

Wir brauchen eine Spiritualität im Netz

Wilfried Günther über Gestalt, Ziele und Zukunft der Medien-Dienstleistung GmbH

Eine MDG, die jedem recht ist, die jedes Risiko scheut und deshalb auch keine Anstöße und Innovationen produziert, würde nichts bewegen.“ Diesen Satz hat der frühere deutsche Medienbischof, Bischof Dr. Georg Moser, der MDG drei Jahre nach ihrer Gründung ins Stammbuch geschrieben. Er ist ungebrochen aktuell und auf viele Weise fordernd. Auch 40 Jahre nach der Gründung der Medien-Dienstleistung GmbH.

Das „MDG.Medienforum“ zum 40-jährigen Bestehen hat teils neue, teils kritische Themen der Medienbranche angesprochen – von einer „Religion des Netzes“ bis hin zu einem „YouTube“-Kanal der katholischen Kirche. Wir wollten aktuelle Trends aufgreifen und mit einer anderen Brille betrachten. Die Digitalisierung stellt uns alle vor große, nicht nur technische, Herausforderungen. Für Christen und Medienunternehmen der Kirche gilt dies umso mehr, denn sie haben auch eine soziale Verantwortung. Wir in der MDG wollen Vorreiter sein, die katholische Kirche medial beraten und helfen, dass die christliche Botschaft und kirchliche Themen die Menschen erreichen – durch die richtigen Kanäle, auf den richtigen Plattformen, mit den geeigneten Medienformen. Die Botschaft soll die Menschen erreichen, doch dazu braucht es auch zeitgemäße Formen.

Dabei liegt es uns fern, Medienpolitik zu betreiben. Hierfür sind andere zuständig, zum Beispiel die Deutsche Bischofskonferenz. Die MDG selbst macht keine Politik, aber wir sorgen mit unserer Beratung für die richtige Umsetzung. Mit dem Medienforum zur Digitalisierung, mit anderen Veranstaltungen und in Beratungsgesprächen wollen wir einen Wissenstransfer herstellen und den manchmal vorhandenen Abstand zur säkularen Welt verkürzen.

*MDG-Geschäftsführer
Wilfried Günther ist
seit 1993 bei der MDG
tätig. Zuvor war er
Unternehmensberater
bei der BBE
Handelsberatung in
München.*

Wir stehen erst am Anfang der Auswirkungen der Digitalisierung. Auf uns kommen revolutionäre Veränderungen zu, medial und gesellschaftlich. Wir müssen schneller werden und uns vorausschauender auf die neuen Entwicklungen einstellen. Das bedeutet auch, Neues auszuprobieren und mutiger zu sein, und auch Dinge, die nicht gelungen sind, wieder einzustellen. Vor allem müssen wir mehr junge Leute einbeziehen und fördern, die mit den digitalen Medien aufgewachsen sind und deren Möglichkeiten ganz selbstverständlich nutzen. Für eine ganze Generation sind die sogenannten „neuen Medien“ nicht mehr neu.

Nicht nur die hauptamtlichen Kräfte, sondern alle Gläubigen müssen sich selbstverständlich über ihren Glauben, ihre Erlebnisse mit Gott oder auch der Kirche digital austauschen. Die kirchlichen Einrichtungen müssen präsent sein und aktiv mitmischen. Dabei müssen sie weniger senderorientiert arbeiten, weniger news-übermittelnd steuern wollen, sondern eher Netzwerke und Plattformen bieten, auf denen digital und sozial kommuniziert werden kann. Kirche muss schneller, direkter und mehr kommunizieren.

