

Religion

IfS Arbeitspapier



Ulrich Hemel

Soll die Kirche ihre eigenen Spielregeln überwachen? Compliance als Thema der kirchlichen Zivilgesellschaft

Institut für Sozialstrategie

Invalidenstr. 2

10115 Berlin

www.institut-fuer-sozialstrategie.de

kontakt@institut-fuer-sozialstrategie.org

Juli 2011, Berlin

Die Entwicklung von Theologie und Kirche ist in den letzten Jahren zunehmend krisenhaft verlaufen. Das Memorandum „Kirche 2011: Ein notwendiger Aufbruch“ von zahlreichen Theologieprofessoren und –professorinnen legt den Finger in die Wunde, bleibt aber in wesentlichen Punkten außerordentlich vorsichtig (www.memorandum-freiheit.de).

Nun gibt und gab es auch in Wirtschaft, Staat und Gesellschaft Krisenphänomene, Skandale, Korruptionsfälle und generell systemwidriges Verhalten. Dabei haben sich Lernprozesse herauskristallisiert, die in Kirchenkreisen häufig noch gar nicht wahrgenommen und verstanden worden sind. Weil es wenige Personen gibt, die Zugang zu beiden Welten haben, ist dies kein Wunder. Es stellt sich dennoch die Frage, ob einige der neuen Entwicklungen rund um die Themen der guten Unternehmensführung (Corporate Governance) und der Überwachung von geltenden Spielregeln (Compliance) auf die Kirche übertragen werden können oder sollen.

Nach einer kurzen Zuspitzung der Diagnose zum aktuellen Zustand der Kirche (1) sollen wesentliche Mechanismen neuzeitlicher Unternehmensführung beschrieben (2) und abschließend auf ihren Transfer zur Kirche hin überprüft werden (3).

1. Hilflosigkeit und Sprachlosigkeit: Zur Ausgangssituation in der Kirche heute

Dass die katholische Kirche sich in einer tiefen Krise befindet, ist Konsens. Warum dies so ist, darüber gibt es unterschiedliche Meinungen: Eine Krise des Gottesglaubens, die die Kirche demütig durchhalten muss- vielleicht als ein Zeichen unter den Völkern. Eine ähnliche Sichtweise betont Risiken aus einer übertriebenen Anpassung an den Zeitgeist mit seinen Forderungen nach Demokratie, Rechtssicherheit, Gleichstellung der Frau, Liberalisierung der Abtreibung, Anerkennung homosexueller Lebensformen und vielem mehr, was konservativen Gläubigen ein Ärgernis ist. Phänomenologisch verdient es Aufmerksamkeit, dass Verfechter solcher Meinungen häufig ein Selbstverständnis vorleben, das darin gipfeln kann, dass nur sie die eigentliche und wahre katholische Kirche vertreten. Zahlenmäßig dürften kaum mehr als 10% der Katholikinnen und Katholiken **dieser ersten Gruppe** angehören- das wären in Deutschland maximal 2.5 Millionen Menschen.

Ein **zweiter Meinungsstrang** wird im Memorandum der Theologen deutlich: Hier wird an das II. Vatikanische Konzil erinnert und der Geist des Evangeliums als Aufruf zu innerkirchlichen Reformen verstanden- etwa bei der Frage nach dem Priesterzölibat, der Gemeindestruktur, des Umgangs mit Recht und Gewissen und nicht zuletzt der Aufmerksamkeit für brennende Zeitfragen wie Armut, Klimawandel, Energiepolitik, Gentechnik u.a.m. Statistische Einschätzungen ohne genaue Datengrundlage sind schwierig. Ausgehend von der eigenen Erfahrung schätze ich, dass etwa 10% der Bevölkerung zu diesen beiden kirchennahen Gruppen gehören, mit einer kircheninternen Mehrheit für die „Reformwilligen“ und mit einer hierarchie-internen Mehrheit für die „Traditionsbetonten“.

Bilden beide Gruppen nur 10% der Bevölkerung ab, dann bleiben rund 90% andere: Evangelische Christen, Muslime, Religionslose und „volkskirchliche“ Katholikinnen und Katholiken, die nicht aus der Kirche ausgetreten sind. Sie werden als **dritte Gruppe** in aller Regel „übersehen“, wenn es um Beschreibungen der aktuellen Kirchensituation geht. Dies ist auch verständlich, melden sie sich doch innerkirchlich praktisch nicht zu Wort und bleiben „stumm“. Wenn die Katholiken in Deutschland etwa 30% der Bevölkerung ausmachen und wenn zwei Drittel von ihnen der Gruppe der „innerkirchlich Stummen“ angehören, dann reden wir hier von rund 17 Millionen Menschen- nur in Deutschland.

