



McKinsey-Beratung und Kirchenverständnis

»Welches Kirchenverständnis vermute ich hinter dem Evangelischen München-Programm?«

Von: Günter Unger, erschienen im Deutschen Pfarrerrblatt, Ausgabe 4/2000

NB: Die im Text stehenden Ziffern beziehen sich, wenn nicht anders angegeben, auf Seitenzahlen. Die folgenden Ausführungen sind ein für die Pfarrkonferenz München-Süd am 15.11.99 erbetener Kurzbeitrag. Eine Vorbemerkung zum aufgetragenen Thema: explizite Ekklesiologie dürfte weder im initiativen Angebot und Anschub von McKinsey enthalten gewesen sein, noch die Überlegungen der weiterplanenden kirchlichen Kommission primär bestimmt haben. Ohne langfristige Wirkungsbeobachtung und angesichts der Veröffentlichung der Entwürfe in nicht unparteiischem Kleinschrifttum bleibt trotz der Klage von Andreas Grabenstein über eine »Hermeneutik des Verdachts« (D/4) derzeit keine Alternative zum ›Vermuten‹. Mit Dietrich Neuhaus (K) sehe ich im eMp eine ›fundamentalistische Revolution von oben‹ am Werk. In Umkehrung des normalen Revolutionsverlaufs eines emanzipatorischen Aufbegehrens der Unteren gegen auf Herrschaft beharrende Obere initiieren diesmal höchste und mittelhohe kirchenleitende Ebenen weitreichende Veränderungen, nicht aus geistlichem Innovationsinteresse heraus, sondern zum Zweck des besseren Sparens, Rationalisierens im betriebswirtschaftlichen Sinne, Kontrollierens und Einflußnehmens und vor allem -bewahrens. Daher ist diese Revolution konservativ. Visionär ausgemalte spätere Früchte der Strukturerneuerung wirken gegenüber diesem primären Interesse wie eine Rationalisierung im psychologischen Sinne. Ohne solche Motivaffinität in der Genese des eMp hätte sich die originäre Resonanz zwischen Kirchenleitung und professionellen Unternehmensberatern auch nicht wie geschehen eingestellt. So betrachtet, zeigt sich im eMp das Kirchenbild von Konsistorialräten, die das Instrumentarium von Wirtschaftsbossen kennengelernt haben und begierig wurden, es anzuwenden. Dem »Machtkampf der Kirchenverwaltungen, die leiten und steuern wollen, gegen die dezentralen und relativ autonomen kirchlichen Teilbereiche« incl. der Ortsgemeinden (K 68) entsprechen die militärische Terminologie im Begriff der ›Stabsstellen‹ (C 4), die dankbare Inanspruchnahme einer als »knallhart« bekannten Unternehmensberatungsgesellschaft (C 2), das dem eMp innewohnende vordemokratische (und unbiblische) Verständnis von ›Führung‹ der Einzelgemeinde durch übergeordnete Kircheninstanzen statt eines gegenseitig existenz-ermöglichenden Miteinanders (C 4), die lange Zeit mit dem Stempel der Vertraulichkeit geführte Planung am betroffenen ›Personal‹ vorbei, wie das angesichts der Ursprungsgeschichte des Protestantismus seltsam betont eingeforderte »Ja« zur Kirche als Organisation, welches geeignet ist, den geistigen Blick auf das essentielle »Trans-« hinter jeder Kirchengestalt zu verdecken. Der Schatz der Kirche Tragender Grund, Schatz und Legitimation der Kirche ist das Evangelium. Die den Kern des Evangeliums anpeilenden Fragen nach der »Rechtfertigung aus Glauben ohne das Gesetz«, dem »gnädigen Gott« und der »Freiheit eines Christenmenschen« sind in der Gegenwart sehr deutlich zu stellen und zu beantworten in Richtung auf Freiheit von der Leistungs-, Wettbewerbs- und Werbe-Gesellschaft. Ich wage die These, daß die Menschen unserer Zeit wesentlich mehr in diesen Bereichen ›erlösungsbedürftig‹ sind, als es ihnen bewußt ist und als es (methodisch läppische) Anfangsbefragungen nach Assoziationen und Erwartungen gegenüber ›der Kirche‹ erkennen lassen. Wenn die Kirche hier nicht Befreiungsmöglichkeiten andenkt und artikuliert, ja im Gegenteil intern nach Methoden zur Einflußbewahrung greift, welche extern die moderne Unfreiheit der Gesellschaft miterzeugen, riskiert sie die Verfehlung ihres Auftrags und den Verlust eben dieses Einflusses auf die Suchenden (vgl. A, These Va). - Wenn man ferner das Evangelium wie ein ›Produkt‹ anpreist, wird nolens volens der Eindruck mitverbreitet, man vertraue selbst nicht ganz auf dessen Kraft; mitvermittelt wird nicht die Wertschätzung, nach welcher die Empfänger froh sein könnten, es zu hören. Produkt-Management ist geeignet, die Kostbarkeit dessen zu verdecken, was keine Ware ist; wie man es auch nicht empfangen kann, ohne sich zu verändern. Das Evangelium kann nicht beworben, distribuiert, gar produziert werden, außer daß man es erfahrbar und erlebbar werden läßt. Es gibt keine Marketing-Strategien für den ›Schatz im Acker‹ - nur die, kontinuierlich in täglicher Demut zu pflügen. - So entsteht der Argwohn eines Kirchenbildes einer womöglich nicht mehr primär am Evangelium und den von ihm bewirkten, auch unvorhergesehenen, geistlichen Erfahrungen,



