

Generalvikar Dr. Dominik Schwaderlapp

**Die aktuellen Herausforderungen im Unternehmen „Kirche“ – Konzentration auf die Kernkompetenz
Vortrag beim HP Sourcing Event am 14.11.2006 in Eltville**

Veni sancte spiritus!

Meine sehr verehrten Damen und Herren,

wenn ich mir die Agenda des heutigen Tages anschau und dabei die Themen und Referenten der Vorträge bedenke, dann stelle ich mir die Frage, ob ich Ihnen zu den Themen, die Sie in Ihrem beruflichen Wirken bewegen, allen Ernstes weiterführende Hinweise geben kann. Ich habe – ehrlich gesagt – schon Mühe zu verstehen, was mit den Überschriften der Vorträge gemeint ist. Zwar unterhalten wir uns in der Kirche nicht nur in Latein, dennoch sprechen wir eine etwas andere Sprache.

Auch wenn dies so ist, so glaube ich doch, dass es Themen gibt, die sich mit den Ihren berühren. Es muss ja auch einen Grund geben, wieso Sie mich heute hierhin eingeladen haben.

Zuallererst sind Sie alle natürlich Adressaten der Frohen Botschaft. Die Kirche im Erzbistum Köln ist nicht nur ein guter und zufriedener Kunde bei HP, sondern die Botschaft des Evangeliums richtet sich an die gleichen Menschen, mit denen auch Sie zu tun haben, ob es sich um Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter handelt oder um Ihre Gäste. Ich möchte dies im weiteren Verlauf meines Vortrages noch einmal aufgreifen, es aber an dieser Stelle damit bewenden lassen.

Des Weiteren könnte man auch die Kirche in gewissem Sinne als „Unternehmen“ bezeichnen. Im Erzbistum Köln beispielsweise gibt es ca. 50.000 hauptberufliche, bezahlte kirchliche Mitarbeiter, 30.000 davon arbeiten im caritativen Bereich, 20.000 sind Mitarbeiter der verfassten Kirche. Die Haushaltssumme im Jahr 2005 betrug im Erzbistum Köln 680 Millionen Euro. Vor diesem Hintergrund ist allein die Kirche im Erzbistum Köln, die 2,2 Millionen Katholiken umfasst, die in 750 Pfarreien leben und von etwa 1.000 Priestern begleitet werden, eine Art Konzern. Und da das Erzbistum Köln Teil einer universalen Weltkirche ist, könnte man sagen: Sie ist ein Global player, sogar der älteste Global player.

Dennoch habe ich eben bewusst gesagt, die Kirche sei in „gewissem Sinn“ ein Unternehmen. Denn sie unterscheidet sich in entscheidenden Punkten von anderen Konzernen. Zum einen ist der „Unternehmer“ nach unserer Überzeugung kein Mensch – auch nicht der Papst –, sondern der Dreifaltige Gott selbst. Alle menschliche Führungskompetenz in der Kirche geschieht nach unserem Verständnis nur treuhänderisch im Dienst Gottes.

Zum anderen ist aber auch das „Produkt“, das wir anbieten, gänzlich anders als das, was andere Unternehmen anzubieten haben. Die Kirche ist dazu da, den Glauben an Jesus Christus durch alle Generationen in alle Teile der Welt zu tragen. Und diesen Glauben kann man niemandem einreden und aufzwingen, schon gar nicht mit Gewalt oder Terror. Der Glaube kann nur freiwillig angenommen werden. Nur wer sich freiwillig in seinem Herzen für Gott und seine Botschaft öffnet, wird zum Glauben gelangen. Und durch all ihre Dienste, durch Wort und Tat ist es Auftrag der Kirche, die Herzen der Menschen für die Botschaft Gottes aufzuschließen, sie zu ermuntern, Zeugnis dafür zu geben, dass es schön ist zu glauben, dass es sinnvoll ist und gut und darüber hinaus uns glücklich macht und befreit.

Sie sehen, hier können Marketingstrategien letztlich nicht greifen. Denn es geht, wie gesagt, nicht darum, den Menschen ihr Portemonnaie zu öffnen, sondern ihr Herz. Zudem ist der Erfolg des Unternehmens Kirche mit ökonomischen Kriterien nicht messbar.

