

WESTFÄLISCHE
WILHELMS-UNIVERSITÄT
MÜNSTER

Die Weisen aus dem Wirtschaftsland?

Analyse der Zusammenarbeit von katholischen Diözesen
und externen betriebswirtschaftlichen Strategieberatungen

Thomas Suermann



Analyse der Zusammenarbeit von katholischen Diözesen und
externen betriebswirtschaftlichen Strategieberatungen

Inaugural-Dissertation
zur Erlangung der theologischen Doktorwürde
an der Katholisch-Theologischen Fakultät
der Westfälischen Wilhelms-Universität
Münster in Westfalen

vorgelegt von
Thomas Suermann

2011

Referent: Prof. Dr. Udo Schmälzle ofm

Korreferent: Prof. Dr. Thomas Schüller

Tage der mündlichen Prüfungen: 19. November 2011

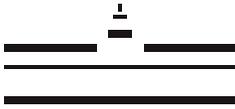
Tage der (feierl.) Promotion: 24. November 2011.

Thomas Suermann

Die Weisen aus dem Wirtschaftsland?



MV WISSENSCHAFT



WESTFÄLISCHE
WILHELMS-UNIVERSITÄT
MÜNSTER

Wissenschaftliche Schriften der WWU Münster

Reihe II

Band 5

Thomas Suermann

Die Weisen aus dem Wirtschaftsland?

Analyse der Zusammenarbeit von katholischen Diözesen
und externen betriebswirtschaftlichen Strategieberatungen

Wissenschaftliche Schriften der WWU Münster

herausgegeben von der Universitäts- und Landesbibliothek Münster

<http://www.ulb.uni-muenster.de>

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Dieses Buch steht gleichzeitig in einer elektronischen Version über den Publikations- und Archivierungsserver der WWU Münster zur Verfügung.

<http://www.ulb.uni-muenster.de/wissenschaftliche-schriften>

Thomas Suermann

„Die Weisen aus dem Wirtschaftsland? Analyse der Zusammenarbeit von katholischen Diözesen und externen betriebswirtschaftlichen Strategieberatungen“

Wissenschaftliche Schriften der WWU Münster, Reihe II, Band 5

© 2012 der vorliegenden Ausgabe:

Die Reihe „Wissenschaftliche Schriften der WWU Münster“ erscheint im Verlagshaus Monsenstein und Vannerdat OHG Münster

www.mv-wissenschaft.com

ISBN 978-3-8405-0055-8 (Druckausgabe)

URN urn:nbn:de:hbz:6-71409367222 (elektronische Version)

[direkt zur Online-Version:](#)

© 2012 Thomas Suermann

Alle Rechte vorbehalten

Satz: Oliver Auditor, Münster

Titelbild: Die drei Affen von Nikko (Japan)

Foto: Marcus Tiëschky / Wikimedia Commons

Umschlag: MV-Verlag

Druck und Bindung: MV-Verlag



Vorwort

Die vorliegende Arbeit wurde im November 2011 von der Katholisch-Theologischen Fakultät der Universität Münster als Dissertation angenommen und für die Drucklegung leicht überarbeitet. Ermutigt, unterstützt und notfalls auch gebremst hat mich mein Doktorvater Prof. Dr. Udo F. Schmälzle ofm, für dessen Begleitung ich mich herzlich bedanken möchte. Ebenso gilt mein Dank Prof. Dr. Thomas Schüller, der sich bereit erklärte, das Zweitgutachten anzufertigen und der Arbeit wichtige Impulse gab. Daneben danke ich der Stiftung der deutschen Wirtschaft und dem Cusanuswerk, die mich während meines Studiums und der Promotionszeit in ihre Förderung aufnahmen und mich wachsen ließen sowie den (Erz-)Diözesen Aachen, Essen, Köln, Münster und Osnabrück für einen Druckkostenzuschuss.