sondern am eigenen Fortbestand interessierten Kirche. Die Kirche ist kein Unternehmen Organisationstypologisch (G 150ff) hat die Kirche, je nach örtlichem Erscheinungsbild, die meisten Ähnlichkeiten mit einem Familienbetrieb, einem Verein, einer ›Non-Profit-Organisation‹, einer Bürokratie und einem Netzwerk - die wenigsten aber mit einem Unternehmen. Ausgerechnet einer Unternehmensberatung aber wurde weitgehender Einfluß auf die Neugestaltung kirchlicher Strukturen gegeben. So erscheint das eMp auch als Versuch, einer Organisation, die kein Unternehmen je gewesen ist und auch nicht sein kann, Unternehmensstruktur zu geben. Damit ist die Gefahr mitgesetzt, daß Kirche zu sehr Selbstzweck statt dienende Körperschaft, Theologie zu sehr Betriebs-Lyrik (vgl. C 3) statt Steuerungsinstanz, und Spiritualität entweder zum Luxus oder, dem Selbstzweck vermeintlich dienstbar gemacht, zum Verkaufsschlager wird. ›Gottesbegegnungen im Rabatt‹ (Josuttis) oder auf Bestellung gibt es aber nicht, sie sind allenfalls Lohn einer langen Suche. Die Mitarbeiterförderung ›Herzstück des eMp ist die Mitarbeiterförderung‹ (H 2/6). Soll diese in echter Chancenfülle, ohne Abwertung des bisher Geleisteten (B 1) und ohne demotivierende Rollendiffusion erfolgen, muß sie außerhalb der Vorgesetzten-Untergebenen-Beziehung geschehen. Genau dies ist vom allerersten Ansatz einer Unternehmenssteuerungsphilosophie her nicht gegeben. - Der »Schlüssel zu positiven Veränderungen der Arbeitskultur« liegt »in den oberen Etagen« (I 6) - jedoch so, daß eine Transmissionsdynamik von ›Entwicklungsgesprächen‹ den Dienstweg nach unten gefahren wird, deren oberste Stufe freilich lautet: »Die Kreisdekane (Generalsuperintendenten) sorgen selbst für ihre Entwicklung ...« (I 6). Nicht ausgeräumt ist die Gefahr, daß der ›Mitarbeiter‹, der zu entwickeln ist [«entwickeln» wird häßlich transitiv gebraucht], zerrieben wird zwischen den Vorstellungen des Vorgesetzten und den Wünschen und Problemen der Basis, denn es soll ja zugleich die kirchliche Arbeit mehr von Vision und Zielen der Gemeinde gesteuert werden als von den Vorlieben und Wünschen des ›Mitarbeiters‹ (J 154). Auch kann und wird zwischen diese Schere abermals das Theologische geraten, denn weder denkt jede Gemeinde, noch jeder Vorgesetzte primär theologisch - wie soll es dann in concreto der ›Mitarbeiter‹ leisten, der gerade dazu per Ordination, die nicht auf Marketing lautete, verpflichtet wäre? Um ferner einen Menschen zu dessen Entwicklung zu verhelfen, bedarf es hoher psychologischer Kompetenz, die zumal im generell