Meine sehr verehrten Damen und Herren, die Kirche in der gegenwärtigen Zeit steht vor großen Herausforderungen. Und diese Herausforderungen sind nur zum Teil wirtschaftlicher, sondern wesentlich auch inhaltlicher Art.

In wirtschaftlicher Hinsicht stehen wir vor folgenden Herausforderungen: Durch den demografischen Faktor bedingt, geht die Katholikenzahl kontinuierlich zurück. Für die nächsten 25 Jahre wird uns im Erzbistum Köln ein Rückgang der Katholikenzahl um 25 % prognostiziert, womit ein Rückgang von der finanziellen Kraft um 40 % verbunden wäre. Vor diesem Hintergrund haben wir im Jahr 2004 mit Hilfe des Konzeptes „Zukunft heute“ uns der Aufgabe gestellt, 20 % der kirchensteuerfinanzierten Ausgaben, das sind etwa 90 Millionen Euro, die sich als strukturelle Haushaltslücke aufgetan haben, einzusparen. Heute kann ich sagen, dass uns dies Gott sei Dank gelungen ist. Wir haben wieder einen ausgeglichenen Haushalt und hoffen in finanzieller Hinsicht zunächst auf eine Verschnaufpause.

Nun ging es und geht es uns nicht nur darum, eine Summe x einzusparen, denn wir stehen nicht nur vor wirtschaftlichen Herausforderungen. Daher haben wir uns dezidiert gefragt: Wo sind Schwerpunkte unseres Handelns? Wo ist auch weiterhin unser besonderes finanzielles Engagement notwendig? Wo sind Kürzungen denkbar? Mit anderen Worten: Wo liegen unsere Kernkompetenzen? Unser Handeln macht nur dort Sinn, wo wir anders und besser handeln als andere. Und diese letztgenannten Herausforderungen sind unsere eigentlichen. Wenn wir diese bestehen, dann bewältigen wir auch die wirtschaftlichen Probleme. Besinnung auf unsere Kernkompetenzen ist also angesagt.

Vor diesem Hintergrund ist es auch zu verstehen, dass wir die komplette Gehaltsabrechnung für rund 23.000 Personalfälle sowie die von uns benötigten IT-Dienstleistungen im Zuge eines „Outsourcing“ an HP übergeben haben. Sie werden mir sicher zustimmen, dass es keine spezifisch katholische Gehaltsabrechnung gibt. Durch die Einsicht, dass HP automatisierte Gehaltsabrechnungen besser bewältigen kann als wir dies könnten, gewinnen beide Seiten. Sie würden das wohl eine „Win-win-Situation“ nennen.

Ein anderes Beispiel: Ich bin der Überzeugung, dass es durchaus Kindergärten gibt, die auch in nichtkatholischer Trägerschaft pädagogisch exzellent und für Kinder hilfreich und fördernd sind. Kindergärten in katholischer Trägerschaft haben nur dann ihren Sinn, wenn sie sich durch ein klares katholisches Profil auszeichnen, wenn das katholische Gottes- und Menschenbild die Lebenswirklichkeit des Kindergartens prägt. Die Besinnung auf die Kernkompetenzen der Kirche ist damit zugleich auch die Besinnung auf ihre „Alleinstellungsmerkmale“. Wo und wie können wir das anbieten, was sonst niemand anderes anzubieten hat?

Was aber nun ist dieses Spezifische, das die Kirche in die Gesellschaft einbringen kann? Was ist der Kern der christlichen Botschaft, von der wir als überzeugte katholische Christen behaupten, sie sei ein Segen für die Menschheit. Was sind die Essentials unseres „Produktes“ Glauben, von dem wir glauben, dass es zeitlos, attraktiv und begehrenswert ist? Darauf möchte ich im Folgenden eingehen. Dabei geht es mir darum, deutlich zu machen, dass diese Botschaft niemals eine rein jenseitige ist, sondern den Menschen in seinem alltäglichen Leben, in Familie, Freizeit und Beruf betrifft und damit z. B. auch Sie und Ihre Mitarbeiterschaft angeht. Die Kernbotschaft des christlichen Glaubens katholischer Prägung ruht auf drei Eckpfeilern.

