

**WILHELM VIEBÖCK**

## „Strategische Planung“ in der Diözese Linz

Besorgnis erregende Finanzprognosen gaben bereits vor zehn Jahren in der Diözese Linz den Anstoß für ein umfassendes Entwicklungsprojekt zur Personal- und Pastoralplanung. Daß allerdings die geringer werdenden Finanzmittel zu einschneidenden Konsequenzen führen müssen, wurde vielen erst deutlich, als in einem anderthalbjährigen Prozeß für alle Bereiche der kirchlichen Arbeit realistische Pläne zu einer drastischen Kostenreduzierung entwickelt werden mußten. An diesem breit angelegten Projekt der oberösterreichischen Diözese war an verantwortlicher Stelle der Direktor des Linzer Pastoralamtes beteiligt. (Redaktion)

### **1. Ausgangssituation**

Sparsamkeit war in der Diözese Linz immer geboten. Dennoch war für fast alles, was an Notwendigkeiten auftrat und damit gut begründet werden konnte, genügend Geld vorhanden. Das erinnert mich an meine Herkunfts-familie. Auch da hieß es: „Es muß gespart werden“. Es ging um die Einübung einer Grundhaltung; es gab keinen wirklichen Mangel an Geld. So wurden nach meiner Beobachtung in früheren Jahren in der Diözese einzelne Einsparungsvorgaben eher als Appelle verstanden und blieben im großen und ganzen wirkungslos.

1989 machte der Direktor der Diözesanfinanzkammer und Diözesanökonom auf die ungleiche Entwicklung von Einnahmen und Ausgaben in der Diözese aufmerksam. In absehbarer Zeit würden – bei gleichbleibender

Tendenz – die Ausgaben die Einnahmen übersteigen; und diese Schere würde von Jahr zu Jahr größer werden. Das – sowie der begonnene und sich verstärkt abzeichnende Priestermangel – war Anlaß, das Entwicklungsprojekt „Seelsorge in der Zukunft“ auf den Weg zu bringen.<sup>1</sup> Denn man war sich einig, daß die Geldmittel nicht einfach und unreflektiert die Pastoral bestimmten dürfen. Eine der Arbeitsgruppen im Rahmen des gesamten Projektes galt der Personal- und Finanzplanung.

### **2. Der eigentliche Prozeß des Einsparens**

Wenn auch der Prozeß in der Diözese unter der Bezeichnung „Strategische Planung“ lief, so war doch bald klar, daß die Zeit sehr drängte und es kurzfristig um eine Sanierung der Finanzen ging.

<sup>1</sup> Nähere Informationen darüber können in meinen Beiträgen in dieser Zeitschrift 143 (1995) 129–135 beziehungsweise im Band „Das Bistum Linz von 1945 bis 1995“ aus der Reihe Neues Archiv für die Geschichte der Diözese Linz 9 (1995) 173–182 nachgelesen werden.

Ein Controlling-Ausschuß (aus Generalvikar, Ökonom, Controller, Caritasdirektor, Pastoralamtsdirektor und einem Bischofsvikar) nahm das Anliegen in die Hand. Es wurde Verbindung aufgenommen mit einem selbstständigen Unternehmensberater, der sich in der Diözesancharitas schon bewährt hatte. Er sollte seine Erfahrung und Fachkenntnis einbringen und so beitragen, daß das benötigte Ergebnis auch erzielt wird. Irritierend war für manche, daß ein wirtschaftlich orientiertes Unternehmen auch im kirchlichen Bereich um Rat gefragt wurde. Aus meiner Sicht hat sich dies aber bewährt, weil wir zur Konsequenz im Prozeß angehalten wurden und es auf diese Weise zu Entscheidungen kam. Mit seiner Hilfe wurde die Arbeitsweise festgelegt.

Um den Diözesanbischof Maximilian Aichern wurde – sozusagen als Eigentümervertretung – eine „Kerngruppe“ gebildet. Ihr gehörten neben dem Bischof die Mitglieder des Controllingausschusses, ferner die geschäftsführenden Vorsitzenden der diözesanen Räte (Pastoralrat, Priesterrat und Dechantenkonferenz) und die Vorsitzende der diözesanen Frauenkommission an; mit beratender Stimme der Obmann des Zentralbetriebsrates.