(K)eine klassische Unternehmensberatung

Gründungsauftrag der MDG ist es, die Kirche in Deutschland „bei der Erfüllung ihrer Aufgaben im Bereich der Medien“ zu unterstützen. 1975 wurde sie vom Verband der Diözesen Deutschlands (VDD) als Tochter gegründet, ist also ein hundertprozentig kirchliches Unternehmen. Die Satzung sieht die MDG als Beratungsunternehmen, sie soll mit Einrichtungen und Unternehmen des Medienbereiches beratend, betreuend oder auf sonstige Weise fördernd zusammenarbeiten. Ausdrücklich nennt die Satzung auch die Entwicklung von Kooperationsobjekten. Die Kunden kommen hauptsächlich aus dem konfessionellen Bereich der Medien, aus Institutionen und Verbänden. Die MDG ist eine klassische Unternehmensberatung, die sich über Projekte finanziert. Wir werden durch Kundenauftrag tätig, initiieren aber auch Pilot- und Innovationsprojekte. Darüber hinaus kann die MDG durch den Treuhandfonds Medien der Deutschen Bischofskonferenz Unternehmen und Projekte auch direkt bezuschussen – ein Alleinstellungsmerkmal unter den Beratungsfirmen. Über die Vergabe der Mittel entscheiden der Aufsichtsrat der MDG oder die Führungsverantwortlichen in den Bistümern und Erzbistümern, also Bischöfe, Generalvikare oder Finanzdirektoren. Es gelten genaue Richtlinien

und bestimmte Bedingungen müssen erfüllt sein. Professionelles Arbeiten steht immer im Vordergrund, aber gerade für finanziell schwächer gestellte kirchliche Unternehmen, Bistümer oder kirchliche und kirchennahe Institutionen, kann ein Zuschuss aus dem Treuhandfonds ein entscheidender Vorteil sein. Einige könnten sich eine professionelle Beratung und Begleitung ohne den Zuschuss aus dem Treuhandfonds Medien nicht leisten.

Immer wieder werde ich gefragt, was die MDG von großen säkularen Beratungen wie „McKinsey“, „Deloitte“ oder „Boston Consulting“ unterscheidet. Die Antwort: Wir verfolgen vor christlichem Hintergrund einen werteorientierten Ansatz. Das, salopp formuliert, Handwerkszeug als Berater ist zunächst natürlich ähnlich, aber wir verstehen durch die gemeinsame christliche Grundhaltung die Sprache unserer Kunden. Wir versuchen, uns in die Kunden und ihr Handeln hineinzuversetzen und können sehr schnell erfassen, was sie wollen oder benötigen. Selbstverständlich wenden wir betriebswirtschaftliche Kriterien an, aber bei Non-Profit-Organisationen und speziell bei unseren Kunden mit einem kirchlichen Hintergrund gehören bestimmte Inhalte zum ganz speziellen Auftrag, sozusagen zur Sendung des Kunden. Ich denke da zum Beispiel an karitatives Engagement, Armenspeisung oder Obdachlosenhilfe. Diese Dienste können nicht einfach mit betriebswirtschaftlichen Maßstäben gemessen oder nach Marktgesetzen bewertet und wegrationalisiert werden.

Gewinnoptimierung – nicht Gewinnmaximierung

Gleichwohl dürfen unsere Kunden klare Worte und fachlich fundierte Analysen von uns erwarten. Die MDG berät in betriebswirtschaftlicher Hinsicht. Wir bieten Betriebsvergleiche an, Kennzahlen-Analysen, schätzen das Potential von Unternehmen ein und raten je nach Bedarf auch zu Veränderungen und Einschnitten. Doch wenn wir die Mittelverteilung eines Unternehmens in den Blick nehmen, beraten wir im Blick auf eine Optimierung der Mittel. Wir suchen nach Möglichkeiten für den optimalen Einsatz der zur Verfügung stehenden Mittel um einen größtmöglichen Ertrag zu erzielen, aber vor allem – und das unterscheidet uns von anderen Anbietern – um den Auftrag, manchmal auch die Sendung unseres Kunden bestmöglich umzusetzen. Wir suchen nach Gewinnoptimierung. Das ist etwas anderes als Gewinnmaximierung.

Wenn Beraterinnen und Berater in ein Unternehmen kommen, bedeutet das in der Regel Veränderung. Viele fühlen sich beobachtet, ihre bisherige Arbeit in Frage gestellt. Das ist bei unseren Kunden natürlich nicht wesentlich anders. Die Beraterinnen und Berater der MDG legen aber Wert darauf, die Menschen mitzunehmen. Wir verfolgen einen systemischen Beratungsansatz, versuchen einen Sachverhalt aus verschiedenen Perspektiven zu betrachten und fügen Einzelaspekte und Analysen immer in den Gesamtkontext ein. In unsere Beratung und Überlegungen binden wir die Mitarbeiter ein und raten umgekehrt der Unternehmensleitung dazu, dies zu tun. Grundsätzlich bieten wir an, die Kunden auch bei der Umsetzung von gefundenen Ideen und beschlossenen Veränderungen zu begleiten. Unser Ziel ist es, den Kunden so zu stärken, dass die Beratung durch die MDG in die Lage versetzt, selbstständig und gestärkt weiterzuarbeiten. Anders ausgedrückt: Wir bieten Hilfe zur Selbsthilfe.

Zwar kommt auch eine Non-Profit-Organisation nicht immer ohne Kürzungen aus. Uns jedoch ist es wichtig, keine „Blutspur“ zu hinterlassen. Zentral ist die Frage, wie auf dem Weg zu den Entlassungen hin gearbeitet wird und wie Kürzungen und Veränderungen vermittelt werden. Hier hilft uns in der MDG die christliche Wertebasis, auf die wir uns berufen und an die wir unsere Kunden erinnern. Wir ermuntern dazu, mit eventuell betroffenen Mitarbeitern rechtzeitig das offene und ehrliche Gespräch zu suchen, Entscheidungsprozesse transparent zu machen, die Gründe für Kürzungen zu vermitteln. Veränderungen kommen nicht ohne teils schmerzhaftes Entscheidungen aus, aber es kommt auf das Wie und Warum an. Das wollen wir vermitteln, und dabei helfen wir dem Kunden. Wir haben den Anspruch, soweit wie sinnvoll möglich, den betroffenen Personen behilflich zu sein, den neuen Weg erhobenen Hauptes zu gehen und mit zu gestalten.

*Veränderungen kommen nicht
ohne teils schmerzhaftes
Entscheidungen aus, aber es kommt
auf das Wie und Warum an.*

Vertraulichkeit und Unabhängigkeit als Arbeitsprämissen

Die katholische Kirche wie auch die evangelische Kirche in Deutschland haben sich in der Vergangenheit von „McKinsey“ beraten lassen. Die MDG konnte hier als Mittelständler aus den eigenen Reihen nicht mithalten. Denn Entscheider brauchen manchmal das Renommee einer unantastbaren Institu-

tion oder eines gewichtigen Namens. Dennoch wünsche ich mir für die Zukunft einen noch engeren Schulterschluss mit dem Vorsitzenden der Bischofskonferenz. Die MDG kann ihre Erfahrungen an den Vorsitzenden spiegeln, dieser kann daraus Erkenntnisse ziehen und in anderen Bereichen einbringen. Ideal ist es, wenn die MDG die Erfahrung aus den Beratungen direkt in die Kommissionsarbeit der Bischofskonferenz einbringen kann. Die Vertraulichkeit, die wir stets zu 100 Prozent garantieren, leidet darunter nicht.

Interna werden wir nie zur Verfügung stellen, außer im ausdrücklichen Auftrag des Kunden. Aber es ist aufgrund unserer Erfahrung aus vielen Beratungsprojekten durchaus möglich, Erkenntnisse zu verallgemeinern, zu abstrahieren und Trends abzulesen. Diese können wir weitergeben – und wenn wir die Initiative ergreifen und Projekte anstoßen sollen, müssen wir das sogar tun. Umgekehrt muss ich allen eine Absage erteilen, die glauben, aufgrund der Treuhandmittel und der Verbindung zur Bischofskonferenz seien wir nicht in der Lage, unabhängig zu beraten. Ein Gefälligkeitsgutachten kann ein Unternehmensberater genau ein einziges Mal abgeben. Danach bekommt er keine Aufträge mehr.

Medieninnovationen, Strategieberatung, Strukturanalyse... Die Herausforderungen für die MDG als mittelständische Beratung sind groß, und wir sind stets bemüht, unser Netzwerk zu erweitern. Die MDG-Berater_innen decken verschiedene Schwerpunkte ab, und kommen mit unterschiedlichen beruflichen Erfahrungen in die MDG. Dazu binden wir externe

Spezialisten ein und bilden so ein ähnliches Leistungsspektrum wie größere Beratungsfirmen ab. So können wir den Transfer zwischen säkularer und kirchlicher Welt leisten. Durch die flachere Hierarchie und eine innovative Ausrichtung sind wir flexibel und

proaktiv. Wir verfügen über Benchmarks und Insiderkenntnisse, die große Player nicht haben. Durch unsere Grundlagenforschung haben wir das Ohr nahe am Markt, und – nicht zu unterschätzen – wir binden die betroffenen Personen in den Beratungsprozess mit ein. Davon hängt der Umsetzungserfolg maßgeblich ab. Und nicht zuletzt entstehen so auch neue Ideen wie zum Beispiel die Vernetzung von Fundraising-Initiativen. Hier braucht es Kommunikation, Marktforschung und Transferleistung. Dieses Angebot wollen wir gerade kleineren Institutionen machen.

Der Umsetzungserfolg hängt maßgeblich davon ab, betroffene Personen in den Beratungsprozess mit einzubinden.

Plädoyer für eine Spiritualität im Netz

Ein Schwerpunkt der Arbeit der MDG liegt auf der konfessionellen Presse, deren Landschaft im Umbruch ist. Darin, und das darf nicht vergessen werden, unterscheidet sich die konfessionelle Presse aber nicht von ihrer säkularen Schwester. Trotz zahlreicher und auch erkennbar gelungener Relaunches in der Bistumspresse sinken die Auflagen der Kirchenzeitungen und Zeitschriften der Ordens- und Missionspresse. Während der letzten Jahre haben wir verstärkt Marktforschung betrieben, Studien wie die zu den SINUS-Milieus auf kirchliche Themen hin ausgewertet, Lesebefragungen durchgeführt, Betriebsvergleiche erstellt. Verleger und Chefredakteure stehen im regelmäßigen Austausch, wir haben in Projekten Anregungen für Marketing und Vertrieb gegeben. Erfolgreich sind Kooperationsmodelle gestartet und Content-Austauschplattformen bringen viel mehr Möglichkeiten, interessierte Menschen zu erreichen. Einzelne Bistümer versuchen es mit Mitgliederzeitschriften. Die Auflagen der Kirchenzeitungen fallen, weil die Zielgruppe sukzessiv kleiner wird und sich stark verändert. Dennoch erreicht die katholische Kirche damit die Nahestehenden. Bundesweit hochgerechnet erreichen die Kirchenzeitungen jede Woche mehr als 1,2 Millionen Leser. Einstellen allein ist da keine Alternative.

Das Thema Digitalisierung auf unsere Arbeit und die unserer Kunden herunterzubrechen, ist das Gebot der Stunde. Die MDG muss dabei behilflich sein, dass Kirche die Menschen auch künftig über zeitgenössische Kommunikationswege erreicht. Und zwar nicht nur Katholiken, sondern Männer und Frauen aller Altersklassen, die an Sinnfragen und ethischen Themen interessiert sind, auch so genannte Fernstehende, Menschen, die zu klassischen religiösen Formen und kirchlichen Ritualen keinen Bezug haben. Wir brauchen eine Spiritualität im Netz.

Ich empfehle nicht unbedingt gleich einen virtuellen Beichtstuhl mittäglicher „Absolution“ via „Facebook“-Likes, aber im Netz kann sehr wohl gute Seelsorge stattfinden. In einem MDG-Lab ist die Idee zu einer Seelsorge-App entstanden, aber im Grunde ist das ausbaubar auf ein breites Online-Angebot, das auf niederschwellige Art Kontakt zu Kirche und ihren Diensten ermöglicht. Warum nicht in einem Programm, einer Applikation, verschiedene Dinge anbieten: den Impuls für den Tag für Fernstehende, das Gebet für den Tag für Kirchnahe, Informationen über das breite Angebot der Kirche im konstitutionellen seelsorglichen Bereich, eine Austauschplattform zu

verschiedenen Themen und für verschiedene Zielgruppen. Die GPS-Suchfunktion könnte die nächstgelegene Beratungsstelle vorschlagen, und ein Buchungssystem könnte die noch verfügbaren Beratungstermine anzeigen, die sofort per App gebucht werden können. Kirche kann schon lange, was die selbst ernannte Ratgeber-Community „gutefrage.net“ kann, sie muss es nur medial und online zeigen. Die Botschaft: Wir sind da, wenn wir gebraucht werden.

In einigen Jahren wird es für viele selbstverständlich sein, mit Seelsorgerinnen und Seelsorgern online zu kommunizieren. Im Netz ist die Kirche hier ein Anbieter unter vielen. User wollen Antwort und Betreuung sofort, nicht erst am nächsten Sonntag. Wenn Kirche hier nicht überholt werden will, muss sie jetzt proaktiv vorgehen.

Vernetztes Handeln zum Nutzen aller

Der Studientag zum Thema Social Media im Frühjahr 2015 hat die katholischen Bischöfe in Deutschland insgesamt sensibler für das Thema gemacht. Kardinal Reinhard Marx hat das Silicon Valley besucht. Bischöfe sind in sozialen Netzwerken aktiv oder stellen sich im Chat-Room den Fragen unterschiedlicher Gruppen. Einzelinitiatoren alleine werden jedoch nicht für einen Paradigmenwechsel sorgen. Hier braucht es gemeinsame, konzentrierte und vernetzte Aktionen. Die Bischöfe alleine können wenig ausrichten. Sie sollten engagierte Ehrenamtliche stärker integrieren und so noch mehr motivieren. Die Rolle der Frau wird zwar immer wieder betont, das Potential von Frauen und ihre große Zahl in Frauenverbänden und in der Pfarrei, aber auch in der Theologie und in der kirchlichen Verwaltung wird jedoch in meinen Augen noch zu wenig genutzt. Um Kirche und ihre Botschaft ins Gespräch zu bringen, sollten alle kommunizieren – miteinander und über ihren Glauben. Die MDG will hier Plattformen entwickeln, bei der Vernetzung unterstützen und Fachwissen anbieten. Das gilt für die Infrastruktur wie für die Gestaltung der Inhalte. Die digitalen Medien und die sozialen Netzwerke erreichen viele Milieus und sprechen gleichzeitig eine eigene Sprache. Inhalte müssen daher entsprechend aufbereitet werden.

Ob die katholische Kirche mit der Raum greifenden Digitalisierung Schritt halten kann, wird sich vor allem daran entscheiden, wie hoch ihre Bereitschaft zur Vernetzung ist. Viele Akteure denken und handeln noch in Bistumsgrenzen, doch die katholische Kirche ist ein globales Unternehmen, und „www“

im Internet steht für „world wide web“. Enge Grenzen spielen da keine Rolle, sind eher hinderlich und Anlass für Widersprüche. Hier brauchen wir einen Paradigmenwechsel – nicht aus Prinzip und dem Hang zur Disruption, sondern zum Nutzen aller. Wir müssen unsere Strukturen überholen, um Synergie-Effekte zu nutzen und – Kommunikation ist alles – um mit einer Stimme zu sprechen.

Die MDG

Die MDG Medien-Dienstleistung GmbH berät seit 1975 bundesweit kirchliche Institutionen, Verbände und Unternehmen. Zu den Kunden gehören konfessionelle Presse- und Buchverlage, Medienhäuser, aber auch Akademien, Bistümer, Orden und andere Unternehmen. Die MDG ist ein Tochterunternehmen des VDD. Die Leistungen der MDG umfassen unter anderem Strategie- und Organisationsberatung, Kommunikationskonzepte oder die Entwicklung von Geschäftsmodellen. Darüber hinaus unterstützt die MDG mit Seminaren, Volontärs- und Traineeprogrammen die Aus- und Weiterbildung von Medienschaffenden und Führungskräften.