

des Katholikentages wie nie zuvor auch die Kostenseite gegen das Treffen ins Feld geführt: 13 Millionen für vier Tage! In einigen seiner Formen scheint er sich tatsächlich zu überleben: einmal mehr erregten die viel zu großen Podien bei den Teilnehmern Unmut. Sie wollen mitdiskutieren, beteiligt sein. Gerade in Mainz hatte die Feier des Doppeljubiläums aber auch den Blick auf die Vielfalt der Formen geöffnet, in der der Katholikentag in seiner nun 150jährigen Geschichte begangen wurde. Immer schon flossen die besonderen Zeitumstände, nicht zuletzt auch der Charakter der gastgebenden Stadt in die Gestaltung mit ein. Von den Organisatoren des Katholikentages wird jedenfalls viel Flexibilität und Offenheit erwartet.

Ein wirklich belebendes Element haben die Organisatoren mit der sogenannten „Kirchenmeile“ gefunden. Im Vergleich mit dem Katholikentag in Dresden, wo es diese Kirchenmeile zum ersten Mal gab, auch um ein Stück Kirche in eine extrem säkularisierte Stadt zu tragen, war in Mainz schon eine deutliche Entwicklung spürbar. Auch im säkularisierten Hamburg, dem Austragungsort des nächsten Katholikentages im Jahr 2000, könnte die Kirchenmeile gerade

diese Funktion erfüllen. In Mainz ließ ein kontinuierlich reges Treiben zwischen den über 250 Ständen kirchlicher Gruppen und Initiativen vermuten, daß einige der Teilnehmer vor allem hier „ihren“ Katholikentag verbrachten. Mit sehr viel Kreativität und Fantasie war ein großer Teil der Stände, nicht zuletzt im Bereich der „Eine-Welt-Arbeit“ gestaltet, viele wollten es nicht beim Auslegen von Prospekten und Broschüren belassen. Auch mit dieser Entwicklung nähert sich der Katholikentag seiner evangelischen Schwesterveranstaltung, dem Kirchentag mit seinem schon traditionellen „Markt der Möglichkeiten“.

Bei aller Kritik im Vorfeld und einem hohen Erwartungsdruck – der Rückblick auf das Mainzer Treffen zeigt nun jedoch einen sympathischen, eher leisen als lauten, nicht unpolitischen, aber dennoch „frommen“, einen „offenen“ Katholikentag, wie ZdK-Präsident Meyer resümierte. Nicht laut, aber doch vernehmlich konnte er vor allem aber den Anspruch der Katholiken auf Öffentlichkeit bekräftigen; ein Anspruch, der sich um so effizienter erfüllen läßt, je mehr er aus der „radikalen Mitte von Glaube und Kirche“ heraus erhoben wird.

Alexander Foitzik

„Stärkere Orientierung am Kunden“

Ein Gespräch mit McKinsey-Direktor Peter Barrenstein

Erhebliche Defizite bei der Ausübung des kirchlichen Auftrags diagnostizierte die Unternehmensberatung McKinsey in einer Studie im Münchner Dekanat der Bayerischen Landeskirche. Über die Chancen und Grenzen einer solchen Analyse von „außen“, die Erfahrungen mit dem „München-Programm“, sprachen wir mit McKinsey-Direktor Peter Barrenstein, Initiator und Leiter der Studie und Mitglied im Vorstand des Arbeitskreises Evangelischer Unternehmer (AEU). Die Fragen stellte Alexander Foitzik.

HK: Herr Dr. Barrenstein, vor zwei Jahren haben Sie als Direktor der Münchner Dependence der Unternehmensberatung McKinsey & Company angeboten, die Evangelisch-Lutherische Kirche in München mit einer umfangreichen, unentgeltlichen Studie zu unterstützen. Gemäß der unternehmenseigenen ‚mission‘ will Ihre weltweit operierende Beratungsfirma ihren Kunden helfen, attraktive, hochentwickelte, anregende und einzigartige Unternehmen zu schaffen. Wollte McKinsey jetzt helfen, daß auch die Kirche, zumindest in München, zu einem solch einzigartigen Unternehmen wird?

Barrenstein: Der Anspruch unseres Unternehmens ist hoch, und diesen Anspruch haben wir auch an das sogenannte ‚München-Programm‘ gestellt. Es ging uns nicht darum, im kleinen zu optimieren, etwa zu zeigen, wo Kosten einzusparen sind. Wir wollten auch keine Image- oder Werbekampagne machen. Es ging in diesem gemeinsamen Projekt mit der

evangelischen Kirche ganz grundsätzlich um die Rolle des Glaubens und der Kirche in der heutigen Zeit, in einer großstädtisch geprägten Gesellschaft, also um eine sehr anspruchsvolle Zielsetzung für kirchliches Tun. Das mag natürlich im ersten Moment merkwürdig klingen, denn die Kirche hat mit dem Evangelium ein außerordentlich anspruchsvolles Programm, eine ihr vorgegebene, ihr inhärente Zielsetzung mit einem sehr hohen Anspruchsniveau.

