

**LS:** Wenn jemand sagt, die Kirche sei nun mal kein Unternehmen, was sagen Sie dann?

**von Mitschke-Collande:** Natürlich ist Kirche kein Unternehmen. Sie hat als Leib Christi eine geistliche, spirituelle, transzendente Dimension. Aber als Gemeinschaft aller Getauften eine reale, soziologische Dimension mit Menschen, Strukturen, Prozessen, mit Einnahmen und Ausgaben. Hier sind deutlich Parallelen vor allem zu Non-Profit-Organisationen zu sehen. Den entscheidenden Unterschied sehe ich

darin, dass alle Getauften auch Mitglieder der Organisation Kirche sind. Die Gläubigen daher mit Kunden gleichzusetzen ist falsch. Anders als Kunden sind sie nicht nur Konsumenten, sondern auch gleichzeitig Produzenten von Glaubenszeugnis. Zieht man Analogien zu Erfah-

## Die Kirche muss katholischer werden, nicht römischer

Ein Gespräch mit Thomas von Mitschke-Collande

rungen zum Beispiel aus Unternehmen, wird einem teilweise als Gegenargument die transzendente Dimension vorgehalten und damit einer möglichen unbequemen Diskussion ausgewichen. Die gleichen Personen jedoch, angesprochen darauf, wie sich dies mit dem Thema Missbrauch vereinbaren ließe, ändern sofort die Perspektive: die Kirche sei auch eine reale Gemeinschaft von Menschen und da passiere leider so etwas.

**LS:** „Schafft sich die katholische Kirche ab?“ fragen Sie in Ihrem neuesten Buch. Was hat Sie auf diese Frage gebracht?

**von Mitschke-Collande:** Die Kirche bewegt sich in einer Abwärtsspirale, ausgehend von der Glaubenskrise, einer Vertrauenskrise, einer Autoritäts-, Führungsstruktur- und Vermittlungskrise, die sich gegenseitig verstärken und damit zunehmend das Ende der Volkskirche, so wie sie in den letzten Jahrhunderten existierte, unwiederbringlich herbeiführen.

Als Folge weisen fast alle Indikatoren dramatisch nach unten, besonders bedauerlich ist, dass sich in den letzten Jahren sowohl Trau- aber auch Taufquote deutlich reduziert haben. Als einziges steigt die Kirchensteuer, nicht nur absolut, sondern auch pro Kopf. Man darf dabei eines

### Thomas von Mitschke-Collande

geb. 1950, Dr. phil., deutscher Senior Director der Unternehmensberatung McKinsey.

### Bernhard Spielberg

geb. 1976, Dr. theol., Akademischer Rat am Lehrstuhl für Pastoraltheologie und Homiletik der Kath.-Theol. Fakultät der Universität Würzburg; Mitglied der Schriftleitung der „Lebendigen Seelsorge“.

nicht übersehen: die abnehmende Attraktivität von Kirche ist zum großen Teil hausgemacht. Ich erkenne aber nicht, dass mit mutigen Schritten und weitreichenden Visionen dem entgegengewirkt wird, ganz im Gegenteil: wenn ich zum Beispiel an die Situation in meinem Heimatbistum Augsburg denke, zielen die angedachten Maßnahmen auf eine aktive Schwächung kirchlichen Lebens vor Ort ab.

**LS:** Was sind Ihre Erfahrungen, wenn Sie die Krise der Kirche mit Verantwortlichen diskutieren?

**von Mitschke-Collande:** Ich stoße hier bei einigen auf typische, allzu bequeme Fluchtwege. Die Kirche sei von Christus gegründet, die Pforten der Hölle könnten sie nicht überwinden. Man habe schon ganz andere Krisen durchgestanden. Ein anderer Ausweg ist der Rückzug in den Glauben, zum Gebet. Aber Beten und Vertrauen auf den Heiligen Geist erlauben nicht, die Hände in den Schoß zu legen. Gott hat uns unseren Verstand gegeben, dass wir ihn nutzen. Beides ist notwendig: Gebet und Taten. Weitere Fluchtoptionen sind der Verweis auf die Belange der Weltkirche, die Festlegungen des Kirchenrechts oder die Letztentscheidung Roms. Man verkennt aber leider, dass ein gewisser Handlungsspielraum durchaus vorhanden ist. So haben zum Beispiel die österreichischen Bischöfe in einem Hirtenwort Ende der 1980er Jahre die Zulassung bei wiederverheirateten Geschiedenen nach einem Gespräch mit einem erfahrenen Seelsorger zum Kommunionempfang ermöglicht.