anspruchsvollen geistig/geistlichen Milieu der kirchlichen Arbeitsfelder nicht von einem Mitarbeiterfortbildungstraining nach Art der Personaletagen der Wirtschaft vermittelt werden kann. - Der Blick auf solche Schwierigkeiten läßt zusammen mit der Sicht des Ganzen als ›Revolution von oben‹ die Sorge zu, das eMp werde die Mitarbeiterschaft tendenziell trennen - sofern man die starken Begriffe abgeschwächt verwenden darf - in die Kategorien Kollaboration und Résistance. Ein Teil der Solidarität, die trotz aller existierenden Lager in der Kirche herrscht, könnte verloren gehen durch eine neu gezogene Front zwischen theologischem Denken und Managementmentalität. Kirchenleitung aus »Feldherrenhügelperspektive« Das eMp scheint, eher aus anderen Interessenprioritäten denn aus Absicht, einige im Konsens anerkannte biblische und reformatorische Merkmale und theologisch wie logisch wichtige Aspekte von Kirche und Gemeinde in Frage zu stellen: es vermittelt eher den Eindruck einer Kirchensteuerung aus der ›Feldherrenhügelperspektive‹ (A, These IIc) als daß es transparent wäre für das Allgemeine Priestertum; es nimmt sich vor, alle gemeindlichen Veranstaltungen von einer Datenbasis aus zu steuern (H 4/6) und muß sich fragen lassen, wo der Ort des Prophetischen, ungeplant Kreativen, spontan Geistgewirkten ist; es macht womöglich Fehlgeschlagenes per nochmaligem Datendurchlauf im Folgejahr zu dennoch Anzustrebendem (H 4/6) und könnte versucht sein, die Realität der unternehmerischen Planung anzupassen; es betont weniger die dienend engagierte »episkopê« als vielmehr ein seiner Tendenz nach herrschendes coaching und controlling; es fördert die Illusion, den Glauben ohne gelebte Nachfolge Jesu als Produkt auf den Markt bringen zu können und vor allem: es blendet Aspekte der Kreuzestheologie aus und hat weder ein Sensorium noch ein Instrumentarium dafür, »daß Jesus sich selbst zu den Unscheinbaren, Ausgestoßenen und Unterdrückten bekannte und so diese kommende Herrschaft Gottes als befreiende Macht einer vorbehaltlosen Liebe kund tat« (Christof Bäumler in E 2). Zu fragen ist: wie kann Kirche Anwalt der Schwachen sein, wenn sie sich der Sprache, der Ideologie, der Methoden und des Bewußtseins der Starken bedient (A, Einleitung)? Wie vermittelt die Kirche bei so viel Erfolgsorientierung Wahrheiten, die zunächst als unangenehm empfunden, präziser, die ›abgewehrt‹ werden? Wie geht sie mit dem Umstand um, daß das Evangelium nie unverdorben auf dem Wege strategischer Durchsetzung zu den Menschen gebracht wurde? So unvermeidlich diese



