

## McKinsey beim Erzbischof

---

JOCHEN BÜLOW

Über Geld redet man nicht – Geld hat man. Nach dieser Devise lebten die evangelische und katholische Kirche jahrzehnte-, jahrhundertelang. Spätestens als Karl der Große erkannte, dass eine wirtschaftlich befriedigte Kirche dem weltlichen Herrscher durchaus nützlich sein kann, durfte sich der katholische Klerus einer staatlich anerkannten, finanziellen Sicherung erfreuen. Einige Jahrhunderte später lernten auch die Jünger Luthers die Vorzüge der staatlichen Einnahmegarantie zu schätzen. Mit Unterbrechungen gelang es den Kirchen, ihre finanziellen Ansprüche bis in das Grundgesetz der neuen Bundesrepublik hinüberzuretten: »Die Religionsgesellschaften, welche Körperschaften des öffentlichen Rechtes sind, sind berechtigt, aufgrund der bürgerlichen Steuerlisten nach Maßgabe der landesrechtlichen Bestimmungen Steuern zu erheben.«<sup>1</sup> Damit wurde in der westlichen Nachkriegsrepublik weltliches Gesetz, was die katholische Kirche in unnachahmlicher Weise sowieso für selbstverständlich hält: »Die Kirche hat das angeborene Recht, von den Gläubigen zu fordern, was für die ihr eigenen Zwecke notwendig ist«, heißt es im katholischen Kirchenrecht.<sup>2</sup>

Das »angeborene Recht«, in Zahlen ausgedrückt, sieht so aus: »Zum Erzbistum Köln gehören 2,23 Millionen Katholiken. [...] Sie zahlen im Jahr 2003 insgesamt etwa 462 Millionen Euro Kirchensteuer. Damit ist die Kirchensteuer die wichtigste Finanzquelle des Erzbistums, sie erbringt fast 70 Prozent des Gesamthaushalts 2003.«<sup>3</sup> Die

Haupteinnahmequelle Kirchensteuer aber sprudelt längst nicht mehr so zuverlässig wie einst. Denn als die Wirtschaft brummte und der Austritt aus den christlichen Kirchen gleichbedeutend mit dem sozialen Tod war, wurde über Geld fast ausschließlich in ein- und damit geweihten Kreisen geredet. Doch seitdem nennenswertes Wirtschaftswachstum nur noch in Geschichtsbüchern vorkommt und die Arbeitslosigkeit steigt, seitdem jedes Jahr rund dreihunderttausend Menschen alleine den großen Kirchen den Rücken kehren und immer mehr Eltern ihre Kinder nicht taufen lassen – seitdem sind die Kircheneinnahmen ein öffentliches Thema. Und ein keineswegs kleines: Rund 8,4 Milliarden Euro kassierten die Finanzämter 2002 stellvertretend für die evangelische und katholische Kirchenschatulle. Tendenz leicht sinkend. Womit das Hauptproblem im Raum steht.

Landauf, landab klagen die Gemeindeoberen und besonders die katholischen Finanzverwalter, die Kosten seien gestiegen bei Löhnen, Gehältern, Bauunterhaltung, Dienstleistungen. Gleichzeitig ist im Gegensatz zu vergangenen Jahren die Bereitschaft der für die Etatgenehmigungen zuständigen katholischen Kirchensteuerräte, Defizite aus den Rücklagen zu decken, mangels abnehmender Masse nicht nur in Köln immer geringer geworden. In Aachen hätte der Unmut beinahe zu einem Misstrauensvotum gegen den Generalvikar geführt: »Wir haben seit Jahren immer wieder gemahnt, die Ausgaben den Einnahmen anzupassen – und es ist kaum etwas geschehen«, sagt ein Mitglied des Kirchensteuerrates im Bistum Aachen – unter der Voraussetzung, namentlich ungenannt zu bleiben. Schlimmer noch als in Aachen (50 Millionen Euro Sparvolumen) sieht es in Berlin aus (Ende 2002 146 Millionen Euro Schulden), Köln will 90 Millionen Euro sparen, in fast allen anderen Diözesen stehen ebenfalls zweistellige Millioneneinsparungen zur Debatte. Das ist der Zeitpunkt für den Einsatz der Berater.

