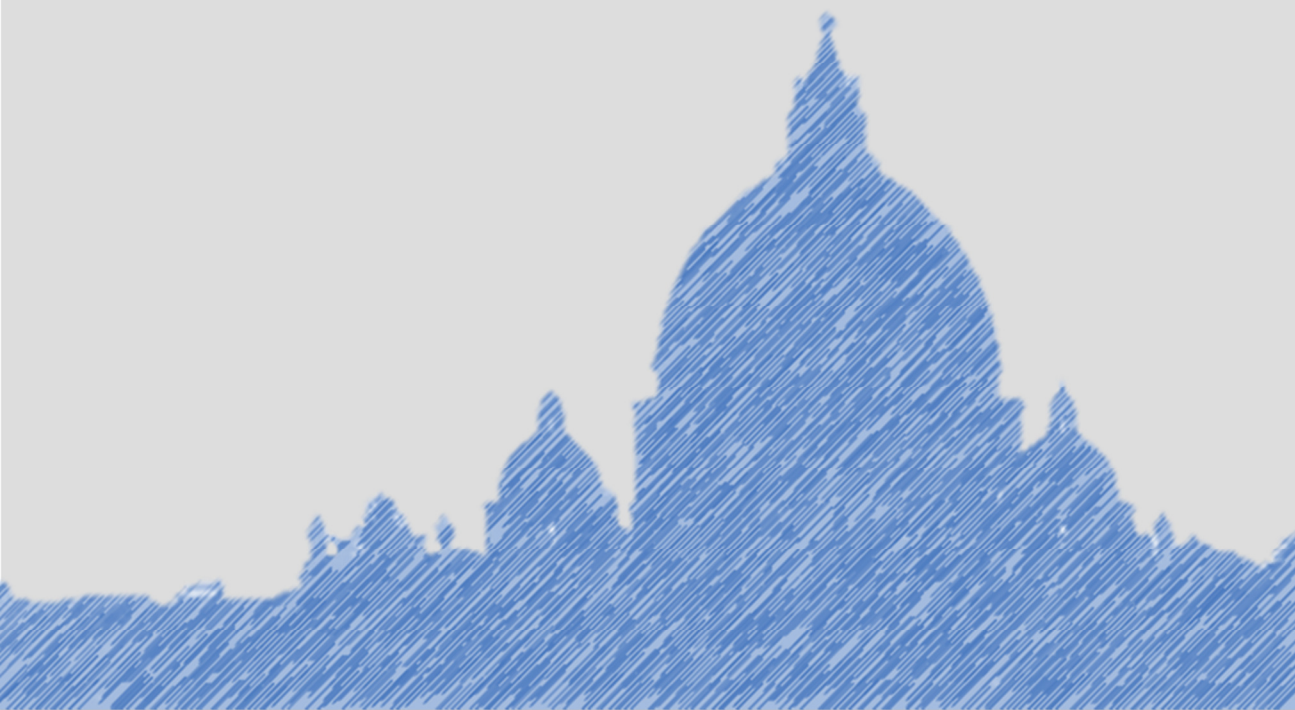


Überlegungen zur Reform der römischen Kurie



München, im August 2013

Dr. Thomas von Mitschke-Collande

VORBEMERKUNG

Die nachfolgenden Ausführungen zu einer möglichen Neuordnung der römischen Kurie sollen ein konstruktiver, weitreichender Beitrag zur laufenden Debatte sein und beziehen sich ausschließlich auf organisatorische, personelle und administrative Elemente. Theologische Überlegungen, die die Rahmenbedingungen setzen und pastorale Fragen werden bewusst ausgeklammert.

Die Überlegungen basieren auf den Beobachtungen und Erfahrungen eines Außenseiters, der keine Detailkenntnisse über das Innenleben der römischen Kurie hat. Sie erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Sie können als grundlegende Linien für eine langfristige anzustrebende Gesamtkonzeption dienen, die nur schrittweise realisiert werden können. Die fraglos vorhandenen Umsetzungsbarrieren werden nicht verkannt, haben aber auf die Formulierung der Überlegung keinen Einfluss gehabt.

ÜBERLEGUNGEN ZUR REFORM DER RÖMISCHEN KURIE

„Meine Kirche wieder in Ordnung bringen, die in Trümmern liegt“, antwortete Papst Franziskus auf die Frage, was seine Pläne als Papst wären. Eine dieser Großbaustellen ist die Kurie mit all ihren Behörden und Institutionen.

Die jetzige Gestalt der römischen Kurie ist historisch gewachsen. Entscheidend wurde die Grundkonzeption mit mehreren Kongregationen, die den Papst bei der Führung der Kirche beraten sollen, durch Papst Sixtus Ende des 16. Jahrhunderts geschaffen. Lange Zeit galt diese Organisation der katholischen Kirche als ein Beispiel musterhafter Führung und Verwaltung und war Vorbild für die Kabinettsstrukturen von Königen und Fürsten im 17. und 18. Jahrhundert. Sie wurde mehrfach reformiert, zuletzt unter Paul VI. und Johannes Paul II., wobei es sich hier eher mehr um eine Optimierung der bestehenden Strukturen und weniger um eine grundlegende Neukonzeption und Neuorganisation handelte.

Gegeben ihren heutigen Umfang leistet die Kurie und die ihr angehörenden Behörden durch das Engagement und den Sachverstand vieler Mitarbeiter einen beachtenswerten Dienst bei der Führung der Weltkirche. Die katholische Kirche hat jedoch die heute dringende Notwendigkeit, ihre Leitungsorganisation umfassend zu erneuern, um vorhandene Defizite abzubauen, ihre organisatorische Leistungsfähigkeit nachhaltig zu steigern und sie für die wachsenden, sich verändernden Anforderungen des 21. Jahrhunderts zukunftsfähig zu machen, auch als Impuls und Beispiel für andere international agierende Organisationen.

Dazu bedarf es einer objektiven Analyse der jetzigen Leistungsfähigkeit, der heutigen und zu künftigen Anforderungen und international verfügbare Leitungsmodelle als mögliche Referenzbeispiele. Für einen Außenstehenden liefert diese Analyse – ohne Anspruch auf Vollständigkeit - drei große Handlungsfelder.

Handlungsfeld 1: Verhältnis Ortskirchen und römische Zentrale

Das zweite Vatikanum hat der Bedeutung der Orts- und Teilkirchen in den verschiedenen Erdteilen ein größeres Gewicht bei der Mitwirkung zentraler kirchlicher Entscheidungen zugeordnet und eine größere kollegiale Beteiligung der Vertreter der Weltkirche bei zentralen Entscheidungsprozessen angeregt. Hinzu kommt, dass durch das Bevölkerungswachstum in den Schwellenländern ein neuer Typus von kulturellen und gesellschaftlichen Herausforderungen entsteht, für den die Kirche Antworten bereithalten muss. Darüber hinaus hat sich ein stärkeres Selbstbewusstsein dieser Ortskirchen entwickelt, die eine vermehrte laufende Mitsprache ihrer gestiegenen Bedeutung entsprechend einfordern, und dies nicht nur in einer größeren Repräsentanz in den entsprechenden Gremien, sondern auch im laufenden operativen Tagesgeschäft.

Römische Bestrebungen und Entscheidungen der letzten Jahre vermitteln eher den Eindruck, dass eine wachsende Tendenz besteht, möglichst viel zentral zu regeln. Einheit scheint zu oft mit Einheitlichkeit verwechselt zu werden. Zunehmend kann der

wachsende Regelungsbedarf aus diesem zentralen Anspruch heraus kapazitativ von der römischen Verwaltung nicht mehr schnell und effektiv abgearbeitet werden und führt zu einer dramatisch ansteigenden, systemimmanenten Überforderung aller Beteiligten. Ein immer größerer Entscheidungsstau zeichnet sich ab. Das von der katholischen Kirche bei anderen Organisationen und Institutionen zu Recht eingeforderte Mehr an Subsidiarität wird im eigenen Verantwortungsbereich nur unvollkommen praktiziert. Hinzu kommt, dass von den römischen Behörden zu wenige, nach vorne gerichtete gestalterische Impulse in die Weltkirche gehen.

Handlungsfeld 2: Organisatorische Leistungsfähigkeit der Kurie

Innerhalb der verschiedenen, unübersichtlichen Vielzahl von Sektionen, Dikasterien, Referaten, Abteilungen und sonstigen Behörden und Einheiten entsteht der Eindruck, dass Entscheidungen mangelhaft bis gar nicht koordiniert sind, weder effektiv noch effizient durchgeführt werden, dass einzelne Organisationseinheiten eher stark gegeneinander bzw. nicht genügend koordiniert abgestimmt arbeiten, dass sehr stark die Einzelkompetenz und nicht die Kollegial-Gesamtverantwortung gelebt wird, dass zu wenig zielführend und systematisch untereinander kommuniziert wird. Das zweite Vatikanum hat vor allem das Thema Kollegialität eingefordert. Diese Kollegialität gilt nicht nur im Zusammenspiel zwischen den einzelnen Orts-/ Teilkirchen und der Kurie als vor allem auch für die Kollegialität innerhalb der Kurie. Ihre tatsächliche Ausübung bleibt deutlich hinter diesen Anspruch zurück.

Die Kompetenzabgrenzungen zwischen den neun Kongregationen, vergleichbar mit Vorstandsbereichen oder Ministerien, den elf päpstlichen Räten, der Vielzahl der päpstlichen Kommissionen und den sonstigen Verwaltungseinrichtungen des Vatikans, sind teils unklar, teilweise überschneiden sie sich. Nicht immer ist zu erkennen, an wen sie berichten, wer ihre Aufgabenstellung formuliert und wer sie kontrolliert. Es ist nicht ersichtlich, wie sie sich harmonisch und wirkungsvoll in ein funktionierendes geschlossenes Gesamtsystem integrieren. Viele Entscheidungsprozesse sind gekennzeichnet durch einen eklatanten Mangel an organisatorischer Professionalität.

Zusätzlich erschweren die starren Strukturen, schnell auf sich verändernde Herausforderungen zu reagieren bzw. andere Einheiten entsprechend ihrer abnehmenden Bedeutung zu reduzieren oder gar aufzulösen. Fraglich ist, ob die heutige personelle Ausstattung der einzelnen Einheiten angemessen ist und nicht große Teile überbesetzt, andere dagegen entsprechend ihrer eigentlichen Bedeutung zu gering ausgestattet sind. Zu hinterfragen ist auch die fachliche Kompetenz in vielen Besetzungen. Häufig hat man den Eindruck, dass regionale Herkunft, Anciennität und Protektion Vorrang haben vor der Eignung, die gestellte Aufgabe optimal auszuführen. Einer effizienten Organisation ist heute ohne eine professionelle Nutzung moderner Kommunikationsmittel nicht denkbar. Ob diese voll ausgeschöpft sind, muss bezweifelt werden.

Herausragende Beispiele für das oben stichpunktweise beschriebene organisatorische Versagen ist die Causa des Bischofs der Pius-Bruderschaft Richard Williamson sowie die Tatsache, dass man in dreißig Jahren die Vorgänge um das „Istituto per le Opere di Religione“ (IOR), der Vatikanbank, nicht nachhaltig in den Griff bekommen hat.

Handlungsfeld 3: Glaubwürdigkeit und Legitimation

Auf Grund der herausragenden Stellung der römischen Kurie, deren Bedeutung in den öffentlichen Medien größer erscheint als sie tatsächlich ist, spielt sie für die generelle Glaubwürdigkeit der katholischen Kirche eine überragende Rolle. Der überwiegende Teil ihrer Mitarbeiter verhält sich vorbildlich. Das öffentliche Bild wird leider aber – so ungerecht dies scheinen mag – bestimmt durch das Verhalten einiger weniger.

Die VatiLeaks-Affäre hat hier einige eklatante Schwächen aufgezeigt. Korruption, Machtkämpfe, Intrigen, Erpressungen, homosexuelle Seilschaften, auch wenn es nur Einzelfälle sind, bestimmen das öffentliche Bild und untergraben den Anspruch einer glaubwürdigen, authentischen Institution in der Nachfolge Jesu. Hinzu kommt der opulente, öffentlich zur Schau getragene Lebensstil einiger hoher Würdenträger – oft fremdfinanziert, was bekanntlich Abhängigkeiten schafft –, die im krassen Widerspruch zur vielfach beschworenen apostolischen Einfachheit stehen. Zusätzlich wird die Kurie in ihrem Innenleben sehr stark durch eine nicht mehr zeitgemäße „höfische“ Kultur und ein entsprechendes Erscheinungsbild geprägt.

Zielsetzung

Der Anspruch an das Ergebnis aller Reformbemühungen der Kurie sollte eine Leitungsorganisation sein, die das kirchenpolitische Modell des zweiten Vatikanums realisiert, als Vorbild moderner Leitungsorgane für global operierende Organisationen dient und nachhaltig sich als zukunftsfähig für das 21. Jahrhundert erweist. Sie darf dabei die unbestreitbar vorhandenen Stärken nicht relativieren, wie z.B. das Papstamt, sondern muss sie noch mehr zur Geltung bringen. Eine über Jahrhunderte entwickelte Inszenierung nach außen ist nicht nur medial hervorragend verwertbar, sondern hat eine große anziehende mystische – fast würde man sagen heilige – Ausstrahlung, die ein beeindruckendes Alleinstellungsmerkmal für die katholische Kirche ist und auf viele Gläubige eine hohe Anziehungskraft hat. Diese steht nur vordergründig im Widerspruch zu einer armen, bescheidenen Kirche und darf auf keinen Fall geopfert werden zugunsten einer kalten, nüchternen, nur auf Effizienz getrimmten Organisation, die auf emotionale Effekte völlig verzichtet. Hier ist klar zwischen Verhalten im Innern und Außenauftritt zu differenzieren.

Durch Auftreten und Verhalten seiner Mitglieder sollte es ein Vorbild für andere Teile der Weltkirche sein und so die Glaubwürdigkeit der katholischen Kirche signifikant stärken. Die Globalisierung bietet gerade der katholischen Kirche aufgrund ihrer weltweiten Präsenz besser als anderen die Chance, eine funktionierende, pluralistische,

globale „Gesellschaft“ Realität werden zu lassen, wenn sie „Einheit“ und „Vielfalt“ vorbildlich vorlebt und dafür die organisatorische Voraussetzung schafft. Diese globale Präsenz bietet das Potenzial, aus der kulturellen Vielfalt zu schöpfen, Impulse für die Gestaltung der Liturgie aus anderen Teilen der Welt aufzunehmen, den Glaubensvollzug in anderen Ländern mitzuerleben und sich gegenseitig zu befruchten.

Um dieses Ziel zu erreichen und eine wirklich zukunftsfähige organisatorische Spitze, die die Herausforderungen des 21. Jahrhunderts erfolgreich meistert, zu schaffen, genügt nicht eine Optimierung und Fortschreibung des bisherigen Konzeptes – so schwer selbst dieses zu erreichen ist (Option 1: kleine Lösung) - sondern eine grundlegende neue Struktur, in die die Elemente, die sich bewährt haben, zu integrieren sind (Option 2: große Lösung). Nur so können die gegebenen enormen organisatorischen und personellen Widerstände bei einer Neuausrichtung in einer Art Befreiungsschlag überwunden und die aufgezeigten Defizite ausgeräumt werden.

Als Katholik sollte man wieder in der Lage sein, in jeder Hinsicht mit Stolz auf die Kurie und den Vatikan blicken zu können.

Analogien aus anderen Bereichen

Neben theologischen und ekklesiologischen Kriterien, die letztlich im Vordergrund zu stehen haben, könnte ein zusätzlicher Ansatzpunkt der Überlegungen sein: Erkenntnisse und Erfahrungen aus dem Bereich erfolgreich operierender globaler Wirtschaftsunternehmen und Organisationen sinngemäß auf die Kirche anzuwenden. Natürlich ist Kirche bei weitem kein Unternehmen und die Weltkirche kein Weltkonzern. Sie ist einzigartig. Trotzdem sind zum Teil Analogien zu erfolgreich operierenden, globalen Unternehmen, die mit einer schlanken Unternehmensspitze eine Vielzahl von Märkten in den unterschiedlichsten Regionen mit den unterschiedlichsten Anforderungen und Situationen erfolgreich managen, vorhanden. Sie zeigen durchaus teilweise vergleichbar, wie „Einheit in der Vielfalt“ erfolgreich erreicht werden kann. Zusätzlich könnten Strukturen und Prozesse von Regierungen föderaler Flächenstaaten oder supra-nationaler Organisationen als Anregung herangezogen werden. Mit allem Nachdruck muss jedoch darauf hingewiesen werden, dass die Schaffung einer erfolgreichen, global operierenden Non-Profit Organisation (NGO) völlig die Zielsetzung verfehlen würde.

Einziges Ziel muss es sein, die Strukturen und Prozesse der Leitung und Steuerung der katholischen Kirche zukunftsfähig für das 21. Jahrhundert zu gestalten und die Glaubwürdigkeit zurück zu gewinnen. Nicht eine strukturbasierte Führung sondern eine wertebasierte Führung ist das zwangsläufige Führungsmodell der Kirche.

In den folgenden Handlungsansätzen sind bewusst theologische Überlegungen, die die Rahmenbedingungen setzen, ausgeklammert. Andererseits dürfen sie auch nicht als Alibi-Gegenargument missbraucht werden, was allzu häufig ohne stichhaltige Begründung als negative, abwehrende Schutzbehauptung praktiziert wird.

Ebenso sind Umsetzungsbarrieren, die auf Grund von vorhandenen Machtstrukturen und den Status quo erhalten wollende Personengruppen bestehen, bewusst nicht berücksichtigt. Gilt nicht auch hier das Wort Jesu zu den zaghaften Jüngern „Wie klein ist Euer Glaube?“.

Balance „Orts- und Teilkirchen – Rom“ neu ausrichten

In den Management-Wissenschaften gilt der Satz: „Structure follows strategy“, die Struktur folgt der Strategie. Auf die katholische Kirche übertragen hieße dies, welches Kirchenbild wird verfolgt und gelebt? Hat man ein zentralistisch ausgeprägtes Kirchenmodell mit einer starken, alles bestimmenden Zentrale oder hat man eine Vielzahl von unabhängigen Ortskirchen, die durch eine Spitze nur leicht und lose koordiniert werden – also eine Art „Weltrat der katholischen Kirche“. Beides sind nicht anzustrebende Extremoptionen. Die oberste Lehrautorität und Jurisdiktion des Papstes darf nicht in Frage gestellt werden, weil sie elementares Definitionsmerkmal der katholischen Kirche sind. Anzustreben wäre vielmehr eine Ausbalancierung unterschiedlicher Perspektiven zwischen römischer Zentrale und Ortskirche, wobei entsprechend dem Subsidiaritätsprinzip so viel wie möglich Kompetenzen an die Ortskirchen zu geben sind. Hier könnte der Gedanke von Johannes XXIII. die Leitschnur sein: „Nur im Notwendigen die Einheit, im Zweifel die Freiheit, in allem die Liebe“.

Auch große erfolgreiche Unternehmen zeichnen sich dadurch aus, dass sie so wenig wie möglich zentral entscheiden, sondern zentral Strategie, Unternehmensziele und -werte vorgeben, deren Einhaltung überwachen und vor allem die personellen und finanziellen Ressourcen dafür bereitstellen. Wie die Ziele zu erreichen sind, liegt in der Regel in den Händen der dezentralen Einheiten, da sie am besten auf ihre jeweilige Situation reagieren können und wissen, was zu tun ist. Sie können damit auch sehr viel stärker in die Verantwortung genommen werden.

Verglichen mit einem Flächenstaat wäre eine föderale Struktur anzustreben mit einer schlanken, effektiv arbeitenden Einheit an der Spitze, die Grundsatzentscheidungen fällt, die die wesentlichen Richtlinien vorgibt und überwacht, die die wichtigsten Führungskräfte auswählt und ernennt, die finanziellen Ressourcen soweit möglich zuteilt, die Hilfestellung und Unterstützung für die Aufgaben ergibt, die sich sinnvoller durch eine Zentralstelle erarbeiten lassen, die Impulse setzt, Ressourcen freigibt, um innovative Formen der Weiterentwicklung zu gewährleisten.

Die Kurie sollte sich neben Klärungen in Grundsatzfragen bei vielem eher als Unterstützer und Berater für die Ortskirchen denn als oberste Kontrollbehörde, die sich auch um Details kümmert, verstehen und dies auch leben. Dies hat zur Folge, dass systematisch für alle wesentlichen Entscheidungsfelder festgelegt werden muss, welche Aufgaben, wo zu entscheiden sind, wer wann und wo in welcher Form einzubinden ist. Zielsetzung sollte hier eine dem Subsidiaritätsprinzip entsprechende

konsequente und deutliche Dezentralisierung, d.h. Verlagerung von Aufgaben an die Orts- und Teilkirchen – sein bei Wahrung der Einheit.

Die Ortskirchen sind gegenwärtig durch die alle drei Jahre tagenden Bischofssynoden vertreten. Dies bedeutet jedoch einen erheblichen organisatorischen, logistischen und zeitlichen Aufwand, was zu einer gewissen Schwerfälligkeit führt. Sinnvoller wäre zusätzlich ein kleineres Gremium, etwa mit 12 bis 18 Mitgliedern, das in Abstimmung mit dem Heiligen Vater durch die Ortskirchen beschickt wird und alle drei bis sechs Monate tagt. Dies führt zu einer schnelleren und effektiveren Arbeitsweise.

Um den verschiedenen, teils sehr unterschiedlichen Belangen der Teilkirchen mehr Gewicht zu verschaffen, sollten die entsprechenden heute existierenden Sektionen strukturell aufgewertet, stärker verankert (z.B. Nordamerika/Europa, Asien, Afrika, Süd- und Mittelamerika) und auf die gleiche Stufe wie die Kongregation gestellt werden. Die Kurie würde damit funktionale, themenspezifische Elemente (wie bisher) und regionale Elemente in Form einer Matrixorganisation umfassen. Als Alternative könnte an ein Zwei-Kammersystem gedacht werden, wobei jedoch die Gefahr besteht, dass sich mögliche Gegensätze zwischen den Belangen der Ortskirchen und der römischen Zentrale noch mehr verfestigen und zu dauerhaften Konflikten führen.

Auf Grund modernerer Kommunikationsmittel hat sich die klassische Rolle von Botschaftern im Zwischenstaatlichen Bereich in den letzten Jahrzehnten geändert. Dies gilt zum Teil auch für die Nuntien. Zusätzlich sollten Aufgabe und Rolle der Nuntiatoren vor allem in ihrem Verhältnis zu den Ortskirchen überdacht werden. Gleichzeitig ist zu fragen, inwieweit die katholische Kirche bei „nicht-nationalen Institutionen“ ausreichend präsent ist. Ergänzend ist zu überlegen, wie der Heilige Stuhl als Völkerrechtssubjekt in das ganze einzubinden ist – eine herausfordernde, aber lösbare Aufgabenstellung.

Radikale Verbesserung der organisatorischen Leistungsfähigkeit der Kurie

Um eine beherrschbare, klare und transparente Entscheidungsstruktur zu erreichen, sollten die neun Kongregationen, die päpstlichen Räte, Kommissionen und weitere Behörden neu geordnet und in etwa 10-15 auf gleicher Ebene stehende, etwa gleichgroßen und gleichberechtigten Ressorts/Sachgebiete zusammengefasst werden. Der heutige Aufgabenumfang des Staatssekretariates ist kritisch zu hinterfragen. Alle Einheiten, die Finanz-, Verwaltungs- und Servicecharakter inklusive der Aufsicht über das IOR haben, sollten in einem eigenen Ressort zusammengefasst werden, das durch einen ausgewiesenen Verwaltungsfachmann quasi als „COO“ geleitet wird, der durchaus ein Laie sein könnte. Hinzu kämen die oben erwähnten regional orientierten Struktureinheiten. Durch diese Bündelung und Strukturierung wird sichergestellt, dass unkoordiniertes Eigenleben reduziert wird und einheitliche und eindeutige Verantwortungsbereiche, die klar gegeneinander abgegrenzt sind, geschaffen werden.

Eine transparente und organisatorisch beherrschbare Gesamtstruktur wird so sichergestellt.

Um eine gemeinsame Entscheidungsfindung zu fördern, sollten die Leiter dieser Ressort-/Sachbereiche – vergleichbar mit den heutigen Kardinalpräfekten – unter Leitung des Kardinal-Staatssekretärs zu regelmäßigen (mindestens einmal im Monat) gemeinsamen Sitzungen zusammenkommen und entsprechend einer vorgegebenen Tagesordnung sich gegenseitig informieren, Entscheidungen fällen bzw. von allen getragene Empfehlungen an den Papst erarbeiten und verabschieden. So entsteht ein System von Check's und Balances, in das alle eingebunden sind und das so autoritäres Verhalten reduziert. Über die Sitzungen ist ein Protokoll anzufertigen, das dem Heiligen Vater unverzüglich zuzusenden ist. Der Papst hätte jederzeit ein Teilnahmerecht. Inwieweit er selbst die Sitzungen leitet, muss abgewogen werden. Den offensichtlichen Vorteilen z.B. einen umfassenden, schnellen Überblick über alle wichtigen Themen und unterschiedlichen Meinungen zu erhalten, stehen jedoch erhebliche Risiken und Nachteile gegenüber.

Entscheidend ist, dass ein Paradigmenwechsel von einer Einzelressort-Verantwortung zu einer Kollegialverantwortung erreicht werden muss. Fast noch wichtiger ist eine persönliche Verantwortung, nicht bloß eine persönliche Zuständigkeit, also persönliche Verantwortungsbereitschaft, die nicht nur Verantwortung nach oben delegiert, sondern sie trägt und tragen will. Da muss ein Paradigmenwechsel im Denken geschehen!

Aus der Aufgabenverteilung zwischen dem, was zentral und dezentral entschieden werden soll, ergibt sich der Aufgabenumfang für die einzelnen Kongregationen und die anderen Organisationseinheiten. Bei einer stärkeren Dezentralisierung wird sich auch der Aufgabenumfang der römischen Verwaltung deutlich reduzieren. Der erforderliche Personalumfang in den einzelnen Abteilungen müsste entsprechend angepasst werden.

Um die Effizienz und Effektivität der Kurie zu verbessern, bedarf es nicht nur der Veränderung von Strukturen, sondern ein entscheidendes Augenmerk ist auf die Personalauswahl und Personalführung zu legen. Hier ist in den letzten Jahrzehnten sehr stark dem Prinzip der Weltkirche durch Berufung von Mitarbeitern der verschiedenen Ortskirchen zu Recht Rechnung getragen worden. Man hat manchmal jedoch den Eindruck, dass es oft wichtiger ist, den Vertreter einer bestimmten Ortskirche zu berufen, als zu beurteilen, inwieweit eine ausreichende fachliche oder pastorale Kompetenz vorhanden ist. Ebenfalls ist zu hinterfragen, ob für eine Vielzahl von Funktionen, die Berufung eines Klerikers wirklich die beste Besetzung ist und nicht eher ein qualifizierter Laie dafür geeignet wäre. In Form einer systematischen Entklerikalisierung sollte der Anteil der Laien entsprechend der ihnen vom zweiten Vatikanum zugewiesenen Stellung nicht nur auf der Ebene der Ortskirchen sondern auch in der Leitung der Kirche signifikant gesteigert werden. Um der männlich dominierten Kultur entgegenzuwirken, sollte eine deutlich stärkere Beteiligung von

Frauen in Führungspositionen erreicht werden – könnte z.B. das IOR, die Vatikanbank nicht durch eine international anerkannte Bankerin geleitet werden.

Die Kommunikation innerhalb des Vatikans ist zu oft geprägt durch falsch verstandenen persönlichen Gehorsam, Hierarchiegläubigkeit und leider auch durch Angst. An ihre Stelle muss eine konstruktive, angstfreie und offene Streit- und Diskussionskultur treten, die auch die Verpflichtung zum loyalen Widerspruch einfordert, wenn der jeweilige Mitarbeiter in der Sache eine andere Auffassung als sein Vorgesetzter vertritt. Man muss sie zu einem Wesensmerkmal machen, ja, man muss sie einfordern und so die Dialogfähigkeit innerhalb des Vatikans entscheidend nach vorne bringen. Nur so lassen sich die vorhandenen Potenziale und Charismen aller Mitarbeiter zum Wohl des Ganzen voll ausschöpfen und nutzen. Wie schrieb der verstorbene Münchner Kardinal Julius Döpfner 1961 an die Priester seines Erzbistums: „Beten Sie zu Gott, dass ihr Bischof stets das offene Wort verträgt und den nüchternen Blick für solche bewahrt, die ihm zu Gefallen reden oder zu Gefallen berichten.“ Müsste dies nicht auch für Rom gelten?

Zur Verbesserung der Führungs- und Verwaltungskompetenz, vor allem für Vertreter der Kirche aus der südlichen Hemisphäre, sollte ein breit gefächertes, langfristig ausgerichtetes Qualifizierungsprogramm neu aufgelegt werden und über eine Neuausrichtung der päpstlichen Führungsakademie nachgedacht werden, um einen eigenen Führungsnachwuchs sowohl für die Kurie als auch für die verschiedenen Funktionen z.B. in den Teilkirchen qualifiziert heranzubilden.

Das von Johannes Paul eingeführte Prinzip einer nur fünfjährigen Berufung in bestimmte Führungsfunktionen sollte beibehalten, auch auf mittlere und untere Führungsebenen ausgeweitet und vor allem konsequent angewendet werden. Im Idealfall sollte es einen ständigen personellen Austausch zwischen einer Aufgabe innerhalb der Kurie und einer Tätigkeit vor allem im pastoralen Bereich in den Ortskirchen geben. Jede Führungskraft sollte sich darüber im Klaren sein, dass ihre Zeit in Rom begrenzt ist. Dies würde auch die Bereitschaft der entsendenden Diözesen erhöhen, wirklich ihre besten Mitarbeiter nach Rom zu entsenden, wenn gewährleistet ist, dass sie ihnen nach fünf Jahren wieder zur Verfügung stehen. Voraussetzung für die Berufung von Geistlichen in ein höheres Amt in der Kurie sollte auf jeden Fall eine mehrjährige pastorale Erfahrung sein.

Insgesamt muss ein Mentalitätswechsel erreicht werden. Nicht mehr eine erfolgreiche Karriere in der Kurie darf die Lebenshoffnung für den Einzelnen sein – so menschlich verständlich dies ist –, sondern der Dienst in der Weltkirche, bei der der Vatikan nur eine zeitlich begrenzte Station ist.

Die Verwaltungs- und Entscheidungsprozesse sind daraufhin zu überprüfen, inwieweit sie alle Möglichkeiten der modernen digitalen Kommunikationsinstrumente nutzen.

Sollte nicht Englisch Italienisch als gemeinsame Amtssprache ersetzen, um auch Mitarbeitern vor allem aus der dritten Welt es zu erleichtern, an der Entscheidungsfindung wirkungsvoll teilzunehmen.

Verbesserung der Glaubwürdigkeit als höchste Priorität

Gerade für eine wertebasierte Institution wie die Kirche muss die Glaubwürdigkeit ihrer obersten Leitungsorganisation von höchster Bedeutung sein.

Ein weiterer Schwerpunktbereich ist daher das korrekte Verhalten von einzelnen Mitgliedern. Hier sollte ein Verhaltenskodex erstellt werden, der durch eine „Compliance Organization“, wie sie jeder größere Konzern hat, weiterentwickelt und überwacht wird. Um ihre Unabhängigkeit sicherzustellen, sollte sie direkt an den Heiligen Vater berichten.

Ein festgelegtes Compliance-Verfahren stellt klare Kriterien und einen geregelten Ablauf bei Regelverletzungen dar, entlastet die Leitungspersonen und schafft Vertrauen und Transparenz. Stichpunkte sind hier z.B.: Vertraulichkeit, Unbestechlichkeit, untadelige Lebensführung, keine Annahme von Geldzuweisungen oder sonstigen Vorteilen – auch nicht von der eigenen entsendenden Diözese oder einer anderen Organisation -, vertrauensvoller und kollegialer Umgang miteinander. Unabdingbare Voraussetzung dafür ist u.a. – auch wenn dies zu höheren Personalkosten führt – eine angemessene Bezahlung der Mitarbeiter, die es ihnen erlaubt, ein auskömmliches Leben in Rom führen zu können. Es ist ebenso für eine angemessene Versorgung nach dem Ausscheiden zu sorgen. Dies ist eine selbstverständliche Fürsorgepflicht eines jeden Arbeitgebers, die auch für den Vatikan gilt und die so die Mitarbeiter, auch in führenden Positionen, für finanzielle Zuwendungen weniger empfänglich macht.

Geklärt werden muss, welche Rolle, Funktion, Unterbringungen, Versorgung ehemalige Mitarbeiter und Führungskräfte haben, die keine aktive Funktion mehr bestreiten, aber informell erheblichen, nicht steuerbaren Einfluss ausüben können.

Die Vergabe von Aufträgen und Positionen hat nach vorher festgelegten Kriterien objektiv und transparent zu erfolgen. Entsprechende Gremien haben über ihre Einhaltung zu berichten.

Zu überdenken sind auch Statussymbole wie z.B. Ausstattung der Büros und Wohnungen, die genutzte Fahrzeugklasse u.a. Das Heranziehen von Nonnen für einfache Hausarbeit könnte deren eigentliche Absicht, sich pastoralen und karitativen Anliegen zu verschreiben, widersprechen und könnte den Anschein des Nutzens billiger Arbeitskräfte ergeben.

Insgesamt muss das Auftreten und Verhalten grundlegend überdacht und dort, wo Auswüchse sind, unabhängig von Ansehen der Person und der Funktion, radikal zurückgeschnitten werden. Ein wortgetreuer Rückgriff auf den Katakombenpakt der ursprünglich 40 Konzilsväter aus dem Jahr 1965 scheint zwar nicht zweckmäßig – als

Anregung vor allem für die Mitglieder der römischen Kurie jedoch darf er allemal dienen.

Dem Vorwurf vom angeblich unermesslichen Reichtum des Vatikans wird Vorschub geleistet durch mangelnde Transparenz und Geheimniskrämerei. Die bisher veröffentlichten Bilanzen decken nur einen Teil des Gesamtvermögens ab und geben keinen umfassenden und transparenten Überblick über die tatsächliche finanzielle Gesamtsituation. Der Vatikan sollte daher durch einen externen Wirtschaftsprüfer eine umfassende Art „Konzernbilanz“ erstellen, die neben dem Heiligen Stuhl, dem Vatikanstaat, dem IOR, die Fonds der Propaganda alle weiteren Aktivitäten, an denen der Vatikan direkt oder indirekt beteiligt ist, erfasst und klar darstellt. Hier sollten alle wirtschaftlichen Güter, Immobilien und sonstige Anlagen und Beteiligungen (keine Kunstschatze und Sakralbauten) sowie Einnahmen und Ausgaben nach Art und Quellen aufgeführt und veröffentlicht werden. Natürlich gibt es viele offene, schwierige technische Fragen, die aber zu lösen sind. In jedem Fall sollte Transparenz in allen finanziellen Themen oberstes Gebot sein.

Alle Anstrengungen sind zu unternehmen, die Seriosität des IOR umfassend und zügig wieder herzustellen. Nummernkonten, und andere vergleichbare Praktiken sind zu überdenken. Inwieweit der Verwaltungsrat als oberstes Kontrollorgan des IOR auch mit sechs Kardinälen besetzt sein muss, ist vom Umfang her zu hinterfragen. Fachliche Kompetenz und Unabhängigkeit sind hier nicht immer automatisch gewährleistet. Vielmehr sollten mehr qualifizierte Fachleute berufen werden. Das Geschäftsmodell ist radikal zu überdenken. Es sollten nur die Geschäfte durchgeführt werden, die für das Funktionieren der Kirche von essentieller Bedeutung sind. Alle anderen Geschäfte sollten abgestoßen werden. Als „ultima ratio“ sollte ein Verkauf bzw. Schließung nicht ausgeschlossen werden. Aus meiner Sicht könnten aus rein banktechnischen Gesichtspunkten auch andere Geschäftsbanken die Funktion des IOR für den Vatikan dienstleistend durchführen.

Umsetzung

Der Entwurf einer überzeugenden Gesamtkonzeption ist eine große Herausforderung. Noch größer ist jedoch die Aufgabe, sie um zu setzen und Realität werden zu lassen. Auf Grund einer gründlichen Bestandsaufnahme des Status quo und einer Einschätzung der zukünftigen Anforderungen ist ein grober Gesamtentwurf zu erstellen, der die wesentlichen Eckpunkte festschreibt. Davon ausgehend ist ein Arbeitsplan zu entwickeln, der die einzelnen Teile detailliert und in mehreren Stufen über die nächsten Jahre umsetzt.

„Es gibt viele alte und überholte Strukturen, wir müssen sie erneuern“ sagte Papst Franziskus in einer Predigt im Juli 2013. „Falsch verstandene Tradition ist die Treue zur Asche“, stellte er in einem anderen Zusammenhang fest. Viel Asche, die sich auf den Vatikan abgelagert hat, ist wegzublasen, um die Glut kräftig ins 21. Jahrhundert hinein weit sichtbar und glaubwürdig wieder lodern zu lassen. Es darf keine Tabus geben: „Hinterfragt alles, das Gute behaltet“ (Timotheus).

August 2013

Dr. Thomas von Mitschke-Collande

ÜBERLEGUNGEN ZUR REFORM DER RÖMISCHEN KURIE

- KERNAUSSAGEN -

1. Drei Haupthandlungsfelder
 - Ortskirche/römische Zentrale: Rolle und Aufgabenverteilung
 - Organisatorische Leistungsfähigkeit der Kurie/römischen Behörden
 - Glaubwürdigkeit und Legitimation

2. Wahl zwischen zwei Optionen: Völlige Neukonzeption um Zukunftsfähigkeit nachhaltig sicherzustellen oder nur Optimierung

3. Organisatorische Gestaltungsanalogien aus anderen Bereichen

4. Neuausrichtung Balance Ortskirchen-Rom
 - Aufgabenverteilung mit Ziel einer stärkeren Dezentralisierung
 - Stärkung organisatorisches Gewicht durch Schaffung und Aufwertung regionaler Organisationseinheiten (Matrixorganisation)
 - 12-18-köpfiges, alle drei bis sechs Monate tagendes Beratergremium des Heiligen Vaters mit Vertretern der Ortskirchen
 - Überdenken Rolle der Nuntiaturen

5. Nachhaltige Verbesserung Organisation/Leistungsfähigkeit Kurie
 - Anpassung Personalumfang an neu definierten Aufgabenumfang
 - Schaffung von 10 bis 15 Ressorts/Sachbereiche, denen alle bisherigen Einheiten zugeordnet sind
 - Zusammenfassung aller Finanz-, Verwaltungs- und Serviceeinheiten in einem eigenen Ressort (COO)
 - Führung durch Kollegialverantwortung unter Leitung Kardinalstaatssekretär mit regelmäßigen gemeinsamen Sitzungen
 - Konsequente, an Anforderungen der Aufgaben orientierte Personalauswahl und -führung mit ständiger Rotation zwischen Ortskirchen und Rom
 - Entklerikalisierung, Steigerung des Anteils von Laien, Frauen in Führungspositionen
 - Systematische Förderung einer konstruktiven offenen Diskussions- und Streitkultur

- Volle Ausschöpfung der Möglichkeiten digitaler Kommunikationsmittel

6. Verbesserung der Glaubwürdigkeit als höchste Priorität

- Verhaltenskodex für alle Führungskräfte und Mitarbeiter
- Überwachung der Einhaltung durch Compliance-Organisation
- Angemessene Bezahlung und Versorgung beim Ausscheiden
- Transparente Vergabe der Aufgaben und Prioritäten
- Überprüfung Statussymbole/Ausstattung
- Volle finanzielle Transparenz durch Aufstellung einer umfassenden „Art Konzernbilanz“ für alle Wirtschaftsgüter (keine Kunstschatze und Sakralbeute) des Vatikans
- Restrukturierung des IOR bis hin zur Option der Auflösung

7. Stufenweise Umsetzung

Vita

Dr. Thomas von Mitschke-Collande, geboren 1950, ist Director Emeritus der Unternehmensberatung McKinsey & Company Inc. und lebt in Tutzing. Der engagierte Katholik hat in den vergangenen Jahren u.a. mehrere Bistümer und die Deutsche Bischofskonferenz beraten. Er verfügt über tiefreichende Einblicke in die katholische Kirche und ein weites Netzwerk in Kirche, Politik und Gesellschaft. Im August 2012 veröffentlichte er ein Buch mit dem Titel „Schafft sich die katholische Kirche ab – Fakten und Analysen eines Unternehmensberaters“.

Er ist Mitglied des Stiftungsrates der katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt und gewähltes Mitglied des Zentralkomitees der Katholiken in Deutschland und des Diözesanrates des Bistums Augsburg.