->

- steiermark.at/portal/dioezese/ordinariat [aufgerufen am 09.04.2023].
- Diözese Graz-Seckau (10.01.2022): Rücktritt von Pfarrer Andreas Monschein, in: <https://www.katholische-kirche-steiermark.at/portal/home/aktuellesneu/article/34849.html> [aufgerufen am: 12.01.2022].
- Diözese Graz-Seckau: Über die Diözese Graz-Seckau, in: <https://www.katholische-kirche-steiermark.at/portal/dioezese> [aufgerufen am 07.04.2023].
- Duden.de Onlinewörterbuch: Stress, in: <https://www.duden.de/rechtschreibung/Stress> [aufgerufen am 13.02.2024]
- Forschungszentrum Generationenverträge: Langfristige Projektion der Kirchenmitglieder und des Kirchensteueraufkommens in Deutschland, in: https://www.dbk.de/fileadmin/redaktion/diverse_downloads/dossiers_2019/2019-05-02_Projektion-2060_EKD-VDD_FactSheets_final.pdf.pdf [aufgerufen am 10.02.2024].
- Forschungsgruppe Weltanschauungen in Deutschland (Fowid): Religionszugehörigkeiten 2020, in: <https://fowid.de/meldung/religionszugehoerigkeiten-2020> [aufgerufen am: 19.10.2021].
- Forschungsgruppe Weltanschauungen in Deutschland (Fowid): Österreich: Kirchenstatistik, Katholische Kirche 1991 – 2018, in: <https://fowid.de/meldung/oesterreich-kirchenstatistik-katholische-kirche-1991-2018> [aufgerufen am: 19.10.2021].
- Katholische Kirche Österreich (09.06.2022): Slowenische Erzdiözese Marburg mit Grazer Hilfe saniert, in: <https://www.katholisch.at/aktuelles/138923/slowenische-erzdioezese-marburg-mit-grazer-hilfe-saniert> [aufgerufen am 27.08.2023].
- Krautwaschl, Wilhelm (2018): Organisationstheorie ist nicht alles, aber immer wieder hilfreich, in: <https://www.futur2.org/article/organisationstheorie-ist-nicht-alles-aber-hilfreich/> [aufgerufen am 09.04.2023].
- Österreichisches Rotes Kreuz: Unsere Grundsätze: So handeln wir, in: <https://www.rotekreuz.at/unsere-grundsaeetze> [aufgerufen am 19.01.2023].
- Pausackl, Christina (21.03.2018): Katholische Kirche unter massivem Spardruck, in: <https://www.profil.at/oesterreich/katholische-kirche-spardruck-9534124> [aufgerufen am 29.12.2021].
- Papst Franziskus: Predigt vom 14.03.2013 in der Sixtinischen Kapelle, in: http://www.vatican.va/content/francesco/de/homilies/2013/documents/papa-francesco_20130314_omelia-cardinali.html [aufgerufen am 18.12.2019].
- Pollack, Detlef: Säkularisierung und Individualisierung schreiten voran, in: <https://www.futur2.org/article/saekularisierung-und-individualisierung-pollack-hat-keinen-titel/> [aufgerufen am 18.12.2023].
- Rossmann, Bruno: Optionen zur Verbesserung der demokratischen Governance und des Managements öffentlicher Dienstleistungen, in: <https://www.ams->

- forschungsnetzwerk.at/downloadpub/Oeffentliche_Dienstleistungen_markt_s
taat.pdf#page=28 [aufgerufen am: 15.11.2021].
- Salzburger Nachrichten (21.12.2018): Skandal um Bischof Alois Schwarz: Salzburgs
Erzbischof soll in Kärnten „aufräumen“, in:
[https://www.sn.at/politik/innenpolitik/skandal-um-bischof-alois-schwarz-
salzburgs-erzbischof-soll-in-kaernten-aufraeumen-62833642](https://www.sn.at/politik/innenpolitik/skandal-um-bischof-alois-schwarz-salzburgs-erzbischof-soll-in-kaernten-aufraeumen-62833642) [aufgerufen am:
03.10.2023].
- Sauerland, Dirk: Institution, in: [https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/
institution-37388](https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/institution-37388) [aufgerufen am 11.02.2024].
- Schmals, Klaus: Die soziale Stadt zwischen Erster und Zweiter Moderne, in:
<http://kmschmals.eu/lehre/t1/B-IFS-SRS-8.PDF> [aufgerufen am: 17.11.2021].
- Schmidt, Vivien: The Eurozone’s Crisis of Democratic Legitimacy: Can the EU Rebuild
Public Trust and Support for European Economic Integration?, in:
[https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/b4f269c4-8907-11e5-
b8b7-01aa75ed71a1/language-en](https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/b4f269c4-8907-11e5-b8b7-01aa75ed71a1/language-en) [aufgerufen am 31.12.2023].
- Seidl, Conrad: Nur 16 Prozent der Österreicherinnen und Österreicher glauben an
Jesus, in: [https://www.derstandard.at/story/3000000199876/nur-16-prozent-
glauben-an-jesus](https://www.derstandard.at/story/3000000199876/nur-16-prozent-glauben-an-jesus) [aufgerufen am 19.12.2023].
- Weerth, Carsten: Gemeinschaft, in: [https://wirtschaftslexikon.gabler.de/
definition/gemeinschaft-34549](https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/gemeinschaft-34549) [aufgerufen am: 11.02.2024].
- Jansen, Thomas: Was ist Klerikalismus?, in: [https://www.katholisch.de/artikel/18833-
was-ist-klerikalismus](https://www.katholisch.de/artikel/18833-was-ist-klerikalismus) [aufgerufen am: 10.02.2024].
- Weber, Max: Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der verstehenden Soziologie, in:
[http://www.zeno.org/Soziologie/M/Weber,+Max/Grundri%C3%9F+der+Soziol
ogie/Wirtschaft+und+Gesellschaft](http://www.zeno.org/Soziologie/M/Weber,+Max/Grundri%C3%9F+der+Soziologie/Wirtschaft+und+Gesellschaft) [aufgerufen am: 05.03.2024].
- Wirtschaftslexikon24: Qualitätsmanagement, in:
[https://www.wirtschaftslexikon24.com/d/qualitaetsmanagement/qualitaetsma
nagement.htm](https://www.wirtschaftslexikon24.com/d/qualitaetsmanagement/qualitaetsmanagement.htm) [aufgerufen am 05.01.2024].

Bildnachweis

- Diözese Graz-Seckau: Seelsorgeräume und Regionen in der Diözese Graz-Seckau,
in: [https://www.katholische-kirche-steiermark.at/portal/pfarren/
seelsorgeraumeregionen](https://www.katholische-kirche-steiermark.at/portal/pfarren/seelsorgeraumeregionen) [aufgerufen am 25.11.2023].