Nicht wenige von ihnen sind in wirtschaftlichen Berufen tätig und erleben mit Neugier, mit Befremden oder mit Gleichgültigkeit, was sich in der Kirche abspielt. Katholisches Leben spielt sich in solchen Zusammenhängen bevorzugt an Weihnachten, bei Hochzeiten und Taufen, bei der Erstkommunion und bei Beerdigungen ab. Spirituelle Fragen sind in dieser großen Gruppe durchaus aktuell; es besteht aber eine gewisse Vorsicht darin, spirituelle Kompetenz bei der Kirche zu vermuten.

Die Beschreibung dieser drei Gruppen ist von eminenter Bedeutung. Die innerkirchliche Debatte trägt nämlich zunehmend Züge einer **Polarisierung** zwischen „Traditionsorientierten“ und „Reformwilligen“, also zwischen der ersten und der zweiten genannten Gruppe. Gleichzeitig war die innerkirchliche Entscheidungsfindung der letzten Jahre durch eine zunehmende **Hierarchisierung** geprägt, die einen gewissen neoklerikalen Stil kennzeichnet. Typisch für ihn ist die Auffassung, dass legitime Entscheidungen in der Kirche ausschließlich hierarchisch gefällt werden und dass- noch weiter gehend- hierarchisch artikulierte Entscheidungen gewissermaßen schon grundsätzlich Gefolgschaft und Anerkennung verdienen.

Solche Züge autoritärer Kirchenherrschaft haben in vielen Fällen zu **Entfremdungsprozessen** geführt. Diese äußern sich beispielsweise in kollektiver **Sprachlosigkeit** und zunehmender lebensweltlicher Distanzierung- wie es für die dritte Gruppe der „innerkirchlich Stummen“ typisch ist. Sie manifestieren sich aber auch in kritischen und kontroversen Diskursen zwischen „traditionsorientierten“, vielleicht auch neoklerikalen Kräften und „Reformern“, teilweise im Ton zunehmender Gereiztheit, zunehmender Verzweiflung und zunehmender Lieblosigkeit.

Die „Neoklerikalen“ verweisen dann gerne darauf, dass es keine Abstimmung über die Wahrheit geben kann und dass die Lebensform der katholischen Kirche Auslegungsprozesse vorsieht, die über das kirchliche Amt bis hin zum Papst Gültigkeit und Legitimität verlangen.

Umgekehrt beklagen die „Reformer“ eine gewisse Arroganz der Macht, eine Missachtung konkreter menschlicher Situationen, ja geradezu eine Achtlosigkeit vor dem einzelnen Menschen, die mit dem Geist des Evangeliums nichts, aber auch gar nichts zu tun hat. Beispiele dafür aus allen Hierarchie-Ebenen und vielen Lebensbereichen kennt praktisch jeder und jede aus eigener Erfahrung.

Hilflosigkeit und Sprachlosigkeit kennzeichnen somit das kirchliche Leben der Gegenwart- von Bischöfen angefangen bis hin zu aktiven Gemeindemitgliedern oder distanzierten Katholikinnen und Katholiken. Dabei gilt: Der Umgang miteinander folgt immer auch den konkret gültigen Regeln, die in einer Organisation wirksam sind. Die Betrachtung solcher organisatorischer Spielregeln ist keine Lösung theologischer Fragen, hat aber damit auch den Vorteil, nicht von vornherein in dogmatische Verfestigungen zu führen. Aus diesem Grund soll im folgenden Abschnitt zunächst beschrieben werden, wie sich im Wirtschaftsleben Regeln guter Unternehmensführung herausgebildet haben.

2. Spielregeln guter Unternehmensführung und „Compliance“ in Wirtschaftsunternehmen

Skandale erregen die Aufmerksamkeit der Medien und der Massen, gleich ob es um sexuellen Missbrauch in und außerhalb der Kirche oder um Bestechung wie im Fall von Siemens oder Volkswagen geht. Das entscheidende Thema für die Glaubwürdigkeit einer

Organisation, aber auch eines Unternehmens ist jedoch gar nicht das pure Faktum eines historisch beschreibbaren Skandals, sondern eher die beobachtbare Fähigkeit, aus gegebenen Ereignissen zu lernen und eine ganze Organisation auf einen neuen Weg zu bringen.