1. Eckpfeiler: Die Mitte des Christentums ist keine Idee, sondern eine Person

Die Mitte von Glaube und Kirche ist weder eine Philosophie noch eine Gesellschaftstheorie. Die Mitte des Christentums ist eine Person: Jesus Christus selbst. Und diese Person ist nicht irgendein Mensch unter vielen – mit noch so großartigen Gaben ausgestattet. Dieser Mensch ist einzigartig, weil er Gottessohn ist, weil er Gott und Mensch zugleich ist. Und dieser Gottmensch Jesus Christus sagt von sich: „Ich bin nicht gekommen, um mich bedienen zu lassen, sondern um zu dienen und mein Leben hinzugeben als Lösegeld für viele“ (Mk 10,45). Und an anderer Stelle sagt er: „Es gibt keine größere Liebe als wenn einer sein Leben hingibt für seine Freunde“ (Joh 15,13). Die Mitte der christlichen Botschaft ist eine Person, Jesus Christus, und die Mitte dieser Person wiederum ist nichts anderes als Hingabe, mit anderen Worten: Liebe. Nicht ohne Grund widmet daher Papst Benedikt XVI. seine erste Enzyklika diesem Thema und überschreibt sie mit dem Titel „Deus Caritas est“ – „Gott ist die Liebe“.

Von daher bedeutet Glauben nach unserem Verständnis nicht ein äußerliches Annehmen eines Sammelsuriums von Sätzen und Geboten. Glauben bedeutet Ja sagen zu dieser Liebesbeziehung zwischen Gott und den Menschen, sich selbst und ganz persönlich hineinzugeben in diesen Liebesaustausch. Und dieses Sich-Hineingeben in eine Beziehung kann jeder Mensch nur selbst tun, hier kann sich niemand vertreten lassen.

Um es an dieser Stelle zu betonen: Vom Ansatz her ist daher der Missionsauftrag der Kirche, das Evangelium zu allen Menschen zu bringen, ein gewaltloser Auftrag. Es ist irrig, Menschen zum Glauben zwingen zu wollen. Wenn dies in der Geschichte der Kirche in manch dunklen Momenten nicht beachtet wurde, so waren dies immer Irrwege, die sich auch leicht als solche identifizieren lassen. Sie haben ihre Wurzeln in einer un-guten Verquickung von Glaube und Politik, sind aber dem Kern des Christentums fremd. Zwangstaufen in Südamerika beispielsweise waren ein Mittel der spanischen Kolonialmacht, die neuen Untertanen unter die Krone Spaniens zu bringen nach dem Motto „Ein Glaube, eine Krone“. Die Kirche muss sich hier vorwerfen lassen, dass sie dem damaligen Zeitgeist der Kolonialmacht nicht entschieden genug widerstanden hat.

2. Eckpfeiler: Christentum zielt auf das Innere des Menschen

Wie bereits angedeutet, erfordert die gläubige Begegnung des Menschen mit Gott das Innere des Menschen, sein Herz, seinen Willen und seinen Verstand.

Damit unterscheidet sich beispielsweise der Auftrag der Kirche fundamental von dem des Staates. Aufgabe der Kirche ist es, die Herzen der Menschen für Christus und seine Botschaft zu öffnen. Auftrag des Staates ist es, die äußeren Rahmenbedingungen für Freiheit und Gerechtigkeit, für Frieden und Wohlfahrt zu gewährleisten. Von daher betrachtet er sich zu Recht als weltanschaulich neutral, wenn auch nicht wertneutral.

„Der Staat lebt von Werten, die er sich nicht selbst gegeben hat“, sagt der bekannte Verfassungsrechtler Böckenförde. Die Werte, die durch unsere Verfassung garantiert sind, wurzeln im Christentum, im christlichen Gottes- und Menschenbild. So sehr es für den Staat eine Überforderung wäre, für diese Werte gerade-zustehen, so sehr ist er angewiesen auf Menschen, die diese Werte beleben und durch ihr Leben bezeugen. Und hier liegt sicher ein besonderer Auftrag der Kirche für unsere und in unserer Gesellschaft. Unsere Gesellschaftsordnung, aber auch unsere Wirtschaftsordnung wäre tot, wenn es nicht Menschen gäbe, die sie beleben.

Und hier gewinnt bereits unsere Botschaft, unser „Produkt“, Bedeutung auch für Sie wie für jedes andere Unternehmen. Sie wissen besser als ich, dass ein Unternehmen nicht nur von finanziellen Ressourcen lebt, sondern noch viel mehr von den menschlichen Ressourcen, vom, wie man heute sagt, Humankapital, von der Mitarbeiterschaft. Je mehr und intensiver sich die Mitarbeiterschaft die Ziele des Unternehmens zu Eigen macht, desto besser und effizienter wirkt es. Doch es reicht nicht, sich nur die Ziele des Unternehmens zu Eigen zu machen, hier sind Persönlichkeiten gefordert, Menschen, deren äußeres Tun durch innere Kraft abgedeckt ist, die einen inneren Ruhepunkt haben. Beruflicher Erfolg hängt vor diesem Hintergrund nicht nur von den fachlichen Fähigkeiten ab, sondern von der Persönlichkeitskompetenz.

Es ist sogar statistisch erwiesen, dass gläubige Menschen nicht nur glücklicher sind, sondern über eine größere Belastbarkeit verfügen.

Wer sich wirklich und lebendig in Gottes Hand geborgen weiß, den hauen auch berufliche Stürme so schnell nicht um, der hat ihnen eine innere Kraft entgegensetzen, über die der Mensch allein aus sich heraus nicht verfügen kann.

Wer im Glauben davon überzeugt ist, dass er eine eigene Berufung hat, dass Gott mit ihm etwas vorhat, dass er ihm Fähigkeiten und Begabungen in die Wiege gelegt hat, damit er mit ihnen arbeitet, sie entfaltet, damit die Welt gestaltet, für den ist es selbstverständlich, dass er nicht mit halber Kraft und so billig wie möglich durchs Leben geht. Für den sind Einsatzbereitschaft, Fleiß und Zuverlässigkeit Teil seines Lebensethos, das in seinem Glauben wurzelt.

Und wer durch seine Glaubensüberzeugung einen Sinn in seinem Leben entdeckt hat, der läuft nicht plan- und ziellos durch die Welt, den quälen nicht permanente Selbstzweifel und Lebensunsicherheit, der geht mutig voran.

Sie werden mir sicher zustimmen, wenn ich sage, dass solche Haltungen und Einstellungen für jedes Unternehmen von großer Bedeutung sind, ja lebensnotwendig. In Abwandlung des zitierten Wortes des Verfassungsrechtlers Böckenförde können wir wohl sagen: Ein Unternehmen lebt von Werten, die es sich nicht selbst gegeben hat. Und für diese Werte steht das Christentum ein. In diesem Sinne, um es salopp zu sagen, ist nicht nur die Kirche ein guter Kunde von HP. Ich kann Ihnen nur wünschen, dass auch HP ein guter Kunde der Kirche ist. – Auch das wäre eine „Win-win-Situation“.

3. Eckpfeiler: Das Christentum möchte den Menschen für Gott und die Mitmenschen öffnen

So sehr die Botschaft des Evangeliums den Menschen von innen und im Innern packen will, so sehr bleibt sie nicht im Innern stehen. Christus möchte die Herzen der Menschen gewinnen, aber nicht um sich in diese zu vergraben und in sie einzuschließen, sondern um sie zu öffnen. Christentum geht den Weg von innen nach außen. Christentum bedeutet Herausgehen aus der eigenen Person. Die liebende Hingabe Gottes zu den Menschen ruft nach einer Antwort durch den Menschen, ruft nach lebendiger und tätiger Gottes- und Nächstenliebe.

So führt das Christentum den Menschen zunächst aus sich selbst heraus vor Gottes Angesicht. Wer glaubt, weiß sich und sein Leben in der Verantwortung vor Gott. Nicht der Mensch ist das Maß aller Dinge, sondern Gott. In christlicher Sicht ist der Menschen mit all seinen Gaben und Fähigkeiten Treuhänder Gottes, auch in der Bewirtschaftung und Pflege der Schöpfung. Gott hat den Menschen mit Freiheit und Verstand, mit Fantasie und der Fähigkeit zur Liebe ausgestattet. Doch – das ist feste Überzeugung der christlichen Tradition – wird er an seinem Lebensende vor Gottes Angesicht einmal Rechenschaft ablegen müssen, was er mit diesen Begabungen gemacht hat.