## MCKINSEY UND DIE PASTORALE HANDLUNGSFÄHIGKEIT

Im November 2003 bezogen auch im Kölner Generalvikariat McKinsey-Berater zwei Büros. Was dann geschah, schildert ein Mitarbeiter, dessen Zeitarbeitsvertrag offenbar aufgrund der Beratung trotz vorher-

riger Zusage nicht verlängert wurde: »Wir haben die Herrschaften in unserer Abteilung nie gesehen, wir haben auch keine Berichte geschrieben. Mir ist völlig schleierhaft, wie die unsere Arbeit überhaupt beurteilen wollen.« Trotzdem sickerte nach und nach durch, dass eine ganze Reihe von Zeitverträgen nicht verlängert werden soll: »Wie viele genau, weiß keiner der Betroffenen. Das ist alles völlig intransparent, Informationen gibt es immer nur um viele Ecken hinter vorgehaltener Hand.« Man wisse einfach nicht, wer an welchen Rädchen drehe – allein schon aus diesem Grunde möchte der Informant seinen Namen nicht preisgeben. Aber er berichtet von der Frustration vieler Mitarbeiter, die einmal wie er »hochmotiviert und mit vielen Ideen« angefangen hätten: »Mein Kündigungsgespräch sah so aus: Der Hauptabteilungsleiter sagte, dass es keine Chance auf Verlängerung meines Arbeitsvertrages gebe. Er bitte um Verständnis, dass er mehr nicht sagen könne und wolle. An meiner Arbeitsleistung habe es nicht gelegen.« Von der Mitarbeitervertretung haben weder er noch die Kollegen, mit denen er gesprochen hat, etwas gehört – zurück bleibt ein verbitterter Ex-Mitarbeiter, »der gelernt hat, dass in der Organisation des Wortes Gottes das Wort offenbar bei Gott geblieben ist«.

Die Geheimniskrämerei ist die Regel, kein Einzelfall: wolkige Sparaufrufe, dringende Appelle – aber keine konkreten Angaben über die Zahl der zu streichenden Stellen, über inhaltliche oder organisatorische Änderungen im Einzelnen. Im Januar 2004 sprach der ehemalige Generalvikar im Erzbistum Köln, Norbert Feldhoff, auf dem 3. Forum für katholische Fundraiser (in den Kirchenverwaltungen ist neben McKinsey auch der englische Ökonomen-Jargon längst selbstverständlich) in Bad Honnef von »Posterioritäten, also Dingen, die weniger wichtig sind, die nachrangig sind«.<sup>4</sup> Was genau das im Einzelnen sein sollte, konnte/durfte sich jeder selber ausmalen. Abgesehen von der Feststellung, dass die Gemeinden zu große Gebäude und zu viele Flächen beanspruchten, war Feldhoffs Rede nichts Konkretes zu entnehmen: »Ich befürchte, dass es in manchen Fällen auch nicht ohne Kündigungen geht. Im Erzbistum Köln haben wir dies jedenfalls schon in der Vergangenheit nicht völlig ausschließen können«, blieb Kölns oberster katholischer Finanzverwalter wohl bewusst unpräzise.

Ähnliches ist aus anderen Diözesen zu hören: aus Mainz ebenso wie aus Berlin, aus Aachen, wo es massive Proteste gab und auch aus

Essen und Würzburg: »Für mich sind diese McKinsey-Ideen auch nicht wirklich neu«, meint der Kölner Informant, »das sind ja alles Dinge, die man schon gehört hat. Aber McKinsey agiert wie das Schicksal persönlich, dient als gut installierter Vorwand für Entscheidungen, die man sich selber offenbar nicht zu fällen traut.« »Die Firma«, wie sich die Berater gerne selber nennen, werde als Blitzableiter für den Zorn der Mitarbeiter benutzt, um die Kirchenleitung als zwar hart, aber alternativlos handelnd darzustellen.

Mittlerweile ist die Umsetzung des von McKinsey angestoßenen Projektes mit dem euphemistischen Titel »Zukunft heute: Erhaltung der pastoralen Handlungsfähigkeit« in Köln in der dritten und letzten Phase. Norbert Feldhoff, bis 1. Juni 2004 Generalvikar und damit »Alter Ego« des Erzbischofs, schrieb noch am 10. Mai in einem Brief an die »lieben Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter«, dass der Erzbischof das Sparvolumen von 90 Millionen Euro »ausdrücklich bekräftigt« habe und daran »auf jeden Fall festzuhalten ist«.<sup>5</sup> Weiter heißt es nichtssagend, aber vieldeutig: »Auf Basis der bisher noch grob identifizierten Ansatzpunkte geht es nun darum, diese zu konkretisieren.« Zwar könne er, Feldhoff, »gut verstehen, dass viele von Ihnen in großer Sorge um Ihren Arbeitsplatz sind«, aber weiteres Warten sei unverantwortbar gewesen. »Abschließend«, so Feldhoff, »darf ich Sie ermuntern, sich an dem Prozess auch mit Ihren Ideen und Vorschlägen zu beteiligen« – ob der Mann damit Vorschläge meint, den eigenen Arbeitsplatz einzusparen, fragen sich nicht wenige im Kölner Generalvikariat bitter. Immerhin ist es bereits die zweite große Finanzkrise, die unter Feldhoffs Ägide in wenigen Jahren den Kölner Katholiken Kopfschmerzen bereitet.

Es lohnt sich deshalb, ein wenig genauer hinzusehen, wer wo sparen soll: Alleine 45 Millionen Euro sollen Kürzungen bei der »Territorialen Seelsorge« bringen. Natürlich bestreiten auch die Kritiker des Kölner Sparprogramms »Zukunft heute« nicht, dass die Einnahmen die Ausgaben künftig nicht mehr decken werden. Aber in vielen Gemeinden macht sich Unmut darüber breit, dass nicht etwa diskutiert, sondern dekretiert wird. Sicher ist auch hierin ein Grund zu finden, warum Kirchen in der öffentlichen Wahrnehmung immer weniger als vertrauenswürdig und den Menschen nah empfunden werden. Bezeichnenderweise war es eine McKinsey-Untersuchung,

die im Jahre 2003 diesbezüglich geradezu desaströse Ergebnisse vorstellte: Gerade einmal drei Prozent der Deutschen suchen noch Rat bei den Kirchen, ein Drittel hält gerade die katholische Kirche für nicht veränderungsfähig. Immer wieder werden dabei Intransparenz und mangelnde Diskussionsfähigkeit genannt.

### SCHNELLER TAUFEN, SEGGEN, GLAUBEN?

Munter diskutiert wird seit Jahren die Frage, ob und was eine Unternehmensberatung wie McKinsey für die Kirchen tun kann – und ob ihr Einsatz in einem ›Nonprofitunternehmen‹ überhaupt wünschenswert ist. Der ›unbequeme Protestant‹ Christian Nürnberger schreibt: »Wenn so ein Yuppie vor zweitausend Jahren die Aufgabe bekommen hätte, ein neues religiöses Unternehmen aus dem Boden zu stampfen – wo hätte er das Projekt verwirklicht? Natürlich in Rom. Der liebe Gott in seiner Ahnungslosigkeit hatte sich jedoch als ›Religions-Standort‹ ein Kaff namens Nazareth ausgesucht – nach allen Management-Kriterien eine katastrophale Fehlentscheidung. Der Yuppie, der sich so etwas Verrücktes hätte einfallen lassen, wäre sofort gefeuert worden.«<sup>6</sup>

Doch die Stellvertreter Christi auf Erden haben heute kaum Berührungängste mit den als Propheten der Effizienz bezeichneten McKinsey-Mitarbeitern. Die sind seit einer für die Auftraggeberin kostenlosen ›Pro-Bono‹-Aktion für die evangelische Kirche in München in den kirchlichen Chefbüros beider Konfessionen tätig: »Die Haare müssen ab, der halb Verhungerte und Blutverschmierte am Kreuz ist im AIDS-Zeitalter kein positives Identifikationssymbol mehr, Frauen sollten auf ihrem Weg in die Chefesssel gezielt gefördert werden, ein griffiges Logo muss her statt der altbacken gekreuzten Linien« – so oder ähnlich könnte der Rat von McKinsey lauten, wenn es um christliche Kirchen geht. Aber so oder ähnlich hat sich kein Unternehmensberater je über Kirche und christliche Glaubensinhalte geäußert, nicht einmal näherungsweise.

Wie der Teufel das Weihwasser scheuen die Berater das Statement zum Christentum und zu seinen Glaubenssätzen und -symbolen, zum Kirchenauftrag und zur Caritas, der selbstlosen Hilfe für die Armen,

jedenfalls öffentlich: »Es gibt in der Kirche zwei Komponenten, die entscheidend sind. Einmal die pastorale Arbeit, zum anderen die organisatorische. Zu den pastoralen Konzepten können wir keinen Beitrag leisten. Dazu sind wir auch nicht ausgebildet. Als Christ kann man zwar zu diesen oder jenen Dingen seine persönliche Meinung haben, als Berater sind das aber Tabuthemen«, meint Thomas von Mitschke-Collande, der bei McKinsey die Kirchenaktivitäten koordiniert.<sup>7</sup> Stattdessen analysieren die wenigen Damen und vielen Herren im edlen Zwirn die Form der Organisation, die das ›Produkt‹ Glauben und seine Umsetzung an die Kundschaft bringen soll. Keine Gefahr also für den Glaubensstifter am Kreuz, keine Bedrohung für die jahrtausendealten Glaubenssätze der katholischen und die aus ebenso alten Wurzeln sprießenden Überzeugungen der evangelischen Kirche. Tatsächlich nicht?

Begriffe wie ›Produkt‹ und ›Kundschaft‹ sind in der Geschichte des ›ältesten Unternehmens der Welt‹ bisher noch nie aufgetaucht. Im Gegenteil, alles allzu Krämerische hat der Religionsgründer höchst selbst aus der Firma geworfen: »Und er fand im Tempel sitzen, die da Ochsen, Schafe und Tauben feilhielten, und die Wechsler. Und er machte eine Geißel aus Stricken und trieb sie alle zum Tempel hinaus samt den Schafen und Ochsen und verschüttete den Wechslern das Geld und stieß die Tische um und sprach zu denen, die die Tauben feilhielten: Traget das von dannen und machet nicht meines Vaters Haus zum Kaufhause!«<sup>8</sup>

Bibelstellen wie diese sind es, die die Kritiker in ihrer Empörung über ›ökonomistisches Effizienzdenken‹ bestärkt. Kirche sei eben nicht ein nach klassischen Kosten-Nutzen-Analysen zu bewertendes Unternehmen, sondern eine ganz spezielle, einzigartige Einrichtung. Dem halten die Berater von McKinsey entgegen, dass die Kirchen nicht ständig über ihre Verhältnisse leben könnten, und bisher sei die Finanzplanung »in vielen Bereichen eher kurzfristig gewesen. Wir zeigen, wie es in fünf oder zehn Jahren eigentlich aussieht und welche tatsächlichen Lücken zwischen Einnahmen und Ausgaben dann vorhanden sind. Daraus entwickeln wir gemeinsam mit den Verantwortlichen Finanz- und Organisationspläne, die Schritt für Schritt abgearbeitet werden. Ziel ist es unter anderem, aus den jährlich sich wiederholenden Sparzwängen und -diskussionen herauszukommen. Sparen

kann kein Dauerzustand sein, der sich wie Mehltau über eine Organisation wie die Kirche legt.«<sup>9</sup>

Alois Moos, persönlicher Referent des Generalvikars von Speyer, zieht aus solcher Erkenntnis den Schluss, dass »im Mittelpunkt die Ziele stehen müssen, erst dann folgt die Wahl der Mittel«. Da ist bemerkenswert, dass McKinsey dort zwar einmal an die Tür klopfte, nach einer eintägigen Stippvisite aber höflich wieder vor die Tür gesetzt wurde: »Uns ist einfach bewusst geworden, dass man oft selber auf die richtigen Ideen kommt«, meint Moos, der sich über »ein großes Potenzial fachlich geschulter Gemeindemitglieder« freut, die ihre kostenlose Hilfe bei der Sanierung der Finanzen angeboten hätten. Erfolge habe das Bistum schon dadurch erzielt, dass man über den eigenen Tellerrand geblickt und mit anderen Bistümern Probleme und deren Lösungen ausgetauscht habe: »Beispielsweise hatten wir vergessen, für die in Altersteilzeit gehenden Mitarbeiter die erforderlichen Mittel bereitzustellen. Darauf sind wir aufmerksam gemacht worden und konnten deshalb eine höchst unangenehme Situation vermeiden«, erzählt der Mann, der als Geschäftsführer der Steuerungsgruppe ›Aufbruch‹ ganz genau über die Finanzen im Bilde ist. Moos' Chef, Generalvikar Josef Szuba, wurde gar in Zeitungen so zitiert: Es könne nicht darum gehen, nur den Rotstift anzusetzen, stattdessen müssten die Ziele überprüft und an ihnen die Angebote, Planungen und Strukturen ausgerichtet werden. Diese Aufgabe könne keine Firma der Kirche abnehmen.

Offensichtlich also gibt es Möglichkeiten, die trotz kirchlicher Vorzugspreise teure McKinsey-Beratung zu umgehen. Auch wenn genaue Zahlen nirgends veröffentlicht werden: Im Erzbistum Köln gehen Beobachter davon aus, dass die Beratung durch McKinsey einen Millionenbetrag gekostet hat. Zum Vergleich: Bei einer normalen Unternehmensberatung kassiert die Firma pro Berater einen Tagessatz von 2.000 – 3.000 Euro.

## QUO VADIS, KIRCHE?

Neben den praktischen Aspekten und den mit den Kürzungen einhergehenden Änderungen im Gemeindeleben stellen die Kritiker vor

allem grundsätzliche Fragen nach der strategischen Ausrichtung von Kirche. Nürnberger beispielsweise sieht einen neuen Glauben im Entstehen begriffen, den Glauben an Markt und Technik: »Es ist eine neue Weltreligion, und sie gleicht jenen Fruchtbarkeitsreligionen des Gottes Baal, welchen das Volk Israel in der Wüste vor rund zweieinhalb Jahrtausenden abgeschworen hat, und manchmal auch der Religion des Gottes Melech, von dem sich das Wort ›Moloch‹ ableitet und der Menschenopfer forderte.«<sup>10</sup> Wenn Christen solchen Tendenzen wirksam begegnen wollten, dann können sie sich nach Nürnbergers Überzeugung keine Organisation schaffen, die nach genau den Spielregeln funktioniert, die in der reinen Lehre als verwerflich betrachtet würden. Seine Einwände sind auch perspektivisch gedacht: »Kann gut sein, dass die Strategen der Globalisierung sich dann eingestehen müssen: Hat sich nicht gerechnet. Unser bedingungsloser Glaube an Markt und Technik hat sich nicht erfüllt, das Ausblenden der armen Mehrheit aus unserem täglichen Tun und unsere Gleichgültigkeit gegenüber Solidarität und sozialer Gerechtigkeit war ein schwerwiegender, nicht wieder gutzumachender Fehler. Freiheit, Gleichheit, Brüderlichkeit und soziale Gerechtigkeit mindern zwar den Gewinn, sichern aber die Möglichkeit, auch in dreißig, sechzig, hundert Jahren noch Gewinn zu machen.«<sup>11</sup>

McKinsey möchte in allen relevanten Unternehmen und Branchen mitreden. Denn wenn der ›Sachzwang‹ Finanzen erst einmal als nicht hinterfragbare Größe installiert ist, dann müssen sich hehre Absichten an der Vereinbarkeit mit diesem Sachzwang messen lassen: Aktivitäten, die diese Prüfung nicht bestehen, müssen – leider, leider – eingestellt werden. Das ist derzeit bundesweit zu beobachten: Kindergärten, Büchereien, Jugendbegegnungsstätten und vielerlei andere Initiativen, die für die Betroffenen eine konkrete Präsenz der Kirche und ein echtes Leben religiöser Überzeugungen bedeuten, werden reihenweise geschlossen. Vor dem Hintergrund, dass kirchliche Kindertagesstätten regelmäßig um die 80 Prozent staatliche Zuschüsse kassieren, ist das ein Skandal – auch deshalb, weil die Frage, warum die Kirchen nicht einfach die Kirchensteuerhebesätze anpassen, weder gestellt noch diskutiert wird. Stattdessen verlangen die Kirchenoberen mehr Subvention vom Staat. Wobei sich die Frage stellt, warum nicht erst die leistungsfähigen Gemeindemitglieder verstärkt zur Kasse

gebeten werden, bevor alle Steuerzahler, gleich ob Christen oder nicht, tiefer in die Taschen greifen müssen.

Vielleicht ist es gerade die Gewöhnung an jahrzehntelange Alimentierung, die die christlichen Kirchen nicht wahrnehmen lässt, welch große Chance sich ihnen eigentlich bietet, weil sie eben noch nicht vollständig dem Diktat der Ökonomie gehorchen und sich dem Zeitgeist entgegen stellen könnten: »Der digitale Kapitalismus, wie er sich jetzt abzeichnet, wird, wenn niemand gegensteuert, in tiefstem Heidentum enden, in Barbarei auf höchstem Niveau. [...] Statt sich dieser Bewegung entgegenzustellen, statt mit der Bibel und dem Kreuz in der Hand den Ökonomismus entschlossen zu bekämpfen, der alle Werte und Institutionen verhöhnt, die im christlich-humanistisch geprägten Europa offiziell noch immer gelten, de facto aber von Tag zu Tag und von Jahr zu Jahr mehr geschleift werden, surfen die Kirchenoberen auf der Ökonomismus-Welle mit und öffnen ihr die Tore.«<sup>12</sup>

Sollte sich diese Tendenz verstärken und durchsetzen, brauchten Kirchenkritiker zumindest nicht mehr auf Themen wie die Inquisition oder die Frauenfeindlichkeit der katholischen Kirche zu verweisen. Dann könnten sie mit Fug und Recht argumentieren, man habe die Kirchenfinanzen saniert und gleichzeitig Verrat an dem begangen, was einst Konsens unter Christen war. Schließlich hatte schon Jesus zum Thema Geld eine eindeutige Haltung: »Liebe Kinder, wie schwer ist's für die, so ihr Vertrauen auf Reichtum setzen, ins Reich Gottes zu kommen! Es ist leichter, dass ein Kamel durch ein Nadelöhr gehe, als dass ein Reicher ins Reich Gottes komme.«<sup>13</sup>

Gar zu hilflos aber müssen die Christen nicht sein: Christian Nürnberger beschreibt in seinem Buch den Entwurf einer »Kirche im christlichen Kapitalismus«, kurz KICK. Ohne Kirchensteuer, finanziell auf eigenen Beinen stehend, könnten katholische und evangelische Christen wie in der Urkirche unabhängig und selbstbewusst ihren Weg suchen und finden – denn Unternehmensberater hatten auch die in Rom verfolgten Gemeinden nicht.

## ANMERKUNGEN

- 1 Art. 140 Grundgesetz in Verbindung mit Art. 137, Abs. 6, Weimarer Reichsverfassung
- 2 Deutsche Bischofskonferenz (Hg.): Kodex des kanonischen Rechts, lateinisch-deutsche Ausgabe mit Sachverzeichnis, Kevelaer 2001, Buch V, Canon 1260
- 3 [www.kirchensteuer-koeln.de/steuer/index.html](http://www.kirchensteuer-koeln.de/steuer/index.html)
- 4 Presseamt des Erzbistums Köln: Kirchenfinanzen – womit Gemeinden und kirchliche Einrichtungen in Zukunft rechnen dürfen/müssen, Rede von Generalvikar Norbert Feldhoff, Bad Honnef, 28.1.2004
- 5 Schreiben des Generalvikars Norbert Feldhoff vom 10.5.2004
- 6 Christian Nürnberger: Kirche, wo bist du?, München 2000, S. 41
- 7 Tag des Herrn, Katholische Wochenzeitung für die Bistümer Dresden-Meißen, Görlitz, Erfurt und Magdeburg 38/2003, <http://kathweb.de/tdh/artikel/1537.htm>
- 8 Die Bibel, Neues Testament, Johannes 2,13-2,16
- 9 Tag des Herrn, a.a.O.
- 10 Ch. Nürnberger, Kirche, wo bist Du?, a.a.O., S. 43
- 11 Ebd.
- 12 Ebd., S. 21
- 13 Die Bibel, Neues Testament, Markus 10,24f.