**LS:** Immerhin gibt es jetzt den „Dialogprozess“.

**von Mitschke-Collande:** Leider bleibt es aber weitgehend bei Diskussionen. Zu Recht wird inzwischen von „Erneuerungsrhetorik“ gesprochen: zu lang hat man von der Bereitschaft gehört, die Dinge jetzt in Angriff zu nehmen, ohne dass etwas Wesentliches passiert wäre. Es stellt sich die Frage, ob nicht zunehmend Reform- und Dialoggerede an die Stelle eines echten Reform- und Dialogwillens getreten sind. Die Konfrontation mit der Wirklichkeit versucht man mit gemeindlichen Geborgenheitsmilieus und phantasielosem Downsizing von dezentralen Pastoralstrukturen durch einen an Ressourcen und Effizienz orientierten Verwaltungskatholizismus als Reaktion auf den Priestermangel und rückläufige Kirchenbesucher zu verdrängen. Kreative, inspirative Visionen für eine zukunftsfähige Kirche werden indes kaum entwickelt und in Angriff genommen. Was der protestantische Landesbischof Ralf Meister für seine Kirche in drei Schlagworten zusammenfasste, trifft ebenso auf die aktuelle Situation der katholischen Kirche zu: Angst vor Veränderung, Flucht in Geschäftigkeit und Verlust an Tiefe.

**LS:** Sie behaupten, dass Kirche eigentlich boomen müsste.

**von Mitschke-Collande:** Ja, wir haben nicht so sehr ein Nachfrageproblem, sondern vor allem ein Angebotsproblem. Betrachtet man holzschnittartig die Gesamtsitu-

ation, so sehen wir, dass der Einzelne ungebrochen nach Spiritualität sucht, sich eine geistige Rückbindung, *religio*, wünscht. Hinzu kommt die Suche nach Orientierung in einer Welt, in der althergekommene Glaubens- und Erkenntnissätze nicht mehr zu gelten scheinen. Das suchende Individuum „Mensch“ stößt auf einen unübersichtlichen religiösen Markt: von Freikirchen bis hin zu asiatischen sinnstiftenden Organisationen oder speziellen „Wellness-Angeboten“. Die katholische Kirche ist aber in ihrer Ängstlichkeit dabei, diese Chance zu übersehen. Zu sehr scheint sie beschäftigt mit sich selbst, mit ihren Identitätskrisen, mit ihren finanziellen und personellen Problemen, ihren Ängsten und Verkrampfungen. Papst Benedikt ist voll zuzustimmen, wenn er beklagt, warum die etablierten Kirchen mit ihren überkommenen Strukturen zu vielen Suchenden keinen Kontakt mehr finden.

**LS:** Was würde denn ein Unternehmen in solch einer Lage machen?

**von Mitschke-Collande:** Ein Unternehmen in vergleichbarer Situation würde nun eine umfassende, ausgangsoffene Positionsbestimmung vornehmen. Das Ergebnis würde zu entsprechenden Handlungen führen. In der Kirche ist dies momentan nicht der Fall. Eine Institution, die sich mit einer schrumpfenden Mitgliederzahl und einer kleiner werdenden Bedeutung abgibt, ist bereits verloren. Der Weg, der einzuschlagen ist, ist das Modell einer offenen missionarischen Kirche, die sich nicht aus der Gesellschaft zurückzieht, sondern sich bewusst als Teil der Gesellschaft versteht und sich mit den Fragen des Menschen, so wie er hier und heute ist, im Sinne des Evangeliums auseinandersetzt. Es bedarf großer Anstrengungen, um diesen Weg zu verfolgen.