Ganz selbstverständlich ist diese Überzeugung in die christliche Kultur eingegangen. Wir finden ein Echo davon in unserem Grundgesetz wieder. In der Präambel betonen die Väter der Verfassung, dass sie sich ihrer Verantwortung vor Gott bewusst sind. Die Autoren des Entwurfes der europäischen Verfassung hingegen verzichten auf diesen Hinweis. Hat sich in unserer europäischen Kultur der Weg-von-Gott-Trend bereits so tief eingegraben?

Bleiben wir noch einen Augenblick bei dem Gottesbezug in der Verfassung. Hier geht es um mehr als eine fromme Formel. Hier geht es nicht darum, dass der Kirche zuliebe auch noch mal der liebe Gott erwähnt werden muss. Wenn Gott aus der Verfassung gestrichen wird, so ist dies ein Alarmsignal für unsere gesamte christlich-abendländische Kultur. Wir reden so oft von der unantastbaren und unverlierbaren Würde des Menschen. Aber woher rührt denn diese Würde? Hat der Mensch etwa dem Menschen diese Würde zuerkannt, so dass er sie ihm wieder aberkennen könnte? Hat der Mensch nur noch so lange eine Würde, so lange es opportun ist?

Der Mensch hat seine unverlierbare Würde, weil Gott ihn mit seiner Liebe würdigt. Erst von ihm wird verständlich, warum diese Würde tatsächlich unantastbar ist. Ohne Gott hängt die Würde des Menschen in der Luft und wird gerade in den Phasen, in denen das menschliche Leben am schwächsten ist, am Anfang und am Ende, immer wieder zur Disposition gestellt.

Und so führt uns wie von selbst die Verantwortung vor Gott zu den Mitmenschen. Je mehr wir begreifen, dass wir von Gott her und auf Gott hin leben, desto mehr werden uns auch die Konsequenzen für unser gesellschaftliches Zusammenleben deutlich. Und auch an dieser Stelle wiederum berührt die Botschaft des Christentums das wirtschaftliche Leben und konkret auch das Leben in Ihren Unternehmen.

Wer um die Würde des Menschen weiß, der weiß beispielsweise, dass er ihn nicht wirtschaftlichen Interessen opfern darf, dass jeder Mensch eine Person mit eigenem Ziel ist und nicht einfach als Mittel zum Zweck eingesetzt werden kann. Und wer um die Würde des Menschen weiß, der weiß, dass weder Globalisierung noch Gewinnmaximierung das letzte Wort haben dürfen.

Aber auch die Verantwortung des Menschen, der gerufen ist, seine Fähigkeiten zugunsten der Mitmenschen einzusetzen, erscheint in neuem Licht. Denn eine Verzweckung des Menschen ist mit dem christlichen Menschenbild ebenso wenig vereinbar wie der alimentierte Mensch, der seine Verantwortung, das eigene Leben zu gestalten und zu bewältigen, an die anderen – den Sozialstaat mit seiner Wohlfahrtsgesetzgebung – delegiert. Wer sich so in seiner Verantwortung vor Gott begreift, für den sind Fleiß und Zuverlässigkeit Selbstverständlichkeiten. Er wird auch Ehrgeiz zeigen und den Wunsch, voranzukommen. Einsatz- und Leistungsbereitschaft sind in diesem Sinn christliche Tugenden. Allerdings wer sich seiner Verantwortung vor Gott bewusst ist, weiß auch, dass er nicht um des eigenen Ehrgeizes willen über „Leichen gehen“ darf.

Der Erfolg eines Unternehmens hängt nicht nur ab von der Einsatzbereitschaft der Mitarbeiter. Er wird auch mitbestimmt vom Betriebsklima und der Art und Weise, wie die Mitarbeiter im Unternehmen zusammenwirken. Betrachten sich die Mitarbeiter als Teil eines Organismus, der nur deshalb funktioniert, weil viele Menschen zusammenwirken und arbeiten, oder ist einer des anderen Wolf, der potentielle Konkurrent für diesen oder jenen Posten? Und Sie werden mir Recht geben, dass auch in dieser für ein Unternehmen wichtigen Frage die Botschaft der Kirche von Bedeutung ist.