Ganz wichtig sind all die Menschen für mich gewesen, die den ganzen Prozess wohlwollend und zum Teil dankenswerterweise auch mit ehrlichem inhaltlichen Desinteresse begleitet haben: Mein Dank gilt demnach zuerst meiner ganzen Familie, speziell meinen Eltern und Eva Maria mit Jörn und Thea. Daneben vielen guten Freunden, von denen hier nur Christian, Ela & Basti, Klaus, Regina & Flo, das TDL sowie meine Lieblingscousine erwähnt werden. Widmen möchte ich die Arbeit Karo.

Ostern 2012

Thomas Suermann

thsuer@gmail.com

Inhaltsübersicht

A.	Theoretische Hintergründe der Zusammenarbeit	25
1	Ekklesiologische Vorüberlegungen	25
2	Theologie und Ökonomie im Dialog	37
3	Verhältnisbestimmungen von Theologie und Ökonomie für die kirchliche Arbeit	83
4	Skizzierung betriebswirtschaftlicher Instrumente der Kirche	115
5	Betriebswirtschaftlich orientierte Unternehmensberatungen in deutschen Diözesen	149
B.	Empirische Analysen	169
6	Methodische Überlegungen	169
7	Einzelfallanalyse von konkreten Beratungsprozessen	207
8	Vergleichende Analysen	287
C.	Auswertung und Reflexion	437
9	Auswertung der empirischen Untersuchung	437
10	Rückblick – Grundsätzlichere Betrachtungen	465
11	Ergebnis	499
D.	Quellen	507
12	Kurzvorstellung Interviewpartner	507
13	Literatur	511
14	Anhänge	555

Inhaltsverzeichnis

	Vorwort	I
0	Einleitung	15
o.1	Die Bedeutung wirtschaftlichen Denkens in der Kirche	15
o.2	Ökonomische Impulse für die Theologie	17
o.3	Zur Motivation	21
o.4	Zum Ziel dieser Arbeit	22
o.5	Zur Gliederung	22
A.	Theoretische Hintergründe der Zusammenarbeit	25
1	Ekklesiologische Vorüberlegungen	25
1.1	Grundvollzüge und Strukturen der Kirche	25
1.2	Auf der Suche nach den Zeichen der Zeit	29
1.3	Neue Wahrnehmung der praktischen Theologie	33
2	Theologie und Ökonomie im Dialog	37
2.1	Grundlagen im Dialog von Theologie und Ökonomie	37
2.1.1	Dialogbereitschaft der Praktischen Theologie	37
2.1.2	Allgemeine Grundlagen der Betriebswirtschaft	40
2.1.3	Begrenztheit der Betriebswirtschaftslehre	41
2.2	Theologische Orientierungspunkte bei betriebswirtschaftlichen Fragen	44
2.2.1	Biblische Impulse	44
2.2.2	Historisch-strukturelle Vorgaben	48
2.2.3	Personell-spirituelle Grundlagen	50

2.3	Skizzierung themenrelevanter Inhalte der Betriebswirtschaft	51
2.3.1	Die Nonprofit-Organisation als bedarfswirtschaftlich ausgerichtetes Unternehmen	51
2.3.1.1	Definitionen und Beschreibungen	51
2.3.1.2	Konkurrenz als Herausforderung im NPO-Sektor	52
2.3.2	Spezifika von NPOs gegenüber erwerbsorientierten Unternehmen	54
2.3.2.1	Bedeutung des Marketings und des Qualitätsmanagement	54
2.3.2.2	Eingeschränkte Möglichkeit der Zielfestlegung und Erfolgskontrolle	54
2.3.2.3	Mangelnde Nachhaltigkeit in der Steuerung	56
2.3.2.4	Nicht-monetäre Anreizsysteme für die Mitarbeiter	58
2.3.2.5	Inhaltliche Zielbestimmung	59
2.3.2.6	Fazit	60
2.3.3	Veränderungsmanagement als Teilgebiet der Betriebswirtschaft	61
2.3.3.1	Grundlagen des Veränderungsmanagement	61
2.3.3.2	Machtbasierte Organisationsplanung und das dazugehörige Steuerungsverständnis	62
2.3.3.3	Organisationsentwicklung und das dazugehörige Steuerungsverständnis	64
2.3.3.4	Reflexion der unterschiedlichen Ansätze	65
2.3.3.5	Einbindung externer Berater in Veränderungsprozesse	66
2.4	Unternehmensführung in Abgrenzung zur Menschenführung in der Kirche	68
2.4.1	Grundsätzliches zur Führung in der Kirche	68
2.4.2	Differenzierungen von Führung	71
2.4.3	Kirchliches Führungskonzept von Wolfgang Pax	73
2.4.4	Umgang mit Macht in der Kirche	75
2.4.5	Bedingungen für kirchliche Leitungstätigkeiten	78
2.4.6	Fazit	80