Diese Kerngruppe begab sich für insgesamt vier Tage (Jänner/Februar 1997) in Klausur. Der Bischof erklärte zu Beginn: „Die Lage ist ernst, aber nicht hoffnungslos. Wir müssen handeln, damit es nicht heißt: Die Lage ist hoffnungslos, und wir haben sie nicht ernst genommen.“

Neben Vergewisserungen und methodischen Hinweisen ging es bei der ersten Klausur um eine Gewichtung der diözesanen Aktivitäten nach den Kriterien „MUSS“ (unverzichtbare Kernaufgaben), „Einsparungen“ (aber

auch dort erforderlich), SOLL und KANN“.

Der Controller der Diözese wurde zum Bevollmächtigten und Koordinator für den gesamten Prozeß bestellt. Es wurden für die verschiedenen Einrichtungen und Aufgabengebiete 17 Arbeitsgruppen vorgesehen. Die Leitung sollte jeweils ein Verantwortlicher aus dem betroffenen Bereich wahrnehmen; mehrheitlich kamen die Mitglieder nicht aus diesem Bereich, wobei vor allem Leute mit einem größeren Überblick herangezogen wurden. Der jeweilige Betriebsrat wurde immer zur Mitarbeit eingeladen. Auch wurde eine Moderatorin oder ein Moderator aus einem anderen diözesanen Arbeitsfeld für jede Gruppe bestellt. Bald zeigte sich, daß die vorher bereits eingerichtete Arbeitsgruppe „diözesane Bezahlungsordnung“ in diesen Zusammenhang zu integrieren war. Eine 19. Arbeitsgruppe „arbeitsplatzerhaltende Maßnahmen“ bildete sich auf Initiative von Betriebsräten und Personen aus der Betriebsseelsorge; auch sie wurde in das Gesamtprogramm aufgenommen.

Zum einem Klausurtag wurden zusätzlich die Leiter aller diözesanen Ämter und Einrichtungen eingeladen, die noch nicht in der Kerngruppe vertreten waren, jedoch ebenso von den Einsparungen betroffen sein sollten. Dabei wurde ihnen die Gesamtsituation vermittelt; die Aufgabenstellung und Zusammensetzung der sie jeweils betreffenden Arbeitsgruppen wurden mit ihnen abgestimmt.

Bis Juni 1997 sollten die Arbeitsgruppen zu Ergebnissen kommen. Einsparungen in der Höhe von 30 Prozent wurden allen Arbeitsgruppen als Zielperspektive vorgegeben. Auch wenn klar war, daß dieses Ziel nur mit dem Verzicht auf liebgewonnene Aufgaben

und in manchen Bereichen auch überhaupt nicht erreicht werden konnte, führte diese deutliche Vorgabe zu einem großen Erfolgsdruck in den Arbeitsgruppen und – trotz aller gegensteuernden Bemühungen – nicht selten zu Verunsicherungen bei den Mitarbeiter/inne/n.

Mit Pflichtbewußtsein, öfters auch mit Bangen, machten sich die Gruppen an die Arbeit. Insgesamt kann gesagt werden, daß sich durch diesen Prozeß das Problembewußtsein und das Verständnis für erforderliche strukturelle Maßnahmen wesentlich verbessert hat. Bald zeigte sich auch, daß für einzelne Arbeitsgruppen der Zeitraum für eine qualifizierte Aufarbeitung nicht ausreichte. Wichtig war allen Verantwortlichen von Anfang an eine größtmögliche Transparenz. So erging noch Anfang Februar 1997 ein Brief des Generalvikars an alle Seelsorger/innen und Mitarbeiter/innen in der Diözese, der hier auszugsweise wiedergegeben werden soll:

„... Schon im Amtsblatt der Österr. Bischofskonferenz vom 19. August 1996 war bei der Darstellung der Jahresabrechnung 1995 für die Diözese Linz ein Diözesanabgang von gut 34 Mill. ausgewiesen. Durch die Finanzentwicklung der letzten Jahre bedingt, wurde schon 1989 von unserem Finanzdirektor eine Personal- und Finanzplanung gefordert. Mit heuer wurde ein einheitliches Rechenwerk eingeführt, daß die Gebarungen der verschiedenen Einrichtungen auch miteinander verglichen werden können.“