Im Wirtschaftsleben haben in den letzten Jahren drei Begriffe einen hohen Stellenwert gewonnen: Corporate Governance, Compliance und Corporate Citizenship oder Corporate Social Responsibility. Nun ist die Sprache der Wirtschaft das Englische. Im Deutschen kann es dann so wirken, als tauchten einfach neue Modebegriffe auf. Die massive Praxisbedeutung der mit diesen Begriffen verbundenen Gesetze, Einstellungen und Verhaltensweisen legt es aber nahe, sich auch innerhalb der Kirche ernsthaft mit diesen Spielregeln rund um gute Unternehmensführung zu beschäftigen.

Der Überbegriff der „**Corporate Governance**“ lässt sich – grob gesehen- mit dem Begriff „Spielregeln guter Unternehmensführung“ übersetzen. Zu fragen ist dabei etwa, wie die Verteilung von Macht und Einfluss geregelt ist, etwa zwischen dem Vorstand und dem Aufsichtsrat, aber auch zwischen den Eigentümern (oder Gesellschaftern) und dem von diesen bestellten Aufsichtsorgan (eben dem Aufsichtsrat). Darf oder soll der Aufsichtsrat z.B. eine Empfehlung abgeben, wenn ein Übernahmeangebot von außen vorliegt? Oder darf er das gerade nicht? Soll ein Vorstandsvorsitzender nach dem Ende seiner aktiven Amtszeit nahtlos in die Aufgabe des Aufsichtsratsvorsitzenden überwechseln können oder gerade nicht?

Ein Beispiel hierfür bietet die im Sommer 2011 aktuelle Debatte um die Nachfolge an der Spitze der Deutschen Bank. Der deutsche Corporate Governance Codex, der 2002 erstmals der Öffentlichkeit vorgestellt wurde, sieht eine Cooling Off Phase vor. Das bedeutet, dass ein Vorstandschef erst zwei Jahre aus dem Geschäft ausgeschieden sein soll, bevor er zum Aufsichtsratsvorsitzenden berufen wird. Mit dieser Regelung wird bezweckt, die Abhängigkeit sehr großer Unternehmen von einzelnen Personen zu begrenzen, denn ein neuer Vorstandschef, den unmittelbar der frühere Vorstandsvorsitzende im Aufsichtsrat kontrolliert, wird sich schwer damit tun, Entscheidungen seines Vorgängers zu korrigieren. Immerhin ist dieser ja in gewisser Weise sein neuer Chef!

Bei der Deutschen Bank sieht es nun danach aus, dass der heutige Vorstandsvorsitzende Ackermann unmittelbar auch den Aufsichtsratsvorsitz übernimmt. Dafür kann es im Einzelfall Gründe geben, etwa wenn die Gefahr besteht, dass sonst keine Integrationspersönlichkeit bereit steht, die zwischen unterschiedlichen Richtungen vermitteln kann. In diesem Fall sieht der Codex die Regel „Comply or Explain“ vor. Soll-Regelungen sind also so gestaltet, dass Abweichungen durchaus als sinnvoll oder in einer speziellen Konstellation als geboten erläutert und umgesetzt werden können. Verdeutlicht wird aber, dass dann eine Erklärung notwendig ist. Es geht nicht von selbst, Regeln außer Kraft zu setzen!

Unternehmen haben heute ein sehr differenziertes Regelwerk für das Verhalten ihrer Beschäftigten und für die Spielregeln der internen Machtbalance. Gerade die verschiedenen Korruptionsskandale der letzten Jahre haben gezeigt: Regeln ohne Kontrolle ihrer Durchsetzung helfen nicht weiter.

Aus diesem Grund ist gerade in größeren Firmen ein eigenes Vorstandsressorts zum Thema „**Compliance**“ entstanden. Der Begriff lässt sich am besten mit „Einhalten von Spielregeln“ übersetzen. In großen Banken können Compliance-Abteilungen über 1000

Personen beschäftigten. Das hängt damit zusammen, dass vertrauliche Informationen naturgemäß auch missbraucht werden können. Dies gilt beispielsweise (aber nicht nur) für Aktienkurse: Wer bestimmte Informationen früher hat als andere, der hat gute Gründe zur Annahme, dass Kurse steigen (oder fallen). Und er oder sie könnte versucht sein, daraus im wahren Sinn des Wortes Kapital zu schlagen. Aus diesem Grund werden beispielsweise die Aktienkäufe oder –Verkäufe von Vorständen großer Unternehmen streng kontrolliert, gemeldet und veröffentlicht.