Der Kern der Botschaft des Evangeliums ist eine Person: Jesus Christus, von dem die Christen überzeugt sind, dass er Gott und Mensch zugleich ist. Die Botschaft dieses Gottmenschen zielt auf das Innere des Menschen, damit er seinen oft undurchdringlich scheinenden Panzer des eigenen Ichs durchbricht auf Gott und die Mitmenschen hin. Dies ist zusammengefasst die Kernbotschaft der Kirche. Dies ist das „Produkt“, das das Unternehmen Kirche den Menschen bringen möchte. Sie bringt diese Botschaft in eine Welt, die immer hektischer wird, sich immer schneller um sich selbst dreht und immer kurzatmiger wird.

Das wirtschaftliche Leben wird in gleichem Maße nicht nur globaler, sondern härter. Sich am Markt zu behaupten, kostet Kraft, erfordert schnelle Reaktion und zugleich Weitblick und Standfestigkeit. Immer mehr Menschen stoßen an die Grenzen ihrer Belastbarkeit. Das Burn-out-Syndrom war bis vor wenigen Jahren unbekannt. Kräfte zehrendes Wirtschaftsleben brennt die Menschen innerlich aus, wenn sie nicht Kraftquellen haben, aus denen sie schöpfen können. Da gibt es die menschlichen Kraftquellen eines stabilen Familienlebens, da gibt es die notwendige Erholung in Freizeit und Urlaub. Da gibt es noch eine weitere, viel tiefer reichende Kraftquelle, die unerschöpflich ist. Ich habe versucht, Ihnen diese Quelle in wenigen Umrissen anzudeuten.

Es gehört zur Kernkompetenz der Kirche, diese Quelle zugänglich zu machen, offen zu halten, den Menschen verfügbar zu machen. Zugleich ist dies die größte Herausforderung für die Kirche in unseren Tagen. Sie darf sich nicht mit sich selbst beschäftigen, sich mit innerkirchlichem Leben begnügen. Sie muss heraus auf die Straßen, zu den Menschen. Um im Bild zu bleiben, sie muss ihnen Leben spendendes Wasser aus dieser Quelle geben und ihnen Geschmack machen, selbst zu dieser Quelle zu gehen und immer wieder aus ihr zu schöpfen.

Und ich bin davon überzeugt, die Sehnsucht nach dieser Quelle wird stärker. Immer mehr Menschen begreifen, dass die Anzahl der Autos in der Garage und die Höhe der Gehaltsabrechnung allein nicht tragen können. Sie wissen, dass die Logik der Spaßgesellschaft nicht aufgeht, spätestens wenn mir Leid und Tod in meinem Umfeld existentiell begegnen. Wir erleben sogar statistisch fassbar eine neue Hinwendung zu Kirche und Glaube. Bedingt durch die Ereignisse des Jahres 2005 – Tod des Papstes, Wahl Benedikts XVI. und Welt-

jugendtag in Köln – haben wir so viel Wiedereintritte in die katholische Kirche im Erzbistum Köln zu verzeichnen, wie seit 50 Jahren nicht. Immer mehr Menschen suchen nach Antworten auf die entscheidenden Fragen ihres Lebens. Wir sind davon überzeugt, dass Christus diese Antworten zu geben vermag. Dies den Menschen unserer Tage nahe zu bringen, ist die bleibende Herausforderung des Unternehmens Kirche, und hier liegt zugleich ihre Kernkompetenz. Je mehr sie diese ins Zentrum des Tuns stellt, je mehr sich die Kirche auf das konzentriert, was sie besser als andere kann, desto dynamischer und kraftvoller wird ihr Zeugnis. Und genau darum geht es in der Kirche. Denn sie lebt aus dem und für den bleibenden Auftrag Jesu Christi an seine Jünger: „Geht hinaus in die ganze Welt und verkündet das Evangelium allen Geschöpfen“ (Mk 16,15).

Ich danke Ihnen für Ihre Aufmerksamkeit.

Dr. Dominik Schwaderlapp
Generalvikar des Erzbischofs von Köln