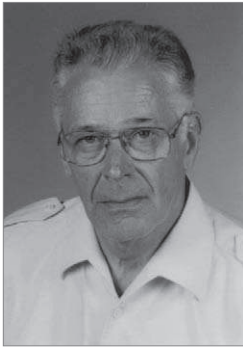


OKL: Die Oberste Kirchenleitung in der Krise

Ein General fordert eine neue Führungstaktik

■ ERNEST KÖNIG



Ernest König, Studium Militär- und Landesverteidigungsakademie, US Generalstaffcollege, Universität Kansas City und Wien: Militärwissenschaften und Politologie. Letztverwendung: Kommandant der Landesverteidigungsakademie, Wien. 20 Jahre Verantwortung für eine katholische Pfadfinderguppe, für die Arbeitsgemeinschaft Katholischer Soldaten Österreichs und international, in der Conference of International Catholic Organizations. Mitglied des Kuratoriums des Europäischen Forums Alpbach.

Die Kirchenleitung steht in dieser Zeit der *Missbrauchsvorwürfe* wie in einer Arena, vergleichbar mit einem angeschlagenen Gladiator des Lichts – neben dem sprachlosen Entsetzen der Enttäuschten – scheinbar hilflos den lautstarken vermeintlichen Apologeten der Öffentlichkeit ausgeliefert, die auf das Aus der Institution warten.

Wenn Eltern, Familienangehörige etc. die ihnen anvertrauten Kinder, Enkel erniedrigen, quälen oder missbrauchen, ist das menschlich ebenso verwerflich, wie wenn dies durch Geistliche oder vorgeblich christliche Laien getan wird; noch dazu unter dem vorgeschobenen Schutz einer höheren Legitimation – umso schlimmer.

Krisensymptom, nicht Ursache

Den Opfern gilt die Sorge aller. Sie müssen gehört, in ihren Nöten ernst genommen werden und brauchen als Erste Hilfe, um das, was mit ihnen geschah, ihre Verzweiflung verstehen und bewältigen zu können. Prävention in jeder Richtung ist der langfristige Ansatz. Heute sind Täter in der Kirche nach den gleichen weltlichen Kriterien zu messen und zur Rechenschaft zu ziehen. Ihrem Gewissen müssen sie selber Rechenschaft legen.

Das alles wurde schon gesagt, jedoch noch nicht von allen und wurde daher nur zusammenfassend wiedergegeben. Nicht ganz eindeutig kam dabei heraus, dass es sich bei den Vorwürfen weniger um die Ursache, als um Indikatoren, um Symptome einer Krise handeln dürfte; das hieße, dass – wenn nichts geschieht – weiteres Unheil geschehen wird.

Mit etwas zeitlichem *Abstand* lässt sich feststellen, dass sich in der Kirche einiges bewegt hat, insbesondere auf den „nachge-

ordneten“ Ebenen, zumindest wird ein in der Realität kraftloser Autoritarismus nicht mehr submissiv hingenommen; „Zustimmungsvorbehalt“ von Laien und Priestern ist im Zunehmen begriffen.

Ein paar Überlegungen, wenn man will in Richtung *Analyse mit Lösungsansatz*, sollen darüber hinaus dazu dienen, Problemursachen in einem weniger beackerten Feld, dem des *kirchlichen Managements*, auf den Grund zu gehen; dies auch deswegen, weil man nur über das schreiben sollte, wovon man eine Ahnung hat. Dabei geht es nicht darum, in den Chor der Selbstweckkritiker einzustimmen, sondern es sind Lösungsmöglichkeiten aufzuzeigen; davor sollte tunlichst das Problem erkannt werden.

Gefahr der fahrlässigen Krida

Vorweg seien einige grundsätzliche Überlegungen festgehalten: Das Christentum ist wohl die größte Errungenschaft der westlichen Welt. Sein Fundament beruht auf Glaubenstiefe, gelebter Gemeinschaft und dem sich Einbringen. Eine zeitgemäße Verständlichkeit wird entscheidend. Die Aufträge sind die *Missio* (geht hin und lehret alle Völker ...), sowie die gesellschaftspolitische Verantwortung, zu einer „menschlicheren“ Gesellschaft der Menschen beizutragen, die sich dann in uns durch Engagement der Einzelnen entfalten kann. Das alles durch Fehlverhalten zu gefährden, wäre grob fahrlässige Krida. Nachdem die lebende Kirche aber keine selbstgenügsame Randorganisation darstellt, sondern in die Gesellschaft integriert ist, bewegt sie sich in einem vielschichtigen Umfeld, das rational in die Überlegungen mit einzubeziehen ist. Einiges sei erwähnt:

- So ist Religiosität heute weltweit im Zunehmen begriffen; nur bedingt ein Grund zur Freude, weil die derzeit eingeschlagene Marschrichtung unserer Kirchen oft an Bedürfnissen vorbeigeht.
- Gefährlich hingegen ist ein verbreiteter und marktwirtschaftlich protegierter Hedonismus, der auch am „Volk Christi“ nicht vorbeigeht – das Thema Missbrauch ist hier einzuordnen.
- Atheisten ideologischer oder wissenschaftlicher Natur sind zu finden; diese waren allerdings schon prononcierter.
- Wenn aber Teile der eigenen Leute – die Laien (Soldaten) und Geistlichen (Offiziere) – beginnen, Orders nicht mehr ernst zu nehmen, dann wird es die Administration des Heiligen Stuhls – die Oberste Kirchenleitung (OKL) – schwer haben, zu reüssieren; ein General würde in einer solchen Situation die Schlacht höchstwahrscheinlich verlieren.

Die *Märtyrerrolle* anzunehmen, das Massada-Syndrom zu pflegen und sich aus Welt und Gesellschaft quasi zu verabschieden, wäre nicht nur unverantwortlich, sondern auch dumm.

Da gibt es doch ganz phantastische *Vorbilder*, wie Päpste, z. B. beginnend mit Johannes XXIII; jede(r) von uns kennt Priester, Ordensleute und Laien, die höchste Wertschätzung verdienen, die sich geradezu aufopfern. Woran liegt es also, wenn es doch nicht so richtig klappt?

Sechs Jahre zu spät

Die Kirche ist hierarchisch aufgebaut, fallweise Vergleiche mit anderen hierarchischen Organisationen seien daher gestattet. Archetyp einer hierarchischen Gliederung ist und bleibt das Militär. Ein ungetrübter Blick auf Vergleiche verlangt aber, Vorurteile hinter sich zu lassen. Zwei Beispiele für Verhaltensmuster werden in der Folge einander gegenübergestellt, wobei die Funktionsebenen verknüpft werden:

Beispiel Nr. 1: Ein Verteidigungsminister (~ Papst) hat eine Besprechung mit seinen

Generälen (~ Kardinälen). Ein General meldet sich ab; ihn hat die Nachricht erreicht, dass ein Kommandant einer höheren Bildungseinrichtung (~ Abt) des Missbrauchs verdächtigt wurde. Der General fährt zu dem Kommandanten, schafft in einem intensiven Vieraugengespräch Klarheit – die Vorwürfe waren zutreffend. Er ruft die Belegschaft zusammen und informiert sie. Am nächsten Tag wird der Kommandant zum General befohlen, am übernächsten aus dem aktiven Dienst entlassen. Bevor die Medien durchatmen konnten, war der Fall abgeschlossen.

Beispiel Nr. 2: Zunächst hätte man zu der Annahme verleitet werden können, dass die OKL Lehren aus den schmerzhaften Vorgängen in den USA gezogen hat. Die Missbrauchsvorfälle in der irischen Kirche gaben im Herbst 2003 Anlass, einen Sonderbeauftragten der OKL zu entsenden. Bereits im Jänner 2004 wurde der Bericht vorgelegt. Im Februar 2010 (!) erging dann ein bezugnehmender mahnender Hirtenbrief; also sechs Jahre später, man hatte sichtlich wieder nichts gelernt. Die öffentliche Reaktion war auch dementsprechend. Warum ist die Führung nicht 2004 an die Öffentlichkeit getreten? Hat nicht auf das einschlägige gesamtgesellschaftliche Problem verwiesen? Hat sie sich nicht vorbildhaft an die Spitze eines inneren Reinigungsprozesses gesetzt und gleiches in der Gesellschaft eingefordert?

Conclusio: Missbrauchsfälle sind ein Krisenindikator oder Krisensymptom für etwas tiefer Sitzendes, aber keine Krisenursache.

Taktische Varianten

Führungskompetenz ist also gefragt; vorweg einige theoretische Gedanken: Es gibt im Prinzip nur zwei in Frage kommende zielführende Ansätze: Die sogenannte *Befehlstaktik*, angewandt z. B. in der ehemaligen sowjetischen Armee oder auch in manchen patriarchalischen Unternehmen, verlangt die wortwörtliche Durchführung von Aufträgen und will straff und eng führen; Voraussetzung dafür ist eine

■ Missbrauchsfälle sind ein Krisenindikator oder Krisensymptom für etwas tiefer Sitzendes, aber keine Krisenursache.

■ Meist wird offenen, wenn auch noch so höflich vorgebrachten Worten nachtragend begegnet.

Durchsetzungskapazität. Die *Auftragstaktik* hingegen, typisch für viele expandierende Unternehmen, auch NGOs, besonders aber für die Streitkräfte in Österreich und Deutschland, erwartet eine Durchführung „im Sinne des Auftrages“, also mitdenkend, ist lockerer und gibt gestaltbare Freiräume. Bei beiden Ansätzen gibt es kein gut oder schlecht, es kommt darauf an, situativ zu handeln, der Erfolg, die Effektivität mit Effizienz umgesetzt, zählt. Es gibt Anzeichen, dass die Effizienz des Führungsverhaltens der OKL und damit die zu erwartende Erfolgswahrscheinlichkeit, einer Analyse bedarf:

Die OKL versucht es an sich mit der Befehlstaktik, ihre Sanktionsgewalt ist allerdings schwach ausgeprägt und eher wirksam bei Personen, die ihre Karriere in der Kirche suchen; sonst fürchtet sich kaum wer. Der Auftragstaktik, in deren Richtung das II. Vatikanum gehen wollte, dürfte eher misstraut werden. Das Befehlsgängeln funktioniert aber schlecht, die Zielidentifikation droht verloren zu gehen; Kohäsion ist dann nicht mehr gegeben; der Flop ist sozusagen vorprogrammiert.

Ziele und Abläufe

Unter diesen Gesichtspunkten werden nun Zielableitung, Führungsabläufe, Organisation und die Kultur des Miteinanders beleuchtet:

Zur *Zielableitung*: Der Grundauftrag, vornehmlich im Neuen Testament verankert, wäre bis zur Umsetzbarkeit „herunterzuberechnen“, Prioritäten, wie z. B. die Unantastbarkeit des Lebens und die entscheidende Bedeutung der Familie sind zu setzen und durchzusetzen; anderes auch Wichtiges wäre dem nachzuordnen. Ein derartiges Vorgehen ist allerdings eher schwach ausgeprägt; in Positionierungen und Machtausübung wird hingegen viel Energie investiert; damit haben aber offensichtlich Formalismen de facto eine sehr hohe Priorität gegenüber den Zielen.

Führungsabläufe einschließlich Information und Entscheidung sollten in einem Regel-

kreis mit Rückmeldeautomatik (Feedback) erfolgen. Davon ist im Umfeld der OKL kaum etwas zu merken. Tendenziell ist eher erkennbar, dass gesagt wird, was gehört werden will – ein Initiativen lähmender Opportunismus hat damit seine Chance; Bedenken, konstruktive Kritik oder lösungsorientierte Alternativen werden eher ignoriert als analysiert; meist wird offenen, wenn auch noch so höflich vorgebrachten Worten nachtragend begegnet; das mussten u.a. auch unser Kardinal gerade in der Causa Prima oder aber Bischof Iby erfahren; darüber hinaus lassen Hof- und Stabskarrieren manchmal „Felderfahrung“, z. B. in einer schwierigen Pfarre, vermissen; unübersehbare Abgehobenheit ist dann die Folge.

Die Aufbauorganisation, oft auch als Struktur bezeichnet, sollte für komplexe Aufgaben eine kleingehaltene Führungsspanne aufweisen. Bei Armeen sind es im Allgemeinen 3 bis 4 nachgeordnete Einheiten. Man spricht dann von einer „steilen“ Hierarchie. Die Aufgabenbereiche in der OKL sind ebenfalls komplex, die Führungsspanne des Papstes umfasst aber Dutzende von Dikasterien, Räten usw., die Hierarchie ist theoretisch „flach“. Damit wäre selbst ein dynamischer, erfahrener, von Spannkraft strotzender Manager überfordert. So eine Organisation lässt unnachdsichtlich informelle Organisationen und Seilschaften entstehen; es kann zu Machtkämpfen kommen; die Auftragererfüllung ist dann suboptimal.

Drang zum Autoritarismus

Bleibt noch die *Kultur des Miteinanders*; in einer Firma spricht man von Unternehmenskultur und Leitbild. Natürlich wird dies geprägt von dem bisher zur Ablauf- und Aufbauorganisation Gesagten. Einige Auswirkungen seien erwähnt: Der innewohnende Drang zu Autoritarismus und damit Kontrolle könnte in einer diffusen Angst der Obrigkeit, die Macht zu verlieren, begründet sein; bei den Untergebenen wachsen dann Angst und damit verbunden

„vorausseilender Gehorsam“ wie in einem Treibhaus. Ein zu offenes Wort könnte in einer Versetzung aus dem Zentrum der Macht an die „Front“ münden. Ein frommes Wort wirkt vor diesem Hintergrund oft wie eine Fassade. Ein gemeinsames Wort gibt es selten, weil Teamarbeit eher die Ausnahme sein dürfte und gegenüber dem Hofzeremoniell in den Hintergrund tritt; selbst ein veränderungswilliger Papst stößt rasch an Grenzen, die derzeitige Aufbauorganisation lässt so etwas kaum zu.

Conclusio: So kann es einfach nicht funktionieren. Die Voraussetzungen dafür, z. B. mit der Befehlstaktik erfolgreich zu sein, sind denkbar ungünstig. Zur Auftragsaktik, der verbleibenden Alternative, konnte man sich – wie erwähnt – nicht durchringen. Selbstmarginalisierung der Kirche dürfte daher die Folge sein.

Die OKL muss funktionieren

Zusammenfassend sei festgehalten: Die Missbrauchskrise bedurfte eines internen Klimas, dass sie so massiv werden konnte. Warum wurde so spät reagiert? Ein gesellschaftliches Problem in ein vorwiegend kirchliches umzuinterpretieren ist somit vorerst „gelingen“; diese Tatsache ist dramatisch und scheint vor allem in der analysierten Führungs- und Managementausprägung ihre Erklärung zu finden, vor allem wird aber dadurch eine gesamtgesellschaftliche Lösung behindert.

Eine nicht nur verkündete Lebensführung sowohl von Geistlichen als auch von Laien, die doch auch zur Priesterschaft berufen sind, die den Orientierungen des

Evangeliums, unserem „Grundauftrag“, folgt, wird zur entscheidenden Voraussetzung, der übertragenen Verantwortung gerecht zu werden. Nicht austreten, sondern selbstbewusst auftreten lautet eine Parole; das sicher nach außen, aber auch nach innen!! Nicht nur bei den „Grassroots“, sondern vor allem „oben“ bedarf es der Zivilcourage. Eine *gemeinsame* Anstrengung ist also unerlässlich. Ist doch die Rolle der Kirche, die unter der OKL funktionieren soll, viel zu wichtig, um zwischen konservativ, progressiv, dilettantisch, autoritativ, überkontrolliert und Machtambitionen zu verblasen. Die Annahme, dass es sekundär wäre, was die „da oben“ machen, Hauptsache an der Basis, in den Pfarren usw. funktioniert es (funktioniert es wirklich überall?), ist nicht mehr haltbar.

Es geht daher *kein Weg vorbei an einer ehrlichen Kultur des Miteinanders* auf gleicher Augenhöhe, von Priestern und Laien, Frauen und Männern – also muss Auftragstaktik her. Diese hat zu fußen auf einem reibungslosen Informations-, Entscheidungs- und Führungsablauf mit Rückkoppelung und einer effizient fähbaren Aufbauorganisation.

Es muss nicht eine Volkskirche sein, von der so eine Kultur nach innen und außen ausgeht, sehr wohl aber eine Kirche mit gesellschaftspolitischer Relevanz, die in der Lage ist, Werte einer menschlicher werdenden Humangesellschaft durchzusetzen; Diesseitsphilosophien zu Ende gedacht, sind dazu nicht in der Lage. Dann eröffnete sich auch die Chance, einen katastrophalen Krisenfall, wie das Syndrom Missbrauch, zu meistern. ■

■ Selbst ein veränderungswilliger Papst stößt rasch an Grenzen, die derzeitige Aufbauorganisation lässt so etwas kaum zu.

Die Quart-Redaktion
wünscht Ihnen
eine gesegnete Weihnachtszeit und
ein ebensolches
Jahr 2011!