HK: In den letzten Jahren haben sich mehrere Landeskirchen und Diözesen Profis von außen ins Haus geholt, um vor allem mit Werbe- und Öffentlichkeitskampagnen die Kirche wieder ins Gespräch zu bringen, an ihrem Image zu arbeiten und nicht zuletzt auch um neue Mitglieder zu werben. Was war bei Ihrem Projekt mit den Münchner Gemeinden anders?

Barrenstein: Eben die Übertragung der Erfahrung von erfolgreichen Unternehmen auf die Kirche. Eine Werbe-

kampagne steht immer erst am Ende einer erfolgreichen Unternehmensstrategie. Zuerst geht es darum, seine Kunden zu verstehen, die eigene ‚Aufmarschstellung‘ zu verbessern, die Zielsetzung zu überarbeiten, das Angebotskonzept weiter zu entwickeln. Erst dann kann ich werben. Es gab eine Vielzahl von Beratungsfirmen, die für die Kirche auf verschiedenen Ebenen Werbekonzepte erarbeitet haben. Es gelingt diesen auch, Menschen wieder in die Kirche zurückzubringen. Nur die Wirkung ist letztlich fatal: Die mit viel Aufwand Neugewonnenen kommen am Sonntag in die Kirche und sehen sich dann in allen ihren Vorurteilen wieder bestätigt. Sie stellen fest, daß sich etwa seit ihrem Austritt nichts verändert hat. Bei ihnen schlägt die Tür endgültig zu, ein negatives Gefühl wurde bestätigt. Deshalb haben wir für das München-Programm Öffentlichkeitskampagnen ganz nach hinten gestellt. Erst muß sichergestellt werden, daß die Menschen mit den vielen guten und begeisternden Angeboten, über die die Kirche ja durchaus auch verfügt, in Kontakt kommen können.

„In vielen Dimensionen viel stärker den Leistungsgedanken verfolgen“

HK: Das Projekt stieß weit über München hinaus auf große Resonanz. Unter anderem haben Sie die Ergebnisse und Schlußfolgerungen vor großem Publikum beim Leipziger Kirchentag oder beim vom Deutschen Allgemeinen Sonntagsblatt organisierten Kongreß ‚Unternehmen Kirche‘ vorgestellt. Was brachte Sie, beziehungsweise ihre Firma zu dem doch für beide Seiten etwas ungewöhnlichen Kunden Kirche?

Barrenstein: Das hat mit unserer Firmengeschichte zu tun. McKinsey ist eine amerikanische Firma und in Amerika ist die Verknüpfung zwischen dem Management der freien Wirtschaft und gesellschaftlichen Gruppen und Organisationen sehr viel enger als in Deutschland. Der Anspruch, als wirtschaftliche Führungskraft sich auch in den Dienst der Gesellschaft zu stellen, gilt dort als selbstverständlich. In dieser Tradition wollen auch wir von McKinsey in Deutschland, die wir uns in einer mehrfach privilegierten Situation befinden, etwas der Gesellschaft zurückgeben. Zunächst wirklich uneigennützig – die meisten unserer sogenannten Pro-bono-Projekte, in die wir Millionen investieren, werden nicht publiziert. Daß das München-Programm in dem Maße publik wurde, dafür sorgten die Kirchenvertreter.

HK: Welche Hilfestellung kann eine Unternehmensberatung der Kirche denn leisten, besonders wenn es nicht nur um Image, Kostenminimierung oder effiziente Verwaltungsabläufe geht?

Barrenstein: Es gibt eine Vielzahl von Erfahrungen aus privatwirtschaftlichen Unternehmen, die direkt oder mit leichten Anpassungen auf die Kirche übertragbar sind. Das fängt bei der Personal-, der Mitarbeiterentwicklung an, also all das, was man als ‚Human-Resource-Management‘ bezeichnet,

reicht über Fragen der Markt- und Kundenforschung, der Schaffung schlagkräftiger Organisationsstrukturen bis hin zum Reizthema Leistungssteigerung und Leistungskontrolle. Privatwirtschaftliche Unternehmen müssen leistungsorientiert arbeiten. Wenn sie auf dem freien Markt nicht reüssieren, fallen sie einfach heraus. Ich bin fest davon überzeugt, daß Kirche bezüglich ihrer internen Steuerung in vielen Dimensionen viel stärker den Leistungsgedanken verfolgen sollte.

HK: Im kirchlichen und religiösen Kontext ist es zumindest mißverständlich, von Leistungsorientierung zu reden. Sie kann ja beispielsweise nicht wie in der Privatwirtschaft an höheren Produktionsraten gemessen werden. Und im letzten, so der Einwand der Theologen, liegt die Effizienz der Kirche nicht in ihrer Hand...

Barrenstein: Es geht um Leistungsorientierung in dem Sinne, daß man sich auch in der Kirche zunächst einmal darauf einigt, was ist eigentlich unser Ziel, und haben wir eine Plattform, auf der mit einem sinnvollen Mitteleinsatz dieses Ziel erreicht werden kann? Gibt es ein Ziel, an dem das Tun der kirchlichen Mitarbeiter überprüft, gemessen werden kann? Für eine solche Leistungsorientierung kann sehr viel an privatwirtschaftlichem Denken in die Kirche übernommen werden.

HK: Wo liegen die Grenzen für die Übertragung und Anwendung Ihres Instrumentariums, der Erfahrungen und Erkenntnisse aus privatwirtschaftlichen Unternehmungen?

Barrenstein: Es kann nicht einfach alles eins zu eins übernommen werden. Wobei dies auch schon in der Wirtschaft gilt: Was wir heute für ein Unternehmen X vorschlagen, muß morgen für das Unternehmen Y nicht genauso relevant sein. Bei der Kirche bildet ihre spirituelle Dimension die Grenze. Sie können soviel Marketingaufwand betreiben, wie Sie wollen – wenn nicht der einzelne Christ, die einzelne Christin den entscheidenden Schritt tun, indem sie sagen: „Ich glaube“, bleibt alles andere Makulatur.

HK: Die Reaktion auf das kirchliche Engagement einer Beratungsfirma wie McKinsey hat sich auf kirchlicher Seite – dies zeigte sich etwa auch bei Ihrem Auftritt beim Kirchentag – rasch polarisiert. Und dies liegt wohl nicht nur daran, daß Ihrem Unternehmen bei einem Teil auch der kirchlichen Öffentlichkeit das Image des eiskalten Jobkillers anhaftet, der nur in den Kategorien von Kostensenkung und Gewinnorientierung denken kann. Bestehen die Vorbehalte nicht zurecht, bleibt doch die Kirche ein Unternehmen ganz eigener Art, begegnen sich hier zwei sehr unterschiedliche Unternehmenskulturen?

Barrenstein: Bei dem Münchner-Programm bildeten diese Ängste und Vorbehalte den Startpunkt unseres gemeinsamen Projektes. Auch hier bestanden enorme Ängste, die Sorge, ob man mit Unternehmensberatern überhaupt vernünftig reden könne. Diese Ängste verschwanden aber bei den kirchlichen Mitarbeitern, mit denen wir konkret zusam-

mengearbeitet haben, zum überwiegenden Teil sehr schnell. Kosteneinsparungen oder vergleichbare Fragen waren auch kein Thema. Es ging nicht um internes Aufräumen, sondern um eine vorwärtsorientierte Strategie. Im übrigen geht es uns fast bei jedem unserer Klienten so, daß wir zunächst auf Sorgen und Ängste treffen. Schließlich kommen die Berater immer, um etwas zu verändern.

HK: Ganz unbegründet waren die Ängste ja nicht. Ihre Analyse und Thesen fielen zum Teil recht provokant aus. Beispielsweise haben Sie kritisiert, daß in der Kirche zuviel diskutierte werde...

Barrenstein: Unser Anspruch an die Kirche ist leistungsorientiert. In diesem Sinne haben wir beispielsweise betont, die Kirche sei nicht dazu da, das Leben von Pfarrern und Pfarrern zu optimieren. Aufgabe der Kirche ist es vielmehr, das Evangelium zu verkünden, zeichenhaft zu handeln oder etwa auch die Institution Kirche zu stabilisieren. Die unendlich vielen innenbezogenen Diskussionen in der Kirche zeigen aber, daß sich die Kirche und ihre Mitarbeiter, in einigen Teilbereichen zumindest, viel zu sehr um sich selbst drehen, viel zu sehr mit sich selbst beschäftigt sind und an der eigenen Optimierung arbeiten. Die Kirche vergißt dabei zum Teil die, die in der Privatwirtschaft als Kunden bezeichnet werden. Diese Situation ist nicht akzeptabel. Die Kirche ist die Kirche ihrer Mitglieder, der Gläubigen. Pfarrer und Pfarrern sollten sich demfolgend mir als Gläubigem, meiner Sprache, meinen Bedürfnissen anpassen – natürlich in den vom Evangelium gesetzten Grenzen.

HK: Kein Pfarrer, keine Pfarrern würde Ihnen diesen Anspruch grundsätzlich bestreiten wollen. Worin zeigt sich konkret ihre fehlende Kundenorientierung?

Barrenstein: Wenn ich als Gläubiger, also als Kunde sage, die heutige Form des Gottesdienstes ist langweilig, muß dies gehört werden. Zwei Prozent der evangelischen Kirchenmitglieder in München gehen in den Gottesdienst, 98 Prozent nicht. Das hat doch auch mit der Form unserer Gottesdienste zu tun. Die Kirche muß die veränderten Bedürfnisse ihrer Kunden verstehen. Das ist eine Leistungsanforderung an die kirchlichen Mitarbeiter, die unverzichtbar ist. Diese müssen sich in breiterem Rahmen an die veränderten Bedürfnisse anpassen, damit die Draußen-Stehenden erreicht werden. Nicht gerechtfertigt wären Annahme und Erwartung, daß sich die Kirchenmitglieder anpassen. Die Gläubigen stimmen mit den Füßen ab, bleiben einfach fort.

„Instrumente der Marktforschung aus der Privatwirtschaft übernehmen“

HK: Gerade über die Frage nach der richtigen Balance zwischen der Orientierung an Bedürfnissen und Erwartungen der Mitglieder, auch der Fernstehenden, auf der einen Seite und der Treue gegenüber dem genuinen Auftrag auf der anderen entstehen aktuell in beiden großen Kirchen in

Deutschland die heftigsten Diskussionen und Auseinandersetzungen. Muß sich die Kirche nicht zurecht sorgen, daß es auch ein Zuviel an Kundenorientierung und Anpassung gibt?

Barrenstein: Zugegeben, diese Balance zu halten ist immer schwierig. Hier Grenzen zu definieren, ist Aufgabe der Theologen, als Unternehmensberater kann ich dazu wenig sagen. Mir geht es um die Richtungsangabe, um die grundsätzliche Feststellung, daß es, natürlich mit vielen Ausnahmen, in der Kirche an der Bereitschaft fehlt, Schritte in Richtung ihrer Kunden zu gehen.

HK: Fehlt es an der nötigen Bereitschaft zu größerer Kundennähe oder besteht hier nicht eher ein Wahrnehmungsproblem? Wissen die Kirchen schlicht zuwenig über die unterschiedlichen Bedürfnisse und Erwartungen ihrer Mitglieder ebenso wie der schon Draußen-Stehenden?

Barrenstein: Es kommt alles zusammen. Zunächst fehlt es am Wissen um die Bedürfnisse und Einstellungen der Kunden, an der Fähigkeit und an dem nötigen Instrumentarium, um diese zu erforschen. Die alle zehn Jahre durchgeführten Langzeitanalysen der EKD sind völlig hilflose Instrumente der Marktforschung. Sie verschwinden in den Bücherregalen, weil sie nicht handlungsorientiert sind. Auf einer sehr abstrakten Ebene werden Daten für ganz Deutschland erhoben – für den einzelnen Pfarrer vor Ort sind solche Ergebnisse unbrauchbar. Ebenso unbrauchbar sind etwa auch die einmal im Jahr durchgeführten Zählungen der Gottesdienstbesucher. Hier lassen sich vielleicht Trends erheben. Über die Ursachen, warum kommt jemand nicht mehr zum Gottesdienst, erfährt man damit nichts. Aber der Pfarrer und die Pfarrern müssen doch wissen, was Frau Schmidt und Herrn Huber gefällt und was nicht. Die Erhebungen müssen dabei handlungsorientiert sein. Allerdings läßt sich an diesem Punkt auch am leichtesten Abhilfe schaffen. Die Instrumente der Markt- und Kundenforschung aus der Privatwirtschaft können fast eins zu eins übernommen werden.

HK: Warum muß ein Unternehmensberater die kirchlichen Mitarbeiter an ihre Kunden erinnern? Die Mahnung, deren Erwartungen und Wünsche ernst zu nehmen, ist doch eigentlich eine Selbstverständlichkeit. Versteht die Kirche ihre Mitglieder nicht, oder will sie sie gar nicht verstehen?

Barrenstein: Das Hauptproblem liegt meiner Meinung nach in der fehlenden Zielorientierung innerhalb der Kirche. Und dies gilt nicht nur gesamthaft, sondern für jeden/jede Einzelne(n). Pauschal gesprochen, es mag Ausnahmen geben, fehlt es nicht für die Mitarbeiter der Kirche an Zielgesprächen und Zielvereinbarungen. Das hieße, sich mit dem Pfarrer X und der Pfarrern Y einmal hinzusetzen und darüber zu diskutieren, was sie konkret in den nächsten zwei Jahren erreichen sollen. Nach einem Jahr beispielsweise müßte diese Zielfestlegung dann überprüft werden: Wieviel Prozent wurden erreicht, wieviel nicht? Für Erfolg und Mißerfolg gibt es dann sicherlich tausend gute Gründe. Auf dieser Basis wird dann das Programm für die nächsten zwei

Jahre diskutiert und festgelegt, vielleicht auch mit einem deutlich heruntergeschraubten Anspruchsniveau. Es muß aber einen Mechanismus geben, der auch kirchliche Mitarbeiter dazu zwingt, systematisch das eigenen Tun und Unterlassen zu reflektieren. Soweit ich dies, zumindest für die bayerische Landeskirche übersehen kann, gibt es diesen bislang noch kaum.

„Mitarbeiter sind die einzig wesentliche weltliche Ressource der Kirche“

HK: Die kirchlich Hauptamtlichen erhalten doch eine gute Ausbildung und stehen in Kontakt mit ihren Vorgesetzten. Wo bestehen hier, im Vergleich mit den Kontrollmechanismen der Privatwirtschaft, Defizite in Gemeinden, Dekanaten, auf landeskirchlicher Ebene?

Barrenstein: Pfarrer und Pfarrerinnen durchlaufen eine Ausbildung und werden dann im Grunde genommen ins kalte Wasser geworfen. Alle sieben Jahre kommt ein Vorgesetzter, der schaut, ob sie gut oder schlecht arbeiten. Dazu werden beispielsweise ein Gottesdienst und eine Unterrichtsstunde angeschaut. Für eine Beurteilung und Zielkontrolle ist dies natürlich nicht repräsentativ. Außerdem erfolgt die Beurteilung immer nur von oben nach unten, Vorgesetzten-Beurteilung gibt es überhaupt nicht. Trainings- und Fortbildungsprogramme wählen die einzelnen Pfarrer dann nach ihren Vorlieben aus. Statt dessen müßten diese Programme viel stärker auf die tatsächlichen individuellen Bedürfnisse ausgerichtet sein. Für eine größere Kunden-, Ziel- und Handlungsorientierung mangelt es aber natürlich nicht nur an Fähigkeiten. Es gibt auch so etwas wie eine Motivationshürde.

HK: Bei Ihrer Studie haben sich bei einem Teil der kirchlich Hauptamtlichen erschreckende Motivationsdefizite gezeigt ...

Barrenstein: Wir haben bei den Hauptamtlichen sehr viel Frustration angetroffen, einige kennengelernt, die, ursprünglich hoch motiviert, aus unterschiedlichsten Gründen, durch Kirchenmitglieder oder Kollegen und Kolleginnen bedingt, nun in höchstem Grad frustriert waren. Gerade diese haben aber häufig mit fast zu großen Erwartungen auf das München-Programm reagiert. In einem beruflichen Umfeld, wo es wenig Leistungskontrolle gibt, wo wenig Karriereorientierung besteht, nicht zuletzt durch Verbeamtung das Risiko des Arbeitsplatzverlustes als externer Antrieb fehlt, ist es allerdings auch sehr schwer die Antriebskraft der Mitarbeiter zu verbessern.

HK: Was muß sich ändern, wenn die Analyse des Unternehmens Kirche zeigt, daß bei der Personalführung ein zentraler Knackpunkt liegt?

Barrenstein: Zunächst muß wirklich das Bewußtsein dafür geschaffen werden, daß die einzig wesentliche weltliche Ressource, über die Kirche verfügt, ihre Mitarbeiter sind. Ge-

bäudebesitz etwa ist irrelevant, gepredigt werden kann – bildlich gesprochen – auch auf freiem Feld. Auch in einem Unternehmen wie McKinsey sind unsere Mitarbeiter die einzig wesentliche Ressource. Daher müssen wir enorm viel Zeit in die Rekrutierung, Entwicklung, Weiterbildung unserer Mitarbeiter investieren. Für mich als Direktor heißt dies, sechs bis acht Zeitwochen im Jahr in die Mitarbeiterentwicklung zu stecken. Intern gesehen gibt es nichts Wichtigeres.

HK: Aber dies dürfte doch eigentlich auch für kirchliche Führungskräfte keine überraschend neue Erkenntnis sein. Ist man sich der Bedeutung der Mitarbeiterförderung wirklich so wenig bewußt?

Barrenstein: Selbst wenn es in der Kirche das Bewußtsein gäbe, daß die Mitarbeiter die wichtigste Ressource sind, verfährt sie nicht danach, ihr „Geschäftssystem“ ist überhaupt nicht danach ausgerichtet. Hier muß grundlegend umgedacht werden, will sie diese Ressource weiterentwickeln und dies auch zielorientiert tun, d. h. den Pfarrer X so zu fördern und zu fordern, daß er auch etwas im Rahmen der Zielsetzung der Kirche insgesamt erreichen kann.

HK: Eine wichtige Ressource der Kirche stellen aber nicht nur die Haupt-, sondern auch die Ehrenamtlichen dar. Bestehen auch hier Defizite bei der Entwicklung und Förderung?

Barrenstein: Bei den Ehrenamtlichen gibt es nach unserer Erfahrung ein enormes brachliegendes Potential, das die Kirche eigentlich für sich einsetzen könnte. Beispielsweise haben wir im Lauf unseres Projekte gerade auch Wirtschaftsleute kennengelernt, die durchaus bereit wären, an einzelnen Themen in der Kirche mitzuarbeiten. Nur wollen sie nicht in den angestammten Gremien endlos diskutieren, sondern an einem konkreten Projekt mithelfen.

HK: Bestätigt dies nicht auch, nun quasi von außen, daß die Kirche einige ihrer potentiellen Kunden, konkret bestimmte Berufs- und Bevölkerungsgruppen, schon gar nicht mehr im Blick hat?

Barrenstein: Es ist sicherlich problematisch, wie sehr die Kirche durch die Kerngemeinde geprägt ist. Wenn in einer Gemeinde beispielsweise 5000 Leute leben, wovon 2000 evangelisch sind, gehen durchschnittlich vielleicht etwa 50 in den Gottesdienst. Diese 50 oder mit einigen anderen auch 100 bestimmen aber das Bild und das Leben der Kirche. Die anderen, vor allem die Ausgetretenen, sind irrelevant. Das Bild bestimmen die, die noch mitmachen. Die Kirche braucht dringend eine Systematik, um diesen vorhandenen Fokus auf nur Kernmitgliedschaft zu verbreitern.

HK: Wenn ein Unternehmensberater kirchlichen Führungskräften erklärt, ihr habt Eure Ziele nicht klar, ihr tut zu wenig für Zieldefinition und Zielkontrolle, bekommt er dann nicht mit einigem Recht erklärt, daß die Kirche ein ihr vorgegebenes Ziel hat, das nicht zur Disposition steht?

Barrenstein: Fragen Sie doch diese kirchlichen Führungskräfte nach dem Ziel der Kirche, wie wir dies am Anfang un-

seres Projektes taten. Natürlich wird jeder erklären, daß es ein solches Ziel gibt. Das Problem beginnt dann, wenn man versucht, dieses Ziel in operationale, in strategische Handlungsziele zu übersetzen: Da gibt es die einen, die die Konzentration auf die kleine Kerngemeinde fordern. Wenn die Kirche schrumpft, ist das in ihren Augen durchaus wünschenswert. Andere wieder fordern, zu missionieren; die Kirche müsse wieder viel stärker nach draußen gehen, Kirche selbst sich wieder viel breiter definieren. Einige plädieren, sich auf die kirchliche Kernkompetenz zu besinnen, das ihr Eigentliche, den Glauben zu thematisieren. Andere versuchen sich kommunikativ und inhaltlich an das anzupassen, was die Leute außerhalb der Kirche wollen. Die einen versuchen Mitglieder über Koch- und Englischkurse zu erreichen, andere sehen darin nur der Kirche fremdes Teufelszeug.

„Was in der Kirche getan wird, sollte glaubensnah sein“

HK: Spiegelt sich darin nicht nur eine Pluralität wider, zu der es auch innerhalb der Kirche heute letztlich keine Alternative geben kann? Soll diese Pluralität zugunsten eines eindeutigeren und damit auch attraktiveren Angebots zurückgedrängt werden?

Barrenstein: Nein, der Pluralismus und auch die Experimentierfreudigkeit sind ja eine große Stärke der evangelischen Kirche. Und in diesem ganzen Spektrum von Zielen gibt es jeweils eine Fülle guter Beispiele wirklicher Orientierung an den Bedürfnissen und Erwartungen der Kunden. Nur fehlt es an der Bereitschaft, wechselseitig von den positiven Erfahrungen, vom guten Beispiel der anderen zu lernen. Überall heißt es gegenüber dem eigenen strategischen Ziel: Hier stehe ich, und ich kann nicht anders. Es braucht insgesamt eine stärkere Orientierung am Kunden, eine viel ehrlichere Reflexion über die eigene Vorgehensweise, auch einen geplanteren und ökonomischeren Mitteleinsatz. Es darf aber nicht nur bei der deutlicheren Zieldiskussion bleiben. Wenn einmal entschieden ist, muß das Ziel auch entschieden verfolgt werden.

HK: Die kirchliche Kernkompetenz zu stärken, entschieden sich auf das Glaubensthema zu konzentrieren – dies ist eines der zentralen Postulate des Münchner-Programms. Richtet sich dieses auch gegen das gesellschaftliche, das soziale und diakonale Engagement der Kirche?

Barrenstein: Das Münchner Projektteam, zu dem ja auch Theologen gehörten, geriet während des Prozesses an einen Punkt, an dem es dringlich schien, die Kernkompetenz von Kirche zu diskutieren, zu klären und zu profilieren: Alles was in der Kirche gemacht wird, sollte ‚glaubensnah‘ sein. Da gehört die Diakonie dazu, die Unterstützung von Arbeitslosen, der Einsatz der Kirche für Asylanten. Auch der von der kirchlichen Bildungsstätte angebotene Englischkurs kann dazugehören. Voraussetzung ist, daß die Teilnehmen-

den durch das Angebot näher an die Kirche beziehungsweise an den Glauben heran geführt werden; sei dies durch einen Lehrer, der in diesem Angebot als überzeugter Christ erlebt wird, sei dies durch konkrete Inhalte. Muß die Kirche beispielsweise ein Krankenhaus führen? Sie hat meines Erachtens nur dann das Recht dazu, wenn zusätzlich zur medizinischen Leistung ein Glaubensthema hinzukommt, sei dies durch die Mitarbeiter, die dort arbeiten oder die besondere Gestaltung der Räumlichkeiten. Ein Unterschied zu dem von einer privatwirtschaftlichen Organisation geführten Krankenhaus muß erkennbar sein.

HK: Wenn in Kirchenkreisen selbst die sinkenden Mitgliedszahlen oder die abnehmende Bedeutung der Kirche in unserer Gesellschaft diskutiert werden, steht meist nicht die fehlende Kundenorientierung der Kirchen im Vordergrund, sondern der Zweifel daran, ob es für das kirchliche Angebot überhaupt noch eine Nachfrage gibt ...

Barrenstein: Unser München-Programm steht auf der festen gemeinsamen Überzeugung, daß der Bedarf, die Nachfrage nach kirchlichen Leistungen, nach Kirche so hoch wie immer, keinesfalls zurückgegangen ist. Die sinkenden Mitgliederzahlen haben ihre Ursache doch nicht darin, daß die Leute nicht mehr nach Glauben, nach Sinn und Orientierung suchen. Die esoterische Literatur füllt nicht umsonst in den Buchhandlungen ganze Reihen. Und die Kirche ist nach wie vor prädestiniert, dieses Thema zu besetzen, vor allem dem einzelnen zu helfen, bei dieser Suche nach Sinn und Orientierung. Um so ärgerlicher ist es, wenn sich die Kirche nicht ausreichend dafür einsetzt, daß dies die Leute begreifen.

HK: Die Kirche scheint dann, zu einem Großteil zumindest, ihre guten Marktchancen kaum noch zu sehen. Gibt es zuviel unbegründete Resignation?

Barrenstein: Bei den vom Sonntagsblatt veranstalteten Kongressen „Unternehmen Kirche“ zum Beispiel zeigte ein Referent nach dem anderen, auch die Kirchenrepräsentanten, immer nur statistische Kurven, die eine Entwicklung nach unten beschreiben. Aber dabei kann und darf man doch nicht stehenbleiben. Die Kirchen müssen sich doch damit beschäftigen, wie die Kurven wieder zum Steigen gebracht werden. Viele der Teilnehmer an diesem Kongreß bestätigten mir gegenüber, daß man sich an die negative Entwicklung sozusagen schon gewöhnt habe. Das ist keine explizite Frustration oder Resignation. Es wird nur schon gar nicht mehr gefragt, wie die Kirche gegen diesen Trend ihre Fahne hochhalten kann.

HK: Vor dem Hintergrund Ihrer Erfahrung mit dem inhaltlich auf die Frage des kirchlichen Angebots bezogenen Münchner-Programm – wie schätzen Sie die Bereitschaft innerhalb der Kirche ein, sich beispielsweise mehr um die angemahnte Kundennähe zu bemühen?

Barrenstein: Bislang traf ich bei Veranstaltungen, bei denen ich über das München-Programm berichtete, immer auf eine große Bereitschaft, die von dem Projektteam erarbeiteten

Vorschläge aufzugreifen. Hier entstehen immer sehr konstruktive Diskussionen mit den regionalen Kirchenverantwortlichen. Aber es besteht auch das gleiche Problem wie bei privatwirtschaftlichen Unternehmen. Die Tagesprobleme holen auch die Gutwilligen ein, für grundsätzliche Fragestellungen fehlen die Kapazitäten. Dies zeigt sich auch beim München-Programm selbst, wo ja verschiedene organisatorische Veränderungen implementiert wurden. Das Programm liegt jetzt zwei Jahre zurück, aber einige organisatorische Veränderungen sind jetzt erst von der Synode beschlossen worden. Die Meinungsbildungsprozesse in der Kirche dauern einfach sehr lang, zu lang. Die grundsätzliche Stoßrichtung aber scheint innerhalb der Kirche durchaus ak-

zeptiert. Es gibt auch für sie keine Alternative dazu, auf allen ihren Ebenen immer besser zu verstehen, was ihre Mitglieder und die Leute draußen wollen.

HK: Die von Ihnen diagnostizierte Frustration und Mutlosigkeit, die auch die Verständigung über Ziele und Strategien so schwierig macht, ist mit dem Verweis auf die fehlende Alternative noch nicht behoben...

Barrenstein: Das letzte Argument, das sich hier aber immer noch einbringen läßt, ist die Erinnerung an Menschen wie Luther oder auch an Jesus selbst – besonders an ihren Mut, an ihr entschiedenes Handeln aus einer mutigen Überzeugung heraus.

Kritische Übernahme

Kann die Kirche demokratisiert werden?

Demokratisierung der Kirche – für manche ein ausgesprochenes Reizwort, für andere unerläßliche Bedingung für ein glaubwürdiges Zeugnis. Siegfried Wiedenhofer, Professor für Systematische Theologie am katholisch-theologischen Fachbereich der Universität Frankfurt, geht die Frage grundsätzlich an. Sein Fazit: Die Übernahme demokratischer Elemente ist legitim und heute durchaus geboten; aber dabei dürfen die besondere Zeichenhaftigkeit und die Ursprungsbindung der Kirche nicht auf der Strecke bleiben.

Im Prinzip hat die *faktische Einmütigkeit* in kirchlichen Entscheidungen immer als Zeichen von deren Richtigkeit und Wahrheit, als Zeichen ihrer Geistgewirktheit gegolten. Ob es sich um Wahlentscheidungen bei Bischofswahlen, Papstwahlen oder Wahlen von Ordensoberen oder um Entscheidungen über die rechte Ordnung oder das rechte Verständnis des Glaubens auf Konzilien oder Synoden handelte, die Einmütigkeit der Entscheidung wurde immer wieder als Zeichen der Gegenwart des gleichen Geistes Gottes im Glauben und Denken der Beteiligten gedeutet oder zumindest gefordert. Das Ideal war gewissermaßen die Inspirationswahl, die sich in einmütigem Entscheid der Beteiligten manifestiert.

Auf der anderen Seite erweist sich die Form kirchlicher Entscheidungen immer schon an bestimmte *Rahmenbedingungen* ideeller, politischer und gesellschaftlicher Art gebunden. Außerdem hat man sehr schnell erfahren müssen, daß eine buchstäbliche Einmütigkeit in der Praxis des kirchlichen Lebens nur sehr schwer zu erzielen ist. Um die Mitte des 12. Jahrhunderts war in italienischen Stadtkommunen die Mehrheitswahl in Übung gekommen. Bereits 1179 setzt das 3. Laterankonzil für die *Papstwahl* die Gleichheit des Wahlrechts für alle Kardinäle und die Zweidrittelmehrheit fest und bricht damit faktisch mit den alten Idealen der Einstimmigkeit und der Qualitätsunterscheidung (daß der qualifiziertere Teil – die *sanior pars* – entscheidet).

Der gleiche Vorgang ist auch in den *Ordensgemeinschaften* zu verfolgen. Auch hier gilt bei der Wahl der Oberen und bei wichtigen gemeinsamen Entscheidungen zunächst unbefragt das Ideal der Einmütigkeit (als Zeichen dafür, daß sich in den betreffenden Entscheidungen der Wille Gottes manifestiert). Deshalb wird auch in den Konstitutionen des Dominikanerordens (die im übrigen der Rechtsschule von Bologna verpflichtet waren, die ihrerseits auch auf Regeln italienischer Kommunen und Zünfte zurückgegriffen hatte) zunächst noch gefordert, daß die Wahl einstimmig, einträchtig und ohne eine abweichende Stimme zu erfolgen habe. Aber schon ab 1236 werden die Wahlen durch ‚Mehrheit plus eine Stimme‘ entschieden.

Im Zusammenhang der Grundstruktur des christlichen Glaubens

Auf konziliarer Ebene wurde diese Frage zuletzt und zwar mit größter Heftigkeit und größtem Einsatz auf dem Ersten Vatikanischen Konzil diskutiert. Die gegen die Definition der päpstlichen Unfehlbarkeit opponierende Minderheit forderte für Konzilsbeschlüsse in Glaubensfragen mindestens moralische Einstimmigkeit und berief sich dabei auf eine fast