

# OrganisationsEntwicklung

Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management

3

12

## Aus innerer Überzeugung

Lernen von leidenschaftlichen Organisationen

### Taten statt Warten

Die Greenpeace Geschäftsführerin Brigitte Behrens im Gespräch

### Wir sind die Wahnsinnigen

Der Weg der taz vom politischen Projekt zum Unternehmen

### Kanalisierte Leidenschaft

Organisationsberatung bei Amnesty International Österreich

### Eine 2000-jährige Weltorganisation verändern

Kritischer Blick auf die Wandlungsfähigkeit der katholischen Kirche

### In die Karten geschaut

Was Manager von Spieleerfindern lernen können

# Eine 2000-jährige Weltorganisation verändern

## Kritischer Blick auf die Wandlungsfähigkeit der katholischen Kirche

*Mit einem «biblischen» Alter von 2.000 Jahren und einer Mitgliederzahl von fast 1,2 Mrd. ist die katholische Kirche die wohl älteste und größte Organisation der Welt, ein «Global Player» der ersten Stunde. Entstanden aus einer Bewegung im Judentum hat sich das Christentum fast über die ganze Welt verbreitet, aber auch viele Krisen und Spaltungen erlebt. Die katholische Kirche als größte christliche Gemeinschaft bietet in ihrer Geschichte und Gegenwart reichhaltiges Anschauungsmaterial für die Entwicklung einer religiösen Organisation, die auch über vielfältige Erfahrungen in Sachen Organisationsentwicklung (OE) verfügen sollte. Die Autoren gehen auf verschiedene aktuelle Reformansätze und -versuche ein und werfen einen kritischen Blick auf die Wandlungsfähigkeit der römisch-katholischen Kirche auf unterschiedlichen Ebenen.*

«Die Kirche will, sie muss sich neu erfinden. Aber wie?» fragte Daniel Deckers im Dezember 2011 in der FAZ. Von ihrem eigenen Selbstverständnis her versteht Kirche sich als eine völlig anders geartete Organisation als ein Verein, Dienstleistungsunternehmen oder Industriebetrieb. Sie sieht sich als eine Organisation höheren, göttlichen Ursprungs, die von Jesus von Nazareth gestiftet wurde. Der gab vor seinem Tod seinen Jüngern den Auftrag, die «Frohe Botschaft» von der Liebe Gottes allen Menschen weiterzusagen. Aus dieser am Anfang kleinen «Jesusbewegung», einer Sekte des Judentums, wurde das Christentum, die derzeit größte Weltreligion.

Durch die Aufdeckung der jahrzehntelangen Vertuschung sexualisierter Gewalt wurden Ansehen und Glaubwürdigkeit der römisch-katholischen Kirche weltweit bis ins Mark erschüttert. In Deutschland hat selbst der aufwändig inszenierte Papstbesuch im Herbst 2011 hat die dramatische Kirchenaustrittswelle mit über 181.000 Austritten allein im Jahr 2010 nicht stoppen können. Es sind vor allem die seit langem unge lösten «heißen Eisen» der kirchlichen Hierarchie, der katholischen Sexuallehre, der Frauenfrage, des Pflichtzölibats und der Reorganisation der Gemeindestrukturen, die immer mehr Menschen an einen Kirchenaustritt denken lassen.

Während die offiziellen kirchlichen Stellen von einer «Glaubenskrise» sprechen und den Verlust von Glaubwürdigkeit und

Bedeutung der Kirche vor allem den Gläubigen anlasten, sprechen reformorientierte Kräfte wie der weltbekannte Theologe Hans Küng oder der Jesuit und Sozialethiker Friedhelm Hengsbach von einer tiefen «Strukturkrise», in der die Kirche heute steckt. Hintergrund ist eine zunehmende Entfremdung zwischen Kirche und Lebenskultur der meisten Menschen, und das nicht nur in Deutschland. Ob es nun eine Glaubens- oder eine Strukturkrise, eine Gotteskrise oder eine Kirchenkrise ist: Es ist die wohl größte Krise seit der Reformation vor 500 Jahren, einige befürchten gar eine Implosion dieser fast 2000 Jahre alten Organisation.

### **Kirche und Erneuerung – ein Widerspruch?**

Es stellt sich also die drängende Frage, ob und wie diese religiöse, über Jahrhunderte aufgebaute vielgliedrige Organisation diese Krise bewältigen kann. Kann sich eine Organisation, die sich so sehr auf Tradition und unveräußerliche Wahrheiten beruft, überhaupt ändern? Können die unvermeidlichen Spannungen zwischen Traditionsweitergabe und notwendiger Erneuerung produktiv gestaltet werden? Ist eine Weltorganisation mit 1.600 Jahren Herrschaftserfahrung überhaupt noch gestaltbar und veränderbar? Und welchen Beitrag könnte die OE dazu auf den verschiedenen Ebenen leisten? Diese Fragen stellen sich besonders jetzt, 50 Jahre nach Beginn des Zweiten

Vatikanischen Konzils, das als Auftakt eines epochalen OE-Prozesses gesehen werden kann, dessen Rezeption aber noch lange nicht abgeschlossen ist. Ganz im Gegenteil, die Auseinandersetzungen über die Auslegung und Umsetzung dieses Konzils sind gerade jetzt sehr virulent: Auf der einen Seite steht die große Mehrheit der reformorientierten Theologen und Kirchenmitglieder, die immer noch ihre Hoffnung aus den Aufbrüchen des Konzils schöpft; auf der anderen Seite finden sich die ultra-konservativen Kräfte wie die von Erzbischof Marcel Lefebvre gegründete Pius-Bruderschaft und der Holocaust-Leugner Bischof Williamson.

«Viele warten darauf, dass aus Rom eine Richtung vorgegeben wird. Aber es ist sehr unwahrscheinlich, dass von dort eine Richtung vorgegeben wird. Die Bürokratien geben keine Richtung an.»

José Comblin (1923–2011), belgisch-brasilianischer Jesuit

OE hat üblicherweise neben der Steigerung der Produktivität auch die Verbesserung der Lebens- und Arbeitsqualität und die Fähigkeit zur Problemlösung innerhalb der Organisation zum Ziel. Eine kirchliche OE steht vor der besonderen Aufgabe, das theologische Konzept der Ekklesiogenese, d.h. Kirche in jeder Generation neu zu gründen (Zulehner 1995) mit dem soziologischen Konzept der OE zu verbinden (Pfrang 2009). Es geht also um Strukturveränderungen der Organisation, um auch in veränderten sozialen und gesellschaftlichen Situationen die Ziele der Verbreitung der «Frohen Botschaft» sowie eine menschenwürdige Gestaltung der kirchlichen Organisation zu erreichen. Das Thema Innovation stellt dabei eine strategische Heraus-

forderung für die Kirche dar. Denn einerseits will und muss sie fähig werden, Anschluss an die Gegenwart zu finden, auf der anderen Seite aber die Bindung an ihren Ursprung und ihre Mitte, Jesus Christus, wahren (Dessoy 2010). Für Dessoy stellt sich sogar die Frage, «ob Innovation in der Kirche theologisch überhaupt möglich und in welchem Umfang sie zulässig ist. Hier scheiden sich die Geister».