Fragen angesichts der Vorgaben aus einem Wirtschaftsberatungsunternehmen sind, von dem gesagt wird »Wer drin ist, muß ständig beweisen, daß er es verdient. Alle vier bis sechs Monate werden die Leistungen der Berater in einem Zeugnis bewertet. Es herrscht Karrierezwang. Wer die nächste Stufe nicht schafft, fliegt raus. Up or out. Härter wird nirgendwo gesiebt« (F10), so wenig wäre es verwunderlich, wenn dieses Beratungsunternehmen nicht versucht hätte, seine Erfolgsphilosophie in die Kirche einzuspeisen. Dort aber verhindert diese Philosophie auch, die Lehren aus den gewaltigen erfolgreichen Umstrukturierungen der Reformationszeit zu ziehen: äußere Gestalt und neue Ordnungen der Kirche wurden in der Reformationszeit in atemberaubender Schnelle und Dichte aus neuen Glaubenseinsichten entwickelt, das eMp aber sieht solche nicht vor, sondern entwickelt, im Gegensatz zur paulinischen Mahnung ›Gestaltet euch nicht dieser Welt gleich‹ (Röm 12, 2) innovative Strukturimpulse aus der betriebswirtschaftlichen Analogsetzung von Kirche und Unternehmen. So formt sich das Bild einer Kirche, in der die Vorstellung vom mehrdimensionalen ›Leib‹ ersetzt wird durch die einer eindimensionalen strikten Führungslinie von oben nach unten, auf welcher Rückmeldungen von unten nach oben hauptsächlich nur dann gefragt sind, wenn sie der Bedarfserhebung oder der Erfolgskontrolle dienen. Alle Aussagen über eine erwartete innerdienstliche Kommunikationsverbesserung können nicht darüber hinwegtäuschen, daß hier die Gefahr einer wesentlichen Kommunikationsverengung, ja -zerstörung für die Gemeinschaft der ›Glieder des Leibes‹ droht. Wenn der Umgang der Menschen in der Kirche miteinander aber weniger vom Evangelium her bestimmt wird, sondern gleichsam primär von Unternehmensphilosophie, um sekundär das Evangelium besser als Produkt zu verkaufen, kann - hart ausgedrückt - die Sorge vor aufgezwungenen häretischen Strukturen noch nicht als ausgeräumt gelten. - Der markante Satz von Hans Löhr »Das eMp ist kein betriebswirtschaftliches Programm für Kirche und Gemeinden zur allgemeinen Effizienzsteigerung, sondern zuerst eine geistliche Aufgabe« (I 3) erscheint als reine Propaganda. Anmerkungen: A: Evangelium hören. Wider die Ökonomisierung der Kirche und die Praxisferne der Kirchenorganisation. Ein theologischer Ruf zur Erneuerung; epd-Dokumentation 4/1999; 2. gedruckte Aufl. Nürnberg 1999 B: Das evangelische München-Programm. Versuch einer Zwischenbilanz. Papier der ötv 1998 C: Das »Evangelische München-Programm« von McKinsey in der Kritik. Ein Diskussionsbeitrag der Gewerkschaft Öffentliche Dienste, Transport und Verkehr, Bezirksverwaltung Bayern, Abteilung Kirchen; Papier vom 3.2.97 D: Grabenstein, Andreas: Evangelium im Leben von Menschen wahrnehmen, in: Reform der kirchlichen Arbeit - aber wie?, epd-Dokumentation 5/1999 E: Kirche in der Großstadt - Evangelische Kirche in München - Kirche in der Diaspora; Papier des Theologischen Ausschusses der Dekanatsynode München 1996 F: Kurbjuweit, Dirk: Die Propheten der Effizienz. Ein Firmenportrait von D.K., in: DIE ZEIT v. 12.1.96, S. 9-11 (Dossier) G: Lindner, Herbert: Kirche am Ort. Eine Gemeindeftheorie; Stuttgart/Berlin/Köln 1994 H: Löhr, Hans: Das Evangelische Münchenprogramm eMp; Papier 1999 I: Löhr, Hans: Die Zukunft gestalten. Drei Jahre McKinsey und das Evangelische Münchenprogramm eMp; Papier 1999 J: Minkus, Johannes: McKinsey und die Folgen. Korrespondenzblatt, hg. vom Pfarrer- und Pfarrerinnenverein in der ELKiB 11/97, 153-154 K: Neuhaus, Dietrich: Eine polemische Analyse. Wider den Fundamentalismus der Organisationsberatung in der Kirche, in: Deutsches Pfarrerblatt 2/1999, S. 67-68

Deutsches Pfarrerblatt, ISSN 0939 - 9771

Herausgeber:

Geschäftsstelle des Verbandes der ev. Pfarrerinnen und Pfarrer in Deutschland e.V

Heinrich-Wimmer-Straße 4

34131 Kassel