Ein drittes Thema ist die „**Corporate Citizenship**“ oder die „Corporate Social Responsibility“ (CSR). Nach der neoliberalen Welle der 90er Jahre mit dem Leitbegriff des „Shareholder Value“, d.h. der Wertsteigerung im Sinn der Aktionäre, kommt immer mehr zu Bewusstsein, dass Unternehmen immer auch Weg- und Wertgemeinschaften sind und dass sie als Akteure der globalen Zivilgesellschaft begriffen werden können. Der bekannte Wirtschaftsautor Michael Porter spricht hier inzwischen von „Shared Values“, also von gemeinsamen Werten. Dies entspricht dem Grundgedanken, den ich immer wieder unter dem Begriff der „werteorientierten Unternehmensführung“ vorgetragen habe (vgl. U.Hemel 2007).

Die Corporate Citizenship, also das Unternehmen als Teil der Zivilgesellschaft, drückt sich generell unter dem Begriff der Sozialen Verantwortung des Unternehmens aus (**Corporate Social Responsibility**). Hier gilt es zu beachten, dass die Interpretationen dieses Begriffs sehr weit gespannt sind. Besonders Pharmaunternehmen und Banken richten hier teilweise recht aufwändige Programme ein, die nach außen gelegentlich wie eine moderne Form des Ablasshandels wirken können. In vielen Fällen geht es aber sehr wohl um glaubwürdiges und stimmiges Engagement zugunsten von gesellschaftlichen Themen, die mit dem Unternehmenszweck im weiteren Sinn verbunden sind. Wegweisend ist hier u.a. die vom Wirtschaftsministerium in Stuttgart und von der Caritas der Diözese Rottenburg-Stuttgart ins Leben gerufene Initiative „LEA“ (Leistung-Engagement-Anerkennung), bei der jedes Jahr kleine, mittlere und größere Unternehmen für ihre sozialen Initiativen ausgezeichnet werden (www.mittelstandspreis-bw.de).

3. „Compliance“ als Thema der kirchlichen Zivilgesellschaft

Wie lassen sich solche Erfahrungen aus der Wirtschaft auf die Kirche übertragen? Das Argument, Kirche sei ja kein Wirtschaftsunternehmen, trägt hier nicht weit. Denn die grundlegenden Fragen zur Verteilung von Macht und Einfluss, zum Verhindern von Missbrauch und zur guten Gestaltung einer Organisation gelten grundsätzlich für alle Institutionen- auch Kirchen. Darüber hinaus sollte nicht übersehen werden, dass manche Organisationsstrukturen der Katholischen Kirche an das römische Reich, manche an die Lebensform absolutistischer Monarchien erinnern, die ja ihrerseits historisch gewachsen und damit auch kontingent und veränderbar sind.

Solche Fragen stellen sich umso mehr dann, wenn die Gefahr droht, dass aktuelle Strukturen d

der Kirche den Geist des Evangeliums verdunkeln. Auch Bischöfen, Kardinälen und Päpsten ist es nicht in die Wiege gelegt, Organisationsformen zu verewigen, die in den Augen zahlreicher Christen und Christinnen nicht dazu geeignet sind, das Evangelium heller strahlen und Glaubensfreude befördern zu können.

In diesem Zusammenhang spricht manches dafür, dass die Unterschätzung der lenkenden und steuernden Funktion des Kirchenrechts in den letzten 50 Jahren eine Teilursache für die gegenwärtige Immobilität in der Kirche darstellt. Eine Rechtsordnung wie die des kanonischen Rechts gewährt ja immerhin auch Schutz; sie sorgt für Klarheit und Rechtssicherheit. Dass heute kaum jemand diese wesentliche Funktion einer praktizierten Rechtsordnung vom Kirchenrecht erwartet, spricht eine eigene Sprache. Aus meiner Sicht tragen zwei Ursachen zu dieser Entwicklung bei: Einerseits hegen viele christlich engagierte Personen das hohe Bild immerwährender Einigkeit für alle, die durch den christlichen Glauben verbunden sind. Kirchenrecht wird dann überflüssig, weil Konflikte nicht stattfinden. Andererseits besteht die Erfahrung mangelnder Unabhängigkeit kirchlicher Rechtsstrukturen- eine Erfahrung, die Anlass zu Misstrauen und zur Unterschätzung der sinnvollen Rolle des Kirchenrechts geben kann.