Mit Unterstützung des Controllers wurde aufgezeigt, daß bei gleichbleibender Finanzentwicklung die Diözese 1997 etwa 70 Mill. Defizit haben wird und in der Folge im Jahr 2000/2001 etwa 350 Mill. Durch verschiedene Sofortmaßnahmen (Personalkosten nicht über 1 Prozent Sach-

aufwand – 8 Prozent, weniger Bauausgaben, weniger Kirchenbeitrag-Rückerstattung an die Pfarren etc.) kann 1997 ausgeglichen budgetiert werden. Dennoch droht ansteigend für das Jahr 2000 ein Abgang von rund 280 Mill., wenn wir nichts tun. Die Lage ist also ernst.

*Daher hat sich die Diözese zu einer strategischen Planung entschlossen. In einer „Kerngruppe“ ... wurde gemeinsam überlegt, in welchen Arbeitsgruppen die einzelnen Aufgaben und Kostenstellen der Diözese durchleuchtet werden sollen mit der besonderen Vorgabe, die Aufgaben nach Wichtigkeit zu reihen und für die nächsten Jahre die diözesanen Aufwendungen so zu verringern, daß sie mit den voraussichtlichen Einnahmen im Einklang sind. Es wird notwendig sein, Aufgabengewichtungen, Einsparungen und auch zusätzliche Einnahmen sowohl für 1998, aber auch für die nächsten Jahre festzulegen.*

*Eine authentische ausführliche Information dazu ist uns sehr wichtig. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in unseren Ämtern und Einrichtungen werden in den nächsten Wochen in Mitarbeiterversammlungen informiert ... Wir laden alle ein, diesen strategischen Planungsprozeß mit Interesse zu begleiten...“*

Für meinen unmittelbaren Verantwortungsbereich, das Pastoralamt, lud ich wahlweise zu zwei derartigen Versammlungen ein. Das Interesse war groß. Neben vielen Fragen, die am Beginn dieses Prozesses offen blieben, äußerten zahlreiche Mitarbeiter Befriedigung über die offene Information. Die Phase, in der die Arbeitsgruppen ihrer Aufgabe nachgingen, war auch eine Zeit der Interventionen und Stellungnahmen, durch die zum Beispiel einzelne Einrichtungen ihre Bedeutung zu unterstreichen versuchten. Die

Kerngruppe traf sich wieder Ende Juni 1997, um die Berichte der Arbeitsgruppen entgegenzunehmen. Exemplarisch seien hier einige Ergebnisse genannt:

- Die Arbeitsgruppe für das Oberstufenrealgymnasium der Diözese legte einen Plan vor, wie es unter Beibehaltung seiner gesetzten Ziele zu einem ausgeglichenen ordentlichen Haushalt komme könne. Die Arbeit wurde in der Kerngruppe sehr bedankt.
- Die Arbeitsgruppe für die kategoriale Seelsorge legte einen Plan vor, wie der diözesane Zuschuß binnen vier Jahren um 26 Prozent vermindert werden könne (in der Altenheim- und Krankenhausseelsorge, in der Fremdsprachigen- und Betriebsseelsorge, in der Hochschul- und Militärseelsorge). Er wurde so akzeptiert.
- Ebenfalls angenommen wurde die Planung, wie die Kosten für die diözesanen Dienstleistungen an die Pfarren um ein Drittel gesenkt werden könnten (u.a. Betreuung der Pfarrgemeinderäte, Liturgie und Kirchenmusik, Exerzitienarbeit).
- Die Arbeitsgruppe für die diözesaneigene päpstliche Hochschule hatte erarbeitet, daß binnen 4 Jahren der diözesane Zuschuß um 11 Prozent gesenkt werden könne. Eine Auflage darüberhinaus mache ein qualifiziertes Arbeiten unmöglich. Diese Argumentation wurde im wesentlichen von der Kerngruppe akzeptiert.