Trotz der Reformen des Zweiten Vatikanischen Konzils ist die römisch-katholische Kirche heute nach wie vor eine absolutistische Monarchie mit einem auf Lebenszeit gewählten Oberhaupt, dem Papst in Rom, der völkerrechtlich gleichzeitig Souverän des Staates Vatikanstadt ist. Unter fragwürdiger Ausdeutung des Jesus zugeschriebenen Wortes «Du bist Petrus, der Fels, und auf diesen Fels will ich meine Kirche bauen» (Matthäus 16, 18) und die vor allem seit dem Konzil von Trient (1545–1563) entwickelte «sakramentale Struktur» wurden und werden Reformbegehren abgewehrt, besonders dann, wenn es um die Vormachtstellung der kirchlichen Hierarchie und die Zentralgewalt des Papstamtes in Rom geht.

Alle Abweichungen wurden und werden von der Glaubens-kongregation im Vatikan sanktioniert. Man denke nur an den Entzug der Lehrbefugnis von Prof. Hans Küng im Jahr 1979, nachdem dieser die Unfehlbarkeit des Papstes in Frage gestellt hatte, und von vielen anderen in der Folgezeit. Das heutige Grundverständnis («Ecclesio basics», Lüdecke 2009) der römisch-katholischen Kirche scheint kaum Spielraum für OE als Antwort auf eine sich wandelnde Gesellschaft und Umwelt zuzulassen. Seit dem hohen Mittelalter, so hat es den Anschein, hat sich die Kirche auf die Sicherung des Erreichten konzentriert.

### Kontinuität durch Anpassung

«Angesichts der rapiden und furchteinflößenden Veränderungen stellt sich die Kirche als Symbol und Bollwerk des ewig Gültigen und Unveränderlichen dar» (Reese 1998). Doch ein Blick in die Kirchengeschichte zeigt, dass es durchaus Strukturänderungen sogar grundlegender Art gab. In den zweitausend Jahren ihrer Entwicklungs- und Wachstumsgeschichte war die kirchliche Gemeinschaft mit zum Teil massiven Veränderungen der politischen und sozialen Verhältnisse konfrontiert. Als Reaktion darauf hat sie – gewissermaßen in einer rudimentären OE – vieles aus ihrer Umwelt adaptiert, angefangen vom römischen Bürotratiekonzept (Titelbezeichnungen, liturgische Kleidung etc.), den römischen politischen Strukturen (Kurie etc.) über das mittelalterliche Feudalkonzept (Fürstbischöfe) bis hin zur, wenn auch zögerlichen, Übernahme technologischer Innovationen (Radio Vatikan, Internet etc.).

### Das Zweite Vatikanische Konzil – eine moderne OE «von oben»

In die sich über die Jahrhunderte verfestigten absolutistischen Strukturen der Kirche brachte das Zweite Vatikanische Konzil

#### Römisch-katholische Kirche weltweit (2010)

- 1,196 Milliarden KatholikInnen (1990 0,929 Milliarden)
- **Anteil an der Weltbevölkerung 2008:** 17,4 % (Islam: 19,2 %)
- **Kirchenbezirke:** 2.966
- **Bischöfe:** 5.104
- **Priester:** 412.236
- **Priesteramtskandidaten:** 118.990
- **ständige Diakone:** 39.564
- **Ordenspriester:** 135.227
- **Ordensbrüder:** 54.665
- **Ordensschwwestern:** 721.935

Quelle: Päpstliches Jahrbuch 2012

(1962–1965) einen bis heute nachwirkenden ungeheuren Aufbruch, der vom visionären Papst Johannes XXIII. eingeleitet wurde. Es war diese charismatische, durch frühere Tätigkeiten als Kirchendiplomat auch welt- und dialogerfahrene Persönlichkeit, die die Notwendigkeit einer grundlegenden Erneuerung nicht des Glaubens an sich, aber der Formen und Strukturen seiner Weitergabe erkannte.

Er sah die Aufgabe des Konzils in einer Erneuerung der Kirche, einem notwendigen Anpassungsprozess an eine veränderte Gesellschaft sowie einer Korrektur im Sinne eines «Zurück zu den Quellen» (Resourcement), womit er den Nerv der Zeit getroffen hatte. Kennzeichnend war auch eine freiere und offenere Gesprächskultur, die es erlaubte, strittige Aspekte offen zu diskutieren und zu entscheiden.

Zunächst waren die Bischöfe, Ordensoberen und theologischen Fakultäten in aller Welt aufgefordert worden, Vorschläge für das Beratungsprogramm von Vorbereitungskommissionen einzureichen. Dabei kamen 2.812 Postulate zusammen. Daraus entwickelte sich ein weltweiter Dialog, welche Themen das Konzil behandeln sollte. In zehn Vorbereitungskommissionen, die allerdings sehr von der vatikanischen Kurie beeinflusst waren, wurden 69 Textentwürfe zu den unterschiedlichsten Themen vorgelegt. Bemerkenswert ist, dass Papst Johannes XXIII. dazu selber keine Stellung bezog, weil er dem Konzil die Chance zur freien Diskussion geben wollte. Bei diesem Verfahren gelang es auch ihm nur unter Schwierigkeiten, das ihm so wichtige Thema der Ökumene einzubringen.

Mehr als 3.000 Teilnehmende aus aller Welt, davon 2.498 «Konzilsväter» (Bischöfe aller katholischen Kirchen) kamen am 11. Oktober 1962 zur Konzilsöffnung im Petersdom zusammen, in dem Tribünen wie in einem Parlament aufgebaut waren. Doch das ursprünglich nur auf wenige Monate angelegte Konzil lief keinesfalls nach Plan ab. Schon am ersten Sitzungstag weigerten sich die Bischöfe, die Besetzung der zehn Konzilskommissionen nach den Vorschlägen der Kurie vorzunehmen, und beantragten eine Vertagung, um eigene Kandidaten aufzustellen – eine erste und entscheidende Nagelprobe, die zeigte, dass sich die anwesenden Bischöfe als «das Konzil» verstanden und nicht kritiklos der Kurie folgen wollten.

Zur Strukturierung des Konzils trug vor allem der Vorschlag des damaligen Erzbischofs von Mailand, Kardinal Giovanni Battista Montini, bei, der die Konzeption einer doppelten Thematik der Kirche ad intra (interne Strukturfragen) und ad extra (Weltgeltung) vorgeschlagen hatte. So war es folgerichtig, dass nach dem baldigen Tod von Papst Johannes XXIII. 1963 Montini vom Konklave zum Nachfolger gewählt wurde, Papst Paul VI. Eine sehr wichtige Rolle für den weiteren Verlauf des Konzils kam auch den vier gewählten «Moderatoren» zu, unter ihnen der Münchner Kardinal Julius Döpfner. Die «Konzilsväter» ließen sich damals von sogenannten «Periti» beraten, unter ihnen die jungen Theologieprofessoren Joseph Ratzinger und Hans Küng.

### Römisch-katholische Kirche in Deutschland (2010)

- **KatholikInnen:** 24,651 Mio. (1990: 28,522 Mio.)
- **Anteil an der Gesamtbevölkerung:** 30,2 Prozent
- **Gottesdienstteilnahme:** 12,6 % (1990: 21,9)
- **Hauptamtlich Beschäftigte:** ca. 650.000  
**davon verfasste Kirche:** ca. 150.000  
**Caritas:** über 500.000
- **Priester in der Pfarrseelsorge:** 15.136 (1990: 19.707)
- **Pfarreien:** 11.524 (1990: 13.313)
- **Taufen:** 170.339 (1990: 293.390)
- **Austritte:** 181.193 (1991-2010: 2.633.096)
- **Kirchensteueraufkommen:** 4,8 Mrd. Euro (1990: 3,8 Mrd. Euro)
- **Spenden bei sieben katholischen Hilfswerken:** 314,2 Mio. Euro

Quelle: Deutsche Bischofskonferenz

In der Tat hat dieses Konzil, das erste Konzil, das die Weltkirche im Blick hatte, gravierende Änderungen mit sich gebracht: Es bekannte sich zur Religionsfreiheit, sprach den Bischöfen und Ortskirchen mehr Kompetenzen zu und gab den Anstoß zu einer umfassenden Liturgiereform. Die römisch-katholische Kirche gab ihren Alleinvertretungsanspruch auf und stellte das Verhältnis zu anderen Konfessionen und Religionen, vor allem das gestörte Verhältnis zum Judentum, auf eine neue Grundlage. Ein wesentlicher Aspekt war die Feststellung, dass sich die Kirche in einem ständigen Veränderungsprozess befindet. Damit wurde zu einem altkirchlichen Grundsatz zurückgekehrt und der bereits von Luther vorgenommene Paradigmenwechsel des ständigen Wandels nachvollzogen. Gleichzeitig wurde festgehalten, dass dieser Prozess des dynamischen Wandels als Dialogprozess angelegt ist.

Gerade die Betonung der Wahrheitsfindung im Dialog, des gemeinsamen Ringens um die an die jeweiligen gesellschaftlichen Gegebenheiten angepasste Art der Verkündigung des Evangeliums, die Gleichstellung der Laien mit dem Klerus sowie die Stärkung der Bischöfe und Ortskirchen durch das Subsidiaritätsprinzip wurden als völlig neu wahrgenommen, auch wenn es sich auch hier um eine Wiederbelebung altkirchlicher Traditionen handelte.

Bei den Mitgliedern der vatikanischen Kurie allerdings schürten die Vorgehensweise von Johannes XXIII. und die Reformansätze nachhaltige Ängste um ihre Vormachtstellung und führten zu Abwehrmaßnahmen. In einer (hauptsächlich in den letzten sechshundert Jahren entwickelten) Struktur, in der selbst «ein Bischof, der erstmals mit der päpstlichen Bürokratie in Rom, mit ihren ineinandergreifenden Zuständigkeitsbereichen

und geheimniskrämerischen Verfahrensweisen konfrontiert ist, dem vatikanischen Entscheidungsprozess ... verwirrt gegenüber steht», ist Erneuerung schwer vorstellbar. «Schon für Insider ist es schwierig, sich ohne einen freundlich gesinnten Führer in diesem Labyrinth zurechtzufinden, für Außenseiter ist es aber völlig unmöglich. Sogar innerhalb des Vatikan wissen die Leute in einem Büro oft nicht, was im nächsten vor sich geht» (Reese 1998).

## OE im Vatikan?

Seit Ende 1981 trägt der deutsche Theologe Joseph Ratzinger, der jetzige Papst Benedikt XVI., der als junger Professor schon das Konzil miterlebt und beraten hat, höchste Verantwortung im Vatikan: mehr als 23 Jahre als Präfekt der Glaubenskongregation (der Nachfolgeorganisation der 1542 gegründeten Inquisition) und seit seiner Wahl 2005 als Papst. So lange wie er konnte fast niemand in der Kirchengeschichte den Kurs der Weltkirche prägen. Doch für den italienischen Vatikan-Experten Marco Politi ist es ein Pontifikat der verpassten Möglichkeiten. In seinem jüngsten Buch «Crisi di un Papato» zählt er all die Chancen auf, die dieser Papst nicht nutzte. Dazu gehört auch eine wirkliche Kurienreform. Es habe in Benedikts Amtszeit so viele Krisen gegeben wie selten zuvor in der Kirchengeschichte. Die beiden konsequentesten Reformen von Papst Benedikt – strengere Normen für sexuellen Missbrauch und transparenteres Finanz-Management – seien nur durch die äußeren Umstände aufgezwungen worden.

Bei der Wahl von Ratzinger seien die Kardinäle von einem «Reflex der Angst» und einem «obsessiven Bedürfnis nach Identität» angetrieben worden und hätten keine langfristige Vision für die Zukunft der Kirche gehabt, so Politi. Auch Papst Benedikt selber habe kein klares Konzept für die Auseinandersetzung mit den großen Herausforderungen der Kirche wie den globalen Priestermangel. Den Schlüssel sieht Politi darin, dass Benedikt XVI. sich selbst als Lehr-Papst sieht und nicht – zumindest nicht in erster Linie – als regierenden Papst. Die größte Sünde dieses Pontifikats sei, dass im Vatikan nur sehr wenig über die strategischen Entscheidungen gesprochen werde, die getroffen werden müssen.

Die internen Abläufe bei der Aufhebung der Exkommunikation der LeFebvre-Bischöfe Anfang 2009 haben zu weltweiten Turbulenzen geführt. Im Januar 2012 gelangten viele vertrauliche Dokumente an die Öffentlichkeit, teils mit sehr brisantem Inhalt bezüglich Misswirtschaft und Korruption in der vatikanischen Verwaltung, mangelhafter Transparenz bei der Vatikanbank und Stellungnahmen zur globalen Finanzkrise. Mit einer jetzt beabsichtigten Reform der kurialen Arbeitsabläufe sollen solche «Betriebsunfälle» verhindert werden. Eine wirkliche Kurienreform mit kollektionalen Regierungsstrukturen und einer effektiven «Kabinettsregierung», die eine einheitliche Kirchenpolitik ermöglicht und unkontrollierte Alleingänge einzelner Ressorts verhindert, scheint das aber noch nicht zu sein.

## Epochaler Aufbruch – unzureichende Rezeption

Einerseits zeigt dieses Konzil, dass OE auch in einer religiös begründeten Organisation prinzipiell nichts Wesensfremdes ist. Betrachtet man allerdings, was von den Ansätzen übrig geblieben oder gar umgesetzt ist, ist die Ausbeute gering.

Auch dort, wo Reformen umgesetzt wurden, wurden sie später entweder massiv zurückgestutzt (beispielsweise die Beteiligung der «Laien» am kirchlichen Leben) oder zur Disposition gestellt (z.B. die «Laienräte»). Die große Liturgiereform hat durch die unbeschränkte Wiederzulassung des alten, vorkonziliaren Ritus durch Papst Benedikt XVI. 2007 eine Konkurrenz erhalten, die sogar als gefährlicher Ansatzpunkt einer neuen Kirchenspaltung gesehen werden kann. Über die Frage der Frauenordination, die allerdings erst nach dem Konzil aufkam, verhängte Papst Johannes Paul II. 1994 ein Diskussionsverbot. Gegenüber «Reizthemen», die schon im Konzil diskutiert wurden, wie beispielsweise die Aufhebung des Ehelosigkeitsgebots für Priester, stellt sich der jetzige Papst taub.

Eine der wesentlichsten Errungenschaften des Konzils, Entscheidungen im Dialog zu finden, hebelte Papst Paul VI., der das Konzil zu Ende führte, selbst aus, indem er im Jahr 1968 gegen die große Mehrheit des fachlichen Beratungsgremiums in einsamer Entscheidung die Enzyklika «Humanae Vitae» veröffentlichte, die jede künstliche Geburtenkontrolle untersagt. Eine Reihe von Bischofskonferenzen haben dann allerdings durch eigene Erklärungen (in Deutschland die «Königsteiner Erklärung») den Eltern weiterhin die eigene Gewissensentscheidung zuerkannt.

Seit den späten 1970er Jahren ist in der römisch-katholischen Kirche ein schrittweiser Rückzug hinter wesentliche Aussagen und Reformansätze des Zweiten Vatikanischen Konzils zu beobachten. Rückblickend ist festzustellen, dass das damalige Konzil die Schwierigkeiten der Umsetzung seiner Reformansätze in die Organisations- und Rechtsstruktur der Kirche wohl völlig unterschätzt hat. Das Fehlen einer systematischen OE sowie einer Reform bzw. Reorganisation der vatikanischen Kurie und des Papsttums hat in den vergangenen Jahrzehnten zu einer historisch noch nie da gewesenen Bürokratisierung und römischen Zentralisierung der katholischen Kirche geführt. Dadurch sind die Reformansätze des Konzils in vielen Punkten untergraben. Viele, die sich enthusiastisch auf den Weg gemacht hatten, haben mittlerweile resigniert oder sich ganz von dieser Kirche gelöst.

## Veränderungsprozesse in Deutschland

Anfang der 1970er Jahre wurden in vielen Ländern Synoden durchgeführt mit dem Ziel, die vom Zweiten Vatikanischen Konzil angestoßene Erneuerung der Kirche für die Ortskirchen umzusetzen. Synoden aus gewählten Laien und Geistlichen, die die Gesamtheit der Kirchenmitglieder repräsentieren, gibt es vor allem in evangelischen, anglikanischen und alt-



Wer heute beim Christentum alles mitreden will...

Karikatur: Dieter Hanitzsch 2.1.2012 in der Süddeutschen Zeitung

katholischen Kirchen. Aber auch die römisch-katholische Kirche kennt neben den Bischofssynoden auch andere Synoden, die alle Gläubige einbeziehen. Für Deutschland waren es die «Würzburger Synode» (1971–1975 für die BRD) und 1973–1975 die «Pastoralsynode der Katholischen Kirche in der DDR». Unter Verweis auf die Weltkirche hat der Vatikan diesen jedoch in vielen wichtigen Punkten das Entscheidungsrecht zur Durchführung von Organisationsänderungen abgesprochen. Keine der mehr als zehn Voten der «Würzburger Synode» an den Vatikan wurde beantwortet. Die Beschlüsse waren dennoch wegweisend und sind nach wie vor für die deutsche Kirche gültig. In den 1980er und 1990er Jahren folgten viele Diözesansynoden (Demel, Heinz & Pöpperl 2005).

In diesen Synoden wurden bereits «moderne» Methoden der OE wie moderierte Workshops, Großgruppen-Moderationen etc. genutzt, um die «Betroffenen» (Gläubigen) einzubinden und in Arbeitsgruppen gemeinsam konkrete Lösungsvorschläge zu erarbeiten. Diese Synoden trugen zwar wesentlich dazu bei, «innerkirchliches Protestpotenzial im guten Sinn zu kanalisieren und konstruktiv zu verarbeiten. Sie konnten die Konfliktlagen jedoch nicht nachhaltig entschärfen, da diese mit ungelösten Struktur- und Autoritätsproblemen in der katholischen Kirche nach der Zäsur des Konzils zu tun haben» (Ruh 2012).

Auf dem Höhepunkt der Kirchenkrise, die durch die Aufdeckung jahrzehntelanger Vertuschung sexueller Gewalt durch Priester und Ordensleute noch verschärft wurde, kündigte im Herbst 2010 der Vorsitzende der Deutschen Bischofskonferenz, Erzbischof Dr. Robert Zollitsch, einen «Dialogprozess» an. Dieser soll fünf Jahre lang auf verschiedenen Ebenen stattfinden, was große Erwartungen weckte. Doch schon bald wurde er von den Bischöfen zu einem unverbindlicheren «Gesprächsprozess» zurückgestuft.

Die Auftaktveranstaltung «Im Heute glauben» Anfang Juli 2011 in Mannheim wurde hochprofessionell von zwei Schweizer Großgruppen-Moderatorinnen angeleitet. In Ansätzen schien ein offener Austausch auch über die sogenannten «Reizthemen» unter den rund 300 Personen gelungen zu sein. Die in Mannheim zusammengetragenen Ergebnisse wurden im Internet veröffentlicht. Allerdings: Noch immer ist unklar, was mit den Ergebnissen geschehen soll. Die meisten der weniger dialogbereiten konservativen Bischöfe waren in Mannheim gar nicht vertreten. Und in den 27 deutschen Diözesen läuft der bischöfliche «Gesprächsprozess» in sehr unterschiedlicher Qualität. Wenn die Auftaktveranstaltung nur dem «Dampfablassen» dienen sollte, wird die Enttäuschung später um so größer werden.

Der aktuelle Fall des Münchner Diözesanforums, dessen intensiv erarbeitete Ergebnisse mehr als ein Jahr unter Ver-

schluss gehalten und erst auf öffentlichen Druck von Kardinal Marx freigegeben wurden, ist kein gutes Omen für den weiteren Verlauf des bundesweiten «Gesprächsprozesses». Die Gläubigen haben nicht vergessen, dass die Ergebnisse der «Würzburger Synode», vieler deutscher Diözesansynoden und des «Dialogs für Österreich» 1997/98 größtenteils in den Schubladen verschwanden und von Rom nicht akzeptiert wurden.

Als Antwort auf die dramatisch zurückgehende Zahl der Priester im Amt findet seit Jahren ein Prozess der Reorganisation der Pfarrei-Strukturen durch die bischöflichen Ordinariate statt. Dabei werden Pfarreien zu größeren Verbänden («Pastorale Räume», «Seelsorgeeinheiten» etc.) zusammengelegt oder gar aufgelöst. Die Umstrukturierungen finden oft nur mit einer Pseudo-Beteiligung der Betroffenen statt, denn es geht nicht um das «Ob», sondern höchstens noch um das «Wie» von strukturellen Änderungen. Euphemistisch wird dabei von neuen Aufbrüchen, Leuchtturmprojekten und Synergieeffekten gesprochen.

## «Macht, die keine Gegenmacht zu fürchten hat, wird immer missbraucht.»

Leopold Kohr, österreichischer Wissenschaftler und Philosoph, Urvater der «Small is beautiful Bewegung», erhielt 1983 den «Alternativen Nobelpreis»

Doch der Widerstand gegen den Abbau der in Jahrzehnten und Jahrhunderten aufgebauten baulichen und personellen Strukturen wächst. Selbst im traditionell-katholischen Bayern wehren sich Pfarrer mit ihren Gemeinden mit Aktionen wie «Kirche umarmen», wenn zum Beispiel im Bistum Augsburg 1.000 selbständige Pfarrgemeinden zu 200 «Seelsorgeeinheiten» fusioniert werden sollen.

Inzwischen warnen sogar Unternehmensberater wie McKinsey die Kirche davor, sich nur auf Sparpotenziale zu fixieren, und plädieren stattdessen für Spiritualität und Seelsorge. Denn für die Antriebskraft innerhalb einer Organisation, die in erster Linie Hoffnung vermitteln soll, sei die Fixierung aufs Spa-

ren besonders kontraproduktiv. Befürchtet wird auch ein massiver Verlust ehrenamtlicher Kompetenz, und das, obwohl ehrenamtliche Arbeit eigentlich immer mehr gefragt sein müsste.

Scheindialoge ohne Transparenz, ohne Gleichheit auf Augenhöhe und ohne Ergebnisse werden kein Vertrauen schaffen und sind nicht geeignet, die verloren gegangene Glaubwürdigkeit der Kirche zurückzugewinnen. Wie ernst die Situation und wie dringlich der Dialogbedarf ist, zeigt auch der von der Bischofskonferenz selber in Auftrag gegebene «Trendmonitor Religiöse Kommunikation 2010»: Nur noch 54 Prozent der Katholikinnen und Katholiken fühlen sich der Kirche verbunden; mehr als zwei Drittel davon in kritischer Weise.

### Ist eine OE «von unten» möglich?

«Jede große Organisation braucht eine loyale Opposition!» soll Papst Johannes Paul II. gesagt haben, als er noch Erzbischof in Krakau war. Doch die Kirchenleitung tat sich seit den Anfängen immer schwer mit jeder Form von Opposition, denn Kirche sei ja keine Demokratie. Aber kann eine kirchliche Gemeinschaft ohne Korrektiv «von unten» überleben? Wer kontrolliert die Macht der Hierarchie, der «heiligen Herrschaft»? Für den demokratisch geschulten Staatsbürger sind die Defizite mit Händen zu greifen.

Ein Blick in die Geschichte zeigt: «Kirchengeschichte ist Konfliktgeschichte, innerkirchliche Protestbewegungen hat es immer wieder gegeben, sie sind ein unvermeidlicher Bestandteil von (notwendigen) Veränderungsprozessen» (Ruh 2012). Es gab immer wieder Mahner – oft waren es Frauen –, die Missstände anprangerten und Visionen entwickelten. Oft wurden die Reformen von kirchlichen Ordensgemeinschaften angestoßen, auch innerhalb der Orden hat es immer wieder Reformbewegungen gegeben (z.B. Franziskaner, Dominikaner). Die römische Kirche hat sich – wenn auch sehr spät – immer wieder durch Anstöße von außen wie von innen erneuert, oft gerade von ihren Rändern, von der Peripherie her.

Aus dem 1995 in Österreich gestarteten Kirchenvolksbegehren entstand die weltweite Kirchenvolksbewegung. Der Name «Wir sind Kirche» hat es auf den Punkt gebracht: Die im Zweiten Vatikanischen Konzil formulierte Communio-Theologie ist im Kirchenvolk angekommen. KirchenVolksBegehren und KirchenVolksBewegung sind Ausdruck eines weltweiten innerkirchlichen Reformprozesses «von unten», wie es ihn seit diesem Reformkonzil in dieser Breite nicht gegeben hat. Ein Prozess des Mündig-Werdens, der auch durch päpstliche Denk- und Diskutierverbote nicht mehr zu stoppen ist. Selbst wenn von den fünf Forderungen des Kirchenvolksbegehrens (siehe Kasten) noch keine im Kirchenrecht umgesetzt ist, das Bewusstsein des Kirchenvolkes hat sich seitdem sehr verändert, wie internationale Studien immer wieder zeigen. Gleichzeitig wurde besonders in den letzten Jahren aber auch die wieder zunehmende Diskrepanz zwischen konzilsgemäßer Theologie

### Ziele und Forderungen des KirchenVolksBegehrens 1995

1. Aufbau einer geschwisterlichen Kirche
2. Volle Gleichberechtigung der Frauen
3. Freie Wahl zwischen zölibatärer und nicht-zölibatärer Lebensform für Priester
4. Positive Bewertung der Sexualität
5. Frohbotschaft statt Drohbotschaft

und Kirchenvolk auf der einen und der Kirchenhierarchie auf der anderen Seite immer deutlicher sichtbar.

Das Memorandum «Kirche 2011: Ein notwendiger Aufbruch» von mehr als 300 TheologieprofessorInnen ([www.memorandum-freiheit.de](http://www.memorandum-freiheit.de)), der Aufruf der «Pfarrer-Initiative» in Österreich ([www.pfarrer-initiative.at](http://www.pfarrer-initiative.at)) aus demselben Jahr und viele andere aktuelle Initiativen und Aufbruchbewegungen im In- und Ausland zeigen: Wenn der Vatikan die Bischöfe daran hindert, plausible Antworten auf die drängenden pastoralen Probleme vor Ort zu geben, übernimmt die Kirchenbasis selbst Verantwortung für ihr Handeln.

Manche Bischöfe werten diese Aufbrüche als Skandal und Gefahr für die Einheit der Weltkirche. Doch Kardinal Walter Kasper (von 1999 bis 2010 im Vatikan für die Ökumene zuständig) hat die Bischöfe schon vor langem vor einer ganz anderen Gefahr gewarnt: Wenn sie – gehemmt durch ihre Loyalitätsverpflichtung gegenüber dem Vatikan – nicht eigenverantwortlich sach- und situationsgerechte Lösungen für ihre Diözesen herbeiführen, so wie es ihre Hirtenverantwortung eigentlich ist, dann werden sich viele Seelsorger vor Ort nicht mehr um die nicht mehr praktikablen Normen kümmern. Der Zentralismus schlägt dann in sein genaues Gegenteil um. Angesichts der pluralen kulturellen Situation in der Welt ist zu fragen, ob es überhaupt möglich und sinnvoll ist, dass die pastoralen Fragen jeweils in allen Einzelheiten universalkirchlich verbindlich festgelegt werden (Kasper 1999).

Derzeit nehmen die Proteste in ganz normalen Gemeinden zu und es entstehen immer neue Gruppen innerhalb der Kirche, die eine Erneuerung einfordern. Immer weniger Gläubige lassen sich bevormunden und immer mehr bringen ihre Charismen ein. Die Hoffnung, «die da oben» werden es schon richten, haben nur noch wenige. Deshalb braucht es dringend neue Formen der Beteiligung an der Lösung der zentralen Zukunftsfragen, um in der jetzigen Zeit großer Umbrüche Verantwortung wagen und auch tragen zu können.

Die 1996 gegründete «Internationale Bewegung Wir sind Kirche» ist auf allen Kontinenten vertreten und mit anderen gleichgerichteten Reformgruppen vernetzt. Das alte römische Prinzip «teile und herrsche» ist nicht zuletzt Dank der elektronischen Kommunikation nicht mehr wirksam. Wie *amnesty international*, *Greenpeace* oder *Transparency International*, die ja auch mit internationalen Machtstrukturen konfrontiert sind, versuchen kirchliche Reformgruppen durch Empowerment, «Lobbyarbeit» und öffentlichkeitswirksame Aktionen (z.B. «Schattensynoden» in Rom) zur Bewusstseinsbildung beizutragen.

## Fazit

Dass sich die römisch-katholische Kirche als älteste Organisation im europäischen Raum bezeichnen kann, ist nicht das Ergebnis von starrer Unveränderlichkeit, sondern einer immer

wieder erfolgten Anpassung und Erneuerung. Doch konfrontiert mit den Entwicklungen der Neuzeit und dem noch rasanteren Umbau gesellschaftlicher Strukturen im Industrie- und Informationszeitalter stößt sie mit ihren Prämissen und überholten Organisationsstrukturen an Grenzen, die nur schwer überwindbar erscheinen.

Das Zweite Vatikanische Konzil hatte gezeigt, dass auch in einer religiösen Organisation OE-Projekte möglich und sinnvoll, ja notwendig sind. Das Problem ist allerdings der dazu notwendige Perspektiven- und Paradigmenwechsel, den die Hierarchie vollziehen müsste. In der Kirche wird zwar immer gerne vom «Dienst» gesprochen, aber auch hier geht es um «Macht». Die Unterschätzung der Machtfrage – eine grundlegende Problematik vieler OE-Prozesse – erweist sich in dem traditionell sehr hierarchischen System der römisch-katholischen Kirche als besonders entwicklungshemmend.

«Jeder große Fortschritt der Menschheit beginnt mit dem Zweifel und zeigt sich in einem Protest gegen überlieferten Dogmatismus.»

Gustav von Schmoller (1838–1917), deutscher Volkswirtschaftler

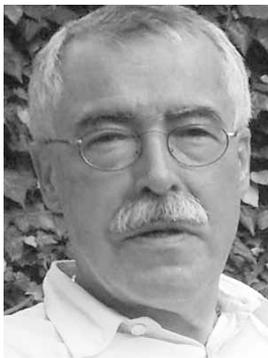
OE im kirchlichen und religiösen Bereich verdient ihren Namen nur dann, wenn sie – theologisch gesprochen – die Chancen vergrößert, Kirche zum Ort der Gotteserfahrung zu machen. Denn als Organisation mit einem religiösen Anspruch muss sich Kirche immer auch daran messen lassen, wieweit und auf welche Weise sie selber ihren eigenen, ursprünglichen Zielen gerecht wird, auch in ihren Strukturen und Methoden. Mehr als ungut und mit dem Selbstverständnis der OE nicht vereinbar ist es, wenn OE-Methoden seitens der Kirchenleitung nur als Beschäftigungstherapie für kritische Kirchenmitglieder Anwendung finden. Das wäre ein Missbrauch dieser Instrumente zur weiteren Festigung der Machtinstitution Kirche.

Bei dem Bemühen, die römisch-katholische Kirche zu ändern, ist langer Atem gefragt. Denn diese Kirche verfügt auch über mehr als 1.600 Jahre Erfahrung im Umgang mit Macht und im Verweigern der Mündigkeit. Gegen dieses Bollwerk erscheint jede Reformbewegung zunächst erfolglos, aber die Bibel kennt ja auch die Geschichte von David und Goliath. Und es gibt das Wissen darum, dass sich die römische Kirche – wenn auch oft sehr spät und nach fundamentalen Krisen – mehrfach wieder erneuert hat.

*In unserem Online-Archiv auf [www.zeitschrift-organisationsentwicklung.de](http://www.zeitschrift-organisationsentwicklung.de) finden Sie eine längere Version dieses Artikels, die unter anderem bisherige Paradigmenwechsel in der langen Kirchengeschichte ausführlicher beleuchtet.*

## Weiterführende Links

- Vatikan, deutsche Seite: [www.vatican.va/phome\\_ge.htm](http://www.vatican.va/phome_ge.htm)
- Deutsche Bischofskonferenz: [www.dbk.de](http://www.dbk.de)
- Zentralkomitee der deutschen Katholiken: [www.zdk.de](http://www.zdk.de)
- KirchenVolksBewegung Wir sind Kirche: [www.wir-sind-kirche.de](http://www.wir-sind-kirche.de)
- Internationale Bewegung Wir sind Kirche: [www.we-are-church.org](http://www.we-are-church.org)
- Pfarrer-Initiative Österreich: [www.pfarrer-initiative.at](http://www.pfarrer-initiative.at)
- Pfarrer-Initiative Deutschland: [www.pfarrer-initiative.de](http://www.pfarrer-initiative.de)



### Jiri Georg Kohl

Theologe und Mathematiker, bis 2003 IT-Unternehmensberater, Mitglied im Bundesteam der KirchenVolksBewegung Wir sind Kirche Deutschland

**Kontakt:**  
georgjkohl@aol.com



### Christian Lauer

Dipl. Kaufm., Geschäftsführer Netzwerk Kommunikation GmbH, Vorsitzender Wir sind Kirche e.V.

**Kontakt:**  
clauer@wir-sind-kirche.de



### Christian M. Weisner

Dipl.-Ing., M.Sc.Econ, Mitglied im Bundesteam der KirchenVolksBewegung Wir sind Kirche Deutschland und im Team von International Movement We are Church, Mitinitiator des KirchenVolks-Begehrens 1995 in Deutschland

**Kontakt:**  
weisner@wir-sind-kirche.de

## Literatur

- **Batlogg, A. (2012).** Einen neuen Aufbruch wagen – ergebnisoffen? Stimmen der Zeit. 137. 289–290.
- **Demel, S., Heinz, H. und Pöpperl, C. (2005).** «Löscht den Geist nicht aus». Synodale Prozesse der deutschen Diözesen. Herder.
- **Häring, H. (2011).** Freiheit im Haus des Herrn: Vom Ende der klerikalen Weltkirche. Gütersloher Verlagshaus.
- **Häring, H. (2011).** Illusion eines Neubeginns. Kritische Beobachtungen zum «Gesprächsprozess» von Mannheim. «Gelbe Reihe» von Wir sind Kirche.
- **Hengsbach, F. (2011).** Gottes Volk im Exil: Anstöße zur Kirchenreform. Publik-Forum.
- **Institut für Theologie und Politik, Hrsg. (2011).** Der doppelte Bruch – Das umkämpfte Erbe des Zweiten Vatikanischen Konzils. Münster.
- **Kasper, W. (1999).** Zur Theologie und Praxis des bischöflichen Amtes. Wirklichkeiten – Herausforderungen – Wandlungen. In Schreier und Steins (Hrsg.), Auf neue Art Kirche sein. Festschrift für Bischof Homeyer. S. 32–48. Bernward bei Don Bosco.
- **Küng, H. (2007).** Das Christentum. Wesen und Geschichte. Piper.
- **Küng, H. (2011).** Ist die Kirche noch zu retten? Piper.
- **Lüdecke, N. (2009).** Kommunikationskontrolle als Heildienst. In: Rottenburger Jahrbuch für Kirchengeschichte Bd. 28. Thorbecke.
- **Pesch, O.H. (1994).** Das Zweite Vatikanische Konzil. Vorgeschichte – Verlauf – Ergebnisse – Nachgeschichte. Echter.
- **Preglau-Hämmerle, S. (2012).** Katholische Reformbewegungen Weltweit. Ein Handbuch. Editio ecclesia semper reformanda, Tyrolia.
- **Pfrang, C. (2009).** Wenn Menschen Kirche denken. Subjektive Praktische Theologien und subjektorientierte Kirchenentwicklung, Passau. Katholisch-Theologische Fakultät.
- **Reese, Th. J. (1998).** Im Inneren des Vatikan. Fischer.
- **Ruh, U. (2012).** Innerkirchlicher Protest – sinnlos oder notwendig? Theologisch-praktische Quartalschrift. 160. 151–158
- **Seibel, W. (2008, Oktober).** Das Zweite Vatikanische Konzil und die weitere Entwicklung. Der Anfang vom Anfang – oder das Ende vom neuen Lied? Vortrag auf der Wir sind Kirche-Bundesversammlung in Würzburg.
- **Sonnemans, H. (2010).** Johannes XXIII. – Papst des Konzils, der Einheit und des Friedens. Paulinus.

# OrganisationsEntwicklung – Ihr Partner in allen Veränderungsprozessen

Die Zeitschrift **OrganisationsEntwicklung** ist die einzige deutschsprachige Fachzeitschrift für Unternehmens- und Organisationsentwicklung sowie Change Management. Das viermal jährlich erscheinende Heft richtet sich an Unternehmensberater und Führungskräfte aus den Bereichen Unternehmensentwicklung, Personal, Weiterbildung und Organisation.

**OrganisationsEntwicklung** berichtet über Planung, Gestaltung und Umsetzung strategischer und organisatorischer Veränderungsprozesse. Das damit verbundene Projekt- und Prozess-Management wird vielseitig beleuchtet, wobei stets eine gute Balance zwischen theoretischer Reflexion und Praxisnähe wichtig bleibt.

Jeder Abonnent erhält einen kostenfreien Zugang zur Online-Datenbank mit allen Ausgaben der **OrganisationsEntwicklung** seit 1992.

## Ihre exklusiven Abo-Vorteile:

- ✓ Jedes Quartal fundierte Fachbeiträge zu den aktuellen Fragen der Unternehmensentwicklung und des Change Managements
- ✓ Kostenloser Zugriff auf die Online-Datenbank [www.zoe.ch](http://www.zoe.ch) mit allen Ausgaben ab dem Jahr 1992
- ✓ Nützlicher Newsletter mit allen Themen der kommenden Ausgabe sowie praktischen Verlinkungen zu den Heftbeiträgen
- ✓ Vorzugspreis auf das CD-ROM-Archiv der „OrganisationsEntwicklung“

OrganisationsEntwicklung

## OrganisationsEntwicklung

Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management

1 12

### Unternehmen Vertrauen

Zwischen Freiraum und Kontrollzwang

### Anatomie einer Schlüsselressource

Der Stand der Forschung zum organisationalen Vertrauen

### Vertrauen messen

Steht Ihr Unternehmen auf einer sicheren Vertrauensbasis?