3	Verhältnisbestimmungen von Theologie und Ökonomie für die kirchliche Arbeit	83
3.1	Einleitung	83
3.2	Verhältnisbestimmung von ethischen Ansprüchen und Ökonomie im Kontext Kirche	84
3.2.1	Einleitung: Dialog bei Fragen nach ethischem Handeln	84
3.2.2	Verweis auf die strukturellen Rahmenbedingungen mit Karl Homann	86
3.2.2.1	Ausgangslage	86
3.2.2.2	Wirtschaftsethische Konzeption	87
3.2.2.3	Praktische Konsequenzen	88
3.2.3	Einbeziehung ethischer Ansätze – Alternativen zu Karl Homann	89
3.2.3.1	Ausgangslage	89
3.2.3.2	Ethische Begründung	90
3.2.4	Übertragung der Modelle auf den Kontext Kirche	91
3.2.5	Konsequenzen für kirchliches Leitungshandeln	91
3.2.5.1	Orientierung an religiösen Maßstäben	93
3.2.6	Fazit der Verhältnisbestimmung für den kirchlichen Kontext	95
3.2.7	Dialogbeispiel: Effizienz in der Kirche	97
3.3	Verhältnisbestimmung von pastoraler Arbeit und Ökonomie im Kontext Kirche	101
3.3.1	Unterscheidung von verschiedenen Kooperationsformen	101
3.3.2	Kirchliche Auftragsorientierung vor Bedürfnisorientierung	103
3.3.3	Reflexion von Erkenntnissen aus dem Veränderungsmanagement	104
3.3.3.1	Verhältnis von Theologie und machtbasierter Organisationsplanung	104
3.3.3.2	Verhältnis von Theologie und Organisationsentwicklung	105
3.4	Zwischenfazit: Bedeutung der jeweiligen Dialoge in kirchlichen Arbeitsfeldern	107
3.4.1	Grundsätzliches zur Trennung theologischer und ökonomischer Fragestellungen	107
3.4.2	Praktische Konsequenzen	112

4	Skizzierung betriebswirtschaftlicher Instrumente der Kirche	I15
4.1	Einleitung	I15
4.1.1	Hinführung	I15
4.1.2	Besonderheiten des Dienstleistungsunternehmens Kirche	I15
4.2	Kirchlich genutzte Managementinstrumente für Dienstleistungsunternehmen	I20
4.2.1	Marketing	I20
4.2.2	Kundenorientierung	I22
4.2.3	Effizienzsteigerung der Verwaltung	I23
4.2.3.1	Gefahr einer Bürokratisierung	I23
4.2.3.2	Parallelen zwischen kirchlichen und weltlichen Großverwaltungen	I25
4.2.3.3	Spezifische Kriterien für eine gute kirchliche Verwaltung	I26
4.2.4	Personalentwicklung	I27
4.3	Controlling in kirchlichen Organisationen	I28
4.3.1	Unterstützung der Steuerung durch ein Controlling	I29
4.3.2	Konzeption von Steuerungsinstrumenten für kirchliche Organisationen	I31
4.4	Vorstellung nicht ausschließlich monetärer Management- und Steuerungsinstrumente	I34
4.4.1	Balanced Scorecard	I35
4.4.1.1	Allgemeine Vorstellung	I35
4.4.1.2	Anwendung im kirchlichen Kontext	I37
4.4.2	Qualitätsmanagementsysteme	I39
4.4.2.1	Allgemeine Vorstellung	I39
4.4.2.2	Anwendung im kirchlichen Kontext	I42
5	Betriebswirtschaftlich orientierte Unternehmensberatungen in deutschen Diözesen	I49
5.1	Inhalte einer kirchlichen Veränderungsstrategie	I49
5.1.1	Das Bistum als Untersuchungsobjekt	I49
5.1.2	Ausgangssituation von kirchlichem Veränderungsmanagement	I52