Ebenso hatten die anderen Gruppen ihre Arbeit geleistet. Einzelne Gruppen bekamen Aufträge zur Weiterarbeit (Konkretisierung, Präzisierung). Einige wurden in neuer Zusammensetzung und mit genauerer Zielsetzung noch-

mals auf den Weg geschickt (Schulamt samt Aus- und Weiterbildung der Religionslehrer/innen, Jugendarbeit, Pfarren, Erwachsenenbildung). Im Dezember 1997 gab es neuerlich eine Klausur der Kerngruppe, bei der diese Gruppen ihre Ergebnisse präsentierten; ebenso nochmals im Juli 1998.

Eine breite Information über die wesentlichen Ergebnisse erfolgte einerseits im ersten Halbjahr 1998 durch persönliche Berichte in 30 erweiterten Dekanatsräten – in denen auch ehrenamtliche Mitarbeiter/innen vertreten sind – und andererseits im Juli 1998 in einem neuerlichen Rundschreiben an alle Seelsorger/innen und Mitarbeiter/innen der Diözese.

Als Leiter des Pastoralamtes, das von den Einsparungen stark betroffen ist, war es mir auch ein Anliegen, den diözesanen Pastoralrat im November 1997 in einem Zwischenbericht über die Konsequenzen der vorgesehenen Einsparungen für die Pastoral zu informieren. Konkret müsse man in Zukunft damit rechnen, daß zum Beispiel Reduzierungen bei den PGR-Schulungen, in Kirchenmusik und Tourismuspastoral, der Betriebspastoral und Erwachsenenbildung nötig sind; daß ferner der diözesane Lehrgang für Jugendleiter/innen ausgesetzt wird; daß ein Jugendzentrum geschlossen werden muß.

### *3. Einige Beobachtungen und persönliche Reflexionen*

3.0 Der Prozeß war für viele Betroffene mit großen Irritationen, Ängsten und Anstrengungen verbunden. Vor allem die Mitarbeiter/innen litten darunter, daß die drohende Finanzierungslücke Ohnmachtsgefühle hervorrief; daß unter dem Zeitdruck rasche Entscheidungen

gefragt waren; daß die Stilllegung eines Arbeitsfeldes – auch bei Gelegenheit einer Pensionierung – als mangelnde Wertschätzung der Arbeit im nachhinein empfunden wird.

- 3.1 So mühsam und schmerzlich ein derartiger Prozeß ist, er hat auch seine positiven Seiten. Er zwingt zur Konzentration auf das Wesentliche (und zum Gespräch darüber).
- 3.2 Offene Information wird geschätzt. Auch hier gilt das Wort des tschechischen Präsidenten Havel: Die Wahrheit ist dem Menschen zu-  
mutbar.
- 3.3 Es zeigte sich ein großes Potential für gelebte Solidarität. So verscho-  
ben fast alle Laienseelsorger/innen einen Vorrückungstermin, verzich-  
teten die Priester der Diözese auf die Hälfte der für 1998 vorgesehe-  
nen Lohnerhöhung, und wurden beispielsweise im Pastoralamt die Zahlu-  
ngen für Überstunden und einen Zuschuß zur Krankenver-  
sicherung sistiert. Eine Pfarre verzichtete sogar auf einen zuste-  
henden Betrag zugunsten des Pa-  
storalamtes. Erfreulicherweise kam es nicht zu einem Kampf „jeder gegen jeden“, sondern zu einem vermehrten Verständnis füreinan-  
der und zu einem engeren Zusam-  
menrücken.
- 3.4 Die umfassende Einbeziehung des Betriebsrates erwies sich als richtig. Dessen Vertretern kam natürlich die ihnen eigene Rolle zu, die sie jedoch sehr konstruktiv wahrnah-  
men.
- 3.5 Es galt, auch unter diesen uner-  
freulichen Rahmenbedingungen die Soziallehre der Kirche mög-  
lichst gut zu leben. Dies geschah, indem bei allen notwendigen Maß-  
nahmen darauf geachtet wurde,  
daß sie möglichst menschengerecht sind. Nicht zuletzt durch die Er-  
richtung einer diözesanen Arbeits-  
stiftung für jene Menschen, die nicht in einem anderen Tätigkeits-  
feld in der Diözese weiterbeschäf-  
tigt werden können. Davon sind bis Redaktionsschluß vier Perso-  
nen betroffen, für die auf diese Weise eine Umschulung und so-  
ziale Absicherung auf maximal vier Jahre gewährleistet ist.