Nun ist hier nicht der Ort, eine grundlegende Strukturreform des Kirchenrechts oder der kirchlichen Gerichtsbarkeit zu fordern. Es geht vielmehr darum, das Vehikel einer gelebten Compliance-Organisation in seinen positiven Zügen als Baustein für eine verbesserte Konfliktkultur in der Kirche zu begreifen. Dabei kommt insbesondere der Begriff der kirchlichen Zivilgesellschaft ins Spiel. Gemeint sind damit organisatorische Spielarten kirchlichen Engagements, die unabhängig und sanktionsfrei handeln können. Ein Beispiel dafür sind die bereits ernannten, unabhängigen Missbrauchsbeauftragten in verschiedenen Diözesen.

Was aber kann die Aufgabe einer **kirchlichen Compliance-Organisation** sein? Geht man mit Behutsamkeit, aber auch Gestaltungsmut an eine solche Aufgabe heran, ließe sich beispielsweise ein unabhängiges Gremium im Bereich der Deutschen Bischofskonferenz denken, dessen Mitglieder sowohl von Laienorganisationen wie auch von den Bischöfen vorgeschlagen würden. Seine Aufgabe könnte und sollte darin bestehen, unabhängig von externer Einflussnahme zu prüfen, ob Kirche sich an die eigenen Spielregeln hält.

Die Durchführung solcher Prüfaufträge ist nicht mit einer Nebengerichtsbarkeit zu verwechseln, die nicht wünschenswert ist. Fakt ist aber, dass in verschiedenen Diözesen Entscheidungen bekannt geworden sind, die die Rechte einzelner Christen stärker beschneiden, als dies vom Kirchenrecht her vorgesehen ist. Wird das Kirchenrecht aber zum Herrschaftsinstrument des jeweils amtierenden Diözesanbischofs, verfehlt es seine Rolle.

Weil umgekehrt eine Compliance-Einrichtung nicht selbst gerichtliche Funktionen übernehmen soll und kann, ergibt sich die Chance für einen Glaubwürdigkeitsgewinn der gesamten Kirche: Das **katholische Compliance-Board** müsste sich auf „Fact Finding“ und die Abgabe von Empfehlungen beschränken. Es hätte den Auftrag, Tatsachen zu erheben und Handlungsempfehlungen abzugeben. Es würde sich auf diese Weise als innovative Form zivilgesellschaftlicher Gestaltung in der Kirche bewähren und darauf hinwirken können, dass auch in der Kirche eine verbesserte Konfliktkultur Raum gewinnt.

Das wäre an sich schon ein wunderbarer Beitrag zur Überwindung der Sprachlosigkeit zwischen kirchlichen Interessengruppen und zur Erneuerung der Glaubwürdigkeit von Kirche in unserer Gesellschaft- vielleicht sogar mit einer Ausstrahlungswirkung auf andere gesellschaftliche Bereiche!



LITERATUR:

André Habisch/René Schmidpeter/Martin Neureiter (Hrsg.), Handbuch Corporate Citizenship, Berlin 2008

Ulrich Hemel, Wert und Werte, Ethik für Manager- Ein Leitfaden für die Praxis, München 2. Aufl. 2007

Ulrich Hemel, Korruption: Gesellschaftliches Suchtverhalten und die Evolution kollektiver Wertekorridore, in: R. Albrecht, N. Knoepfler, K.-M. Kodalle (Hrsg.), Korruption, Moralische Verdorbenheit oder Ergebnis falscher Strukturen, Würzburg 2010, 9-22.

Ulrich Hemel, Spielregeln in der globalen Zivilgesellschaft, Zur anthropologischen Dimension von Wirtschaft und Gesellschaft, in: Was trägt, wenn die Welt aus den Fugen gerät" Christliche Weltverantwortung im Horizont der Globalisierung, hg. von Peter Klasvogt / Andreas Fisch, Bonifatius-Verlag: Paderborn, 2010, 149-158

Norbert Pfitzer/Peter Oser (Hrsg.), Deutscher Corporate Governance Kodex, Stuttgart 2003

Alle Rechte vorbehalten.

Abdruck oder vergleichbare Verwendung von Arbeiten des Instituts für Sozialstrategie ist auch in Auszügen nur mit vorheriger schriftlicher Genehmigung gestattet.

Publikationen des IfS unterliegen einem Begutachtungsverfahren durch Fachkolleginnen- und kollegen und durch die Institutsleitung. Sie geben ausschließlich die persönliche Auffassung der Autorinnen und Autoren wieder.