5.1.3	Unterschiedliche Problemlösungsansätze	153
5.1.4	Möglichkeiten der Einbindung externer Berater	154
5.1.5	Erfolgskriterien für die Einbindung externer Berater	156
5.2	Vorstellung der involvierten Unternehmensberatungen	157
5.2.1	McKinsey & Company	157
5.2.2	Droege & Company	159
5.2.3	BPG-Unternehmensberatung	159
5.2.4	Fazit	160
5.3	Gestalt eines exemplarischen strategischen Beratungsprozesses für ein Bistum	161
5.3.1	Exkurs: Das Evangelische Münchenprogramm	161
5.3.2	Ablauf eines typischen Beratungsprozesses in einer katholischen Diözese	165
5.3.3	Bedeutung einer Priorisierung	166
B.	Empirische Analysen	169
6	Methodische Überlegungen	169
6.1	Grundlegendes Forschungsdesign	169
6.1.1	Einbindung der bisherigen Erkenntnisse in empirische Analysen	169
6.1.2	Ausgangspunkt des empirischen Forschungsinteresses	169
6.2	Zur Auswahl der untersuchten Beratungsprozesse	171
6.2.1	Abgrenzung von strategischen betriebswirtschaftlichen Beratungen	171
6.2.2	Abgrenzung zu anderen kirchlichen Einrichtungen	174
6.2.3	Abgrenzung zu evangelischen Beratungsprozessen	174
6.2.4	Zeitliche Abgrenzung	175
6.2.5	Geografische Abgrenzung	175
6.2.6	Exkurs: Kulturelle Unterschiede zur USA	177
6.3	Zu Bestimmung der Forschungsmethode und Forschungsfragen	179
6.3.1	Zur qualitativen Forschungsmethode	179

6.3.2	Zu den allgemeinen Forschungsfragen der Untersuchung	181
6.4	Zur Auswahl der Interviewpartner	182
6.4.1	Zum Ablauf der empirischen Untersuchung	182
6.4.2	Zur grundsätzlichen Bestimmung der Interviewpartner	183
6.4.3	Zur Festlegung der Interviewpartner	184
6.5	Zur Konzeption der qualitativen Erhebungen	188
6.5.1	Zur Gestaltung der Interviews	188
6.5.2	Zur Konzeption der Fragebögen	189
6.5.3	Zur Zusammenstellung der einzelnen Fragen	190
6.5.4	Zur Auswahl der Fragen	192
6.5.4.1	Zu Sachinformationen	192
6.5.4.2	Zur Wirtschaftlichkeit	194
6.5.4.3	Zu den externen Beratern	196
6.5.4.4	Zum Beratungsinhalt	197
6.5.4.5	Zur Zusammenarbeit der Berater und Bistumsleitungen	199
6.5.4.6	Zur Kommunikation	201
6.5.4.7	Zur Nachhaltigkeit	203
6.6	Zusammenfassung	205
7	Einzelfallanalyse von konkreten Beratungsprozessen	207
7.1	Beratung des Bistums Essen durch McKinsey	
	1996-1997 und durch die BPG 2004-2005	207
7.1.1	Vorgeschichte	207
7.1.2	Auftrag und Durchführung des Prozesses mit McKinsey	209
7.1.3	Priorisierung und Partizipation des Prozesses mit McKinsey	210
7.1.4	Erste Ergebnisse	212
7.1.5	Entschluss zur zweiten Beratung	212
7.1.6	Auftrag und Durchführung des Prozesses mit der BPG	213
7.1.7	Priorisierung und Partizipation des Prozesses mit der BPG	215
7.1.8	Zusammenarbeit mit den Beratern	218
7.1.9	Ergebnisse und Nachhaltigkeit	219
7.2	Beratung des Bistums Osnabrück durch McKinsey	
	2001-2002	220
7.2.1	Vorgeschichte	220

7.2.2	Auftrag und Durchführung	221
7.2.3	Priorisierung	224
7.2.4	Zusammenarbeit mit den Beratern	227
7.2.5	Ergebnisse und Nachhaltigkeit	228
7.3	Beratung des Bistums Mainz durch McKinsey 2001-2002	230
7.3.1	Vorgeschichte	230
7.3.2	Auftrag und Durchführung	230
7.3.3	Priorisierung	234
7.3.4	Zusammenarbeit mit den Beratern	236
7.3.5	Ergebnisse und Nachhaltigkeit	238
7.4	Beratung des Erzbistums Berlin durch McKinsey 2002-2003	241
7.4.1	Vorgeschichte	241
7.4.2	Auftrag und Durchführung	247
7.4.3	Priorisierung	251
7.4.4	Zusammenarbeit mit den Beratern	255
7.4.5	Ergebnisse und Nachhaltigkeit	259
7.5	Beratung des Bistums Aachen durch Droege & Comp 2004	264
7.5.1	Vorgeschichte	264
7.5.2	Auftrag und Durchführung	266
7.5.3	Priorisierung und Partizipation	268
7.5.4	Zusammenarbeit mit den Beratern	274
7.5.5	Ergebnisse und Nachhaltigkeit	275
7.6	Beratung des Erzbistums Köln durch McKinsey 2003-2005	278
7.6.1	Vorgeschichte	278
7.6.2	Auftrag und Durchführung	279
7.6.3	Priorisierung	280
7.6.4	Zusammenarbeit mit den Beratern	281
7.6.5	Ergebnisse und Nachhaltigkeit	282
8	Vergleichende Analysen	287
8.1	Einleitung	287

8.2	Aufgaben der Berater	287
8.2.1	Fachliche Beratungsebene	287
8.2.1.1	Beschreibung der benötigten Hilfe im zeitlichen Verlauf	287
8.2.1.2	Kategorien fachlichen Rates	290
8.2.2	Prozessuale Beratungsebene	291
8.3	Versuchungen ökonomischer Logik	294
8.3.1	Unterscheidung zwischen Sanierung und Prävention	294
8.3.2	Haushaltsdefizite als Motor der Veränderung	298
8.3.3	Beobachtungen zur Trennung von theologischen und ökonomischen Fragestellungen	302
8.3.4	Konsequenzen der Einbeziehung betriebswirtschaftlicher Erkenntnisse	304
8.3.5	Ökonomischer Übereifer in den Beratungsprozessen	305
8.3.6	Theologische Konzepte in betriebswirtschaftlicher Logik	308
8.4	Einfluss des Erfahrungshintergrundes der Berater	309
8.4.1	Beziehung der Berater zur Kirche	310
8.4.2	Steuerungsverständnis der Berater	311
8.4.3	Unterschiede zum Konzept der Organisationsentwicklung	312
8.4.4	Wahrnehmung der Kirche als privatwirtschaftliches Unternehmen	314
8.4.5	Einfluss der Berater auf das Streben nach Effizienz	317
8.4.6	Beraterinfluss durch Vorlage von Handlungsoptionen	319
8.5	Ansprüche an die kirchliche Leitung	322
8.5.1	Konsequenzen der skizzierten Führungskonzeption	322
8.5.2	Vermeidung von Verantwortungsdelegation	324
8.5.3	Rolle und Aufgabe des Bischofs im Beratungsprozess	328
8.5.4	Umgang mit Kritik an den Veränderungen	334
8.6	Partizipation der Bistumsangehörigen	336
8.6.1	Beweggründe gegen einen partizipativeren Veränderungsansatz	336
8.6.1.1	Zeitdruck durch ein wachsendes Haushaltsdefizit	337
8.6.1.2	Fehlende Operationalisierbarkeit von synodalen Beschlüssen	338
8.6.1.3	Machtlosigkeit gegenüber Boykottierern	340

8.6.1.4	Angst, falsche Erwartungen zu wecken	340
8.6.1.5	Beschleunigung, um Diskussionen zu verhindern	341
8.6.1.6	Überforderung und Lobbyarbeit	342
8.6.1.7	Erfordernis von Haushaltskenntnissen	344
8.6.2	Kritische Reflexion der Einbindung von Bistumsangehörigen in die Prozesse	345
8.6.2.1	Beschreibung der beobachteten Dilemmasituation	345
8.6.2.2	Ekklesiologische Vorgaben	349
8.6.2.3	Demotivation vermeiden	350
8.6.2.4	Motivation durch Partizipation	352
8.6.2.5	Kirchenrechtliche Bestimmungen	354
8.6.2.6	Fazit	358
8.7	Priorisierung kirchlicher Aufgaben	360
8.7.1	Beobachtung: Schwerpunktsetzung auf Ausgabenreduktion	360
8.7.2	Inhaltliche Begründungen von Priorisierungen	361
8.7.3	Diskussionen um die kirchliche Kernkompetenz	364
8.7.3.1	Das Konzept der Kernkompetenz	364
8.7.3.2	Anwendung auf den kirchlichen Kontext	365
8.7.4	Analyse der Priorisierungsbestrebungen in den Diözesen .	369
8.7.5	Einfluss der Berater bei einer Priorisierung	375
8.8	Konsequenzen der Festlegung kirchlicher Prioritäten .	377
8.8.1	Kirchenpolitische Konkurrenz und Machtfragen	377
8.8.2	Identitätskrise hinter der Finanzkrise	381
8.8.3	Theologische Beweggründe bei Veränderungen	383
8.8.4	Reflexion der Zukunftsvisionen in den Diözesen	386
8.9	Möglichkeiten von Kooperationen	390
8.9.1	Bistumsinterne Einbindungen	390
8.9.2	Außerdiözesane Kooperationen	392
8.10	Zusammenarbeit Bistumsvertreter und Berater	395
8.10.1	Bedeutung von Vertrauen	395
8.10.2	Unabhängigkeit als Vorteil für die Berater	399
8.11	Kommunikation	401
8.11.1	Kommunikation zur Vertrauensbildung	401
8.11.2	Kommunikationsschwierigkeiten	403

8.11.3	Positive Akzente setzen	406
8.12	Nachhaltigkeit der Finanzkonsolidierung	408
8.12.1	Konsequenz in der Umsetzung von Beschlüssen	408
8.12.2	Präzise Formulierung des Beratungsauftrages	410
8.12.3	Notwendigkeit einer weitsichtigen Finanzplanung	413
8.12.4	Transparenz und Rechenschaft	416
8.12.5	Aufsicht und Kontrolle	419
8.12.6	Kompetenztransfer und Personalentwicklung	427
8.12.7	Mögliche Alternativen zur Beratung	428
8.12.8	Forschungen zum Kirchenmanagement	432
8.12.9	Aufmerksamkeit für ökonomische Notwendigkeiten durch Beratungsprozesse	434
C.	Auswertung und Reflexion	437
9	Auswertung der empirischen Untersuchung	437
9.1	Ökonomische Antworten auf theologische Fragen	437
9.1.1	Unterschiede bei der Beratung in der Privatwirtschaft und der Kirche	437
9.1.2	Verknüpfung von pastoralen und wirtschaftlichen Fragen	439
9.1.3	Einfluss einer impliziten Theologie der Berater	440
9.2	Ausbleibende ökonomische Antworten	441
9.2.1	Nachhaltigkeit der Beratungsprozesse	441
9.2.2	Integrierende Lösungen in einer Dilemmasituation	442
9.2.3	Reflexion einer grundsätzlichen Kritik an betriebswirtschaftlichen Impulsen	443
9.3	Fazit	448
9.3.1	Bewertung	448
9.3.1.1	Konstruktive Kritik	453
9.3.1.2	Steuerungsverständnis im Beratungsprozess	453
9.3.1.3	Partizipation von Bistumsangehörigen	454
9.3.1.4	Führungsaufgaben eines Bischofs	454
9.3.1.5	Aufgaben der externen Berater	456

9.3.1.6	Notwendigkeit einer grundlegenden Zielorientierung . . .	457
9.3.1.7	Überdiözesane Kooperation	459
9.3.2	Integrierte Managementsysteme als Möglichkeit kirchlicher Organisationssteuerung	459
9.3.2.1	Notwendigkeit einer Finanzkonsolidierung	459
9.3.2.2	Bedingungen für integrierte Managementsysteme in der Kirche	460
10	Rückblick – Grundsätzlichere Betrachtungen	465
10.1	Auswertung der geäußerten Kritikpunkte an den untersuchten Beratungsprozessen	465
10.1.1	Radikale Sparmaßnahmen	466
10.1.2	Top-down-Beratungsansatz	467
10.1.3	Priorisierung	467
10.1.4	Aufbau von Steuerungsinstrumenten	468
10.1.5	Ignorieren pastoraler Herausforderungen	469
10.2	Resultierende Kritik an der Beraterseite	469
10.3	Resultierende Kritik an der Bistumsseite	470
10.3.1	Mangelhafte Zielklarheit – Was wollen wir überhaupt? . . .	471
10.3.1.1	Die Kirche als erfolgreich scheiternde Organisation	471
10.3.1.2	Unausweichlichkeit der Beachtung ökonomischer Logik . .	474
10.3.1.3	Zwingende Konsequenz der langfristigen Finanzknappheit	476
10.3.2	Das Unverwechselbare an Kirche – Was zeichnet uns aus? .	478
10.3.2.1	Kirche als Organisation	478
10.3.2.2	Kirche zwischen ursprünglicher und zielgerichteter Struktur	481
10.3.2.3	Unterschiede zwischen verschiedenen kirchlichen Bereichen	484
10.3.2.4	Strukturelle Spannungen	485
10.3.2.5	Sackgassen betriebswirtschaftlicher Logik	488
10.3.2.6	Betrachtung der Kirche als intermediärer Organisation . .	490
10.3.2.7	Exkurs: Beispiel einer darauf aufbauenden pastoralen Strategie	493

10.3.3	Unterschiedliches Verständnis von kirchlicher Gemeinschaft – Wer sind wir überhaupt?	495
10.4	Fazit	497
11	Ergebnis	499
11.1	Keine ausreichende Partizipation an Entscheidungen	499
11.2	Keine ausreichende Nachhaltigkeit der Beschlussauswirkungen	501
11.3	Keine ausreichende Alternative zum Dialog mit der Ökonomie	504
D.	Quellen	507
12	Kurzvorstellung Interviewpartner	507
13	Literatur	511
14	Anhänge	555
14.1	Interviewleitfaden Bistumsleitung	555
14.2	Interviewleitfaden Berater	556
14.3	Interviewleitfaden Bistumsleitung	558
14.4	Interviewleitfaden Mitarbeitende	560