**LS:** Und wie kann die Kirche in dieser Situation sinnvoll agieren?

**von Mitschke-Collande:** Es scheinen verschiedene Optionen denkbar. Sie muss den Verlockungen der Resignation widerstehen, alles beim Alten lassen zu wollen, nur auf Gott zu vertrauen und zu beten. Sie muss auch den Verlockungen der Selbstmarginalisierung widerstehen, den Rückzug ins katholische Milieu, ihr eigenes Schrumpfen als unausweichlich zu akzeptieren und sich in die Wagenburg der kleinen aufrechten Herde zurückzuziehen. Sie muss aber auch der Versuchung der Selbstsäkularisierung widerstehen, sich dem Zeitgeist anzupassen, um einfach nur moderner zu werden und den Anspruch zu verfolgen, die Kluft zwischen gesellschaftlichen Vorstellungen und eigenen Positionen möglichst gering halten zu wollen. Sie würde sich damit reduzieren auf eine spirituelle Daseinsfürsorge für jeden und alle und damit bald der Beliebigkeit verfallen.

**LS:** Und wie geht es dann weiter?

**von Mitschke-Collande:** Als erstes bedarf es eines anderen Selbstverständnisses der Kirche durch eine mentale und spirituelle Erneuerung von innen heraus, hin zu einer zuhörenden, pilgernden, dienenden Kirche. Das traditionelle Bild der katho-

lischen Kirche ist das einer Pyramide. Oben der Papst als Stellvertreter Christi, dann die Bischöfe, Priester und unten die Laien. Es ist ein Modell einer hierarchisch gegliederten, lehrenden, herrschenden Kirche mit klarer Unterordnung, mit Trennung von Klerus und Laien. Es entsteht der Eindruck von Herrschern und Beherrschten, von oben und unten und damit auch optisch von der Wertigkeit von größerer oder weiterer Nähe zu Gott. Entscheidungen haben von oben nach unten zu gehen. Um diese Mentalität zu verändern, muss diese Pyramide nicht nur bildlich gesehen auf den Kopf gestellt werden. Oben das Volk Gottes auf dem Weg zum Ende der Zeiten, getragen und geführt dabei vom Papst, dem Diener der Diener Gottes – auch einer seiner Titel –, und vom Klerus. Auf seinen Schultern ruht wie beim heiligen Christopherus die ganze Last der Kirche. Mit diesem bildlichen Paradigmenwechsel werden weder Kompetenzen noch Strukturen in Frage gestellt. Es wäre kein Entwurf für eine Kirche von unten, keine Übernahme der Entscheidungen durch Laien, keine Demokratisierung der Kirche, sondern der optische Ausdruck eines neuen Selbstverständnisses: das einer dienenden, hörenden, helfenden und lernenden Kirche. Der Klerus hat jetzt deutlich einen instrumentalen, dienenden Charakter. Manchmal drücken Bilder mehr aus als Worte. Dies könnte so ein Bild sein. Man kann theologisch einwenden, dass von Christus alles ausgeht, auf ihn alles ausgerichtet ist. Die umgekehrte Pyramide könnte aber auch bildlich ausdrücken, dass alles in ihm gegründet ist. Dass er die Wurzel, die Quelle ist, aus der seine Kirche wächst.

**LS:** Also brauchen wir mehr geistliche Erneuerung statt neuer Organisationsentwicklungsprozesse?

**von Mitschke-Collande:** Die Kirche muss evangeliumsgemäßer werden, nicht protestantischer, um authentisch zu sein. Ich möchte Erzbischof Schick anlässlich seiner Palmsonntagspredigt 2010 zitieren: „Wir brauchen weniger die Institution Kirche, sondern mehr Jesus Christus.“ Eine Erneuerung der Kirche kann nur mittels einer stärkeren und konsequenten Ausrichtung auf Jesus Christus und sein Evangelium gelingen, wie es Papst Benedikt zu Recht wiederholt einfordert. Eine Reform an Strukturen und Prozessen und Lehraussage ohne diese Orientierung wäre ein ziel- und sinnloser Aktionismus ohne Tiefe und Ausrichtung. Umgekehrt gilt freilich auch, dass eine geistliche, spirituelle Erneuerung ohne konkrete Konsequenzen, die sich in den Strukturen niederschlagen, ein weltfremder, weltflüchtiger Spiritualismus ist, der ebenso rasch verdampft und zu einem weiteren Reformstau führt, der sich wie Mehltau auf das kirchliche Leben legt. Wir brauchen beides: „geistliche Erneuerung und konkrete Kirchenreformen“.