### Die Strategie der BMW Group

Energie und Vertrauen bei der Umsetzung

inkl.  
Daten-  
bank

## OrganisationsEntwicklung

Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management

Hefte

Online-Heftarchiv

Aktuelles Heft

Aktuelle Links

Frühere Ausgaben

Jahresinhalt

Vorschau

Rubriken

Einblick

Bücher

Termine

Service

Newsletter

Redaktion

Autorenhinweise

Home

Beim „Rightsizing“ die richtige Balance finden

Wachsen und Schrumpfen gehören zu jedem Unternehmen. Auch auf den gegenwärtigen Aufschwung werden wieder einige schwierige Phasen folgen. Das „Rightsizing“ – also Anpassung von Mitarbeiterzahlen und Ressourcen an die wirtschaftliche Entwicklung – ist daher von Unternehmen große Anstrengungen. Es gilt die Balance zwischen „gesund und „kaputt sparen“ zu halten.

In ihrer neuen Ausgabe widmet sich die Zeitschrift OrganisationsEntwicklung diesem Thema. Den Verantwortlichen verlangen diese Prozesse hohe Fähigkeiten an Entschlossenheit und Transparenz im Umgang mit Unsicherheiten und oft unerfreulichen Botschaften. Die OrganisationsEntwicklung bietet daher in ihrer neuen Ausgabe konkrete Orientierung. Manager und Experten erklären, was zu tun ist, wenn ein Stellenabbau unvermeidlich wird – und welche Fehler man nicht wiederholen sollte.

In einem persönlichen Erfahrungsbericht schildert Georg Suso Sutter, ehemaliger CEO von Primondo/Quelle, seine ganz persönlichen Erfahrungen und Schlussfolgerungen aus dem dramatischen Insolvenzprozess dieses Konzerns. Sebastian Ratsch und Alexander Ziegenfuss zeigen auf, wie ein visionsgestützter Umbau eines Unternehmens auch zukünftiges Wachstumspotenzial mit einbezieht. Martin Hillebrand und Lars Burmeister plädieren für einen Abbau-Szenarios in einem mittelständischen Industriebetrieb für eine direkte und transparente Kommunikation. Die OrganisationsEntwicklung bietet daher in ihrer neuen Ausgabe konkrete Orientierung. Manager und Experten erklären, was zu tun ist, wenn ein Stellenabbau unvermeidlich wird – und welche Fehler man nicht wiederholen sollte.

Der Schwerpunkt dieser Ausgabe wird abgerundet durch fünf Kurzinterviews mit Führungskräften, die von ihren Erfahrungen aus Rightsizing-Prozessen berichten.

Mehr Informationen: [www.zoe.ch](http://www.zoe.ch)

Rückseite ausfüllen, faxen und Vorteile sichern →→→

# Jetzt ausfüllen und direkt bestellen!

Per Fax 08 00 / 0 00 - 29 59

Per Post: Fachverlag der Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH • Kundenservice • Postfach 92 54 • 97092 Würzburg oder per Telefon: 08 00 / 000-16 37

**Probeabo** inkl. Online-Datenbank

Bitte senden Sie mir die aktuelle Ausgabe von „OrganisationsEntwicklung“ gratis zum Testen. Sollte mich Ihr Angebot wider Erwarten nicht überzeugen, melde ich mich innerhalb von 14 Tagen nach Erhalt des Heftes schriftlich beim Verlag. Andernfalls beziehe ich „OrganisationsEntwicklung“ zum Jahresvorzugspreis von € 94,- inkl. MwSt., zzgl. € 10,- Versand (Inland\*). PB OENK0075

**Jahresabo** inkl. Online-Datenbank

Ich abonniere „OrganisationsEntwicklung“ direkt zum Jahresvorzugspreis von € 94,- inkl. MwSt., zzgl. € 10,- Versand (Inland\*). PB OEN00024

**Studentenabo** inkl. Online-Datenbank

Ich bin Student/in und möchte „OrganisationsEntwicklung“ direkt zum vergünstigten Jahresvorzugspreis von € 47,- inkl. MwSt., zzgl. € 10,- Versand (Inland\*) beziehen. Einen gültigen Immatrikulationsnachweis habe ich beigefügt PB OEV00016

\* Auslandspreise finden Sie unter [www.fachverlag.de/bezugspreise](http://www.fachverlag.de/bezugspreise)



[www.fachverlag-shop.de](http://www.fachverlag-shop.de)

## Weitere Angebote rund um „OrganisationsEntwicklung“:

- Komfortable Bestellung einzelner Ausgaben
- Praktische Archivlösungen (Sammelkassetten)
- Leser-werben-Leser-Aktionen (auch für Nicht-Abonnenten)

## OrganisationsEntwicklung

Firma  Privat

Name  Vorname

Firma (bitte nur bei Firmenanschrift angeben)

Funktion

Abteilung

Straße, Hausnr./Postfach

PLZ  Ort

Telefon (für evtl. Rückfragen)

E-Mail

Warum Ihre E-Mail Adresse wichtig ist: Sie erhalten schnellstmöglich Ihre Abonummer und können sich sofort für die Online-Datenbank anmelden.

Geburtsdatum

Hiermit erkläre ich mich damit einverstanden, dass mich die Handelsblatt-Gruppe telefonisch, per Post und per E-Mail über Verlagsangebote informiert.

Widerspruchsbelehrung: Sie können der Verarbeitung oder Nutzung Ihrer Daten für Zwecke der Werbung oder der Markt- oder Meinungsforschung unter nachfolgender Adresse widersprechen: Fachverlag der Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH, Kundenservice, Grafenberger Allee 293, 40237 Düsseldorf, kundenservice@fachverlag.de, Fax: 0800/000 2959.

X

Datum, Unterschrift

Ja, bitte senden Sie mir an die oben angegebene E-Mail-Adresse den kostenlosen Newsletter von „OrganisationsEntwicklung“.

### Wählen Sie Ihre Zahlungsart (nur bei Jahresabo und Studentenabo)

Im Lastschriftverfahren

Kontoinhaber

Konto-Nr.  BLZ

Geldinstitut  Ort

Datum, Unterschrift des Kontoinhabers

Gegen Rechnung

Rechnungsanschrift, falls abweichend von Lieferanschrift

Diese Einzugsermächtigung hat Gültigkeit bis zum schriftlichen Widerruf bei der Fachverlag der Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH, Düsseldorf

FACHVERLAG  
Verlagsgruppe Handelsblatt