Die Kirche muss katholischer werden, nicht römischer. Allgemeiner, umfassender, wie es im ersten Jahrtausend erfolgreich praktiziert wurde. Dazu gehört, die Vielfalt der Glaubensvollzüge und Liturgieformen zu akzeptieren. Einheit nicht mit

Einheitlichkeit verwechseln, sondern Vielfalt fördern, solange sie auf demselben Glaubensgrund steht. Dazu gehört auch, dass sie bewusst das Absolute und Heilige vertritt: das *mysterium fidei*. Dass sie Rituale und Tradition pflegt, dass sie den Menschen mit all seinen Sinnen anspricht und nicht einseitig verkopft, die Kraft der Spiritualität wieder entdeckt und vor allem, dass sie all ihr Tun auf den Menschen ausrichtet. Die Kirche ist für den Menschen da und nicht umgekehrt. Sie muss lernen, mit Scheitern und Lebensbrüchen umzugehen und eine Pastoral der Barmherzigkeit praktizieren. Wie sagte mein verstorbener Ortspfarrer: „Lieber breche ich ein Gesetz der Kirche, als das Herz eines Menschen.“

**LS:** Eine wesentliche Voraussetzung für eine geistlich vitale und pastoral innovative Kirche ist eine gute interne Kommunikation. Was muss sich da ändern?

**von Mitschke-Collande:** Es braucht eine neue Kultur des Miteinanders, in der Kleriker und Laien auf gleicher Augenhöhe sind und als gleichberechtigte Partner kommunizieren. Der innerkirchliche Umgang, wenn er alle Chancen und Potenziale, die in ihm stecken, nutzen will, muss geprägt sein von Verständnis, Respekt, Brüderlichkeit, Solidarität und Liebe. So habe „das letzte Wort nicht eine wie auch immer definierte absolute Wahrheit der einen oder anderen Seite, sondern die Liebe“ (1Kor). Gerade innerkirchlich wird freie Meinungsäußerung häufig mit der Verletzung des Gehorsamsprinzips gleichgesetzt. Dies ist ein Kennzeichen vor allem für Sekten und ähnliche Organisationen, die jegliche kritische Äußerung als Verrat, als Nestbeschmutzung, als Schwächung der eigenen Position sehen. Für erfolgreich geführte Unternehmen gilt diese Haltung schon lange nicht mehr, und für die Institution Kirche darf sie erst recht nicht gelten. Gehorsam ohne die Möglichkeit zur ehrlichen Meinungsäußerung läuft Gefahr, zu einer Vereinheitlichung zu führen, zu einer Einheit ohne Vielfalt, Tiefe und Akzeptanz. Auf der anderen Seite muss aber auch die freie Meinungsäußerung das Große und Ganze im Auge behalten, für die Einheit in der Vielfalt und darf nicht verletzend sein. Innerkirchliche Diskussionen und Auseinandersetzungen dürfen nicht als Angriff verstanden werden, sondern als Wirken des Heiligen Geistes. Um der Wahrheit willen muss die Kirche durchaus die Pflicht zum loyalen Widerspruch einfordern. Liebe und Gehorsam zum Papst und Kirche sind mit loyaler Kritik an Papst und Kirche vereinbar bzw. wahre Liebe fordert gerade loyalen Widerspruch, wo man ihn für angebracht hält, ein.

**LS:** Diesen Weg geht zum Beispiel die Pfarrerrinitiative, die von Österreich ausgehend inzwischen auch in Deutschland und den USA Kreise zieht. Man kann nicht gerade sagen, dass deren loyaler Widerspruch willkommen ist.

**von Mitschke-Collande:** Wenn Papst Benedikt in seiner Ansprache am Gründonnerstag dieses Jahres sagt, hier würde nur egoistisch die Durchsetzung eigener Interessen vertreten, verkennt er die lautere Ernsthaftigkeit und springt zu kurz.

Viele Geistliche handeln in ihrer täglichen Seelsorge bereits heute anders als die strikte Lehre es ihnen vorgibt, sei es im liturgischen Vollzug, sei es, indem sie wiederverheirateten Geschiedenen und anderen Christen die Kommunion spenden oder in ihrer individuellen Seelsorge Empfehlungen aussprechen, die nicht der offiziellen Lehrmeinung entsprechen, wohl aber dem Gebot des Evangeliums und der Menschlichkeit. Formen des Ungehorsams umfassen zunehmend auch die Gläubigen, sei es in Form von Kirchenbesetzungen, sei es in öffentlichen Aktionen. „Wann gehen die Katholiken endlich auf die Straße?“ war die dicke Schlagzeile in einer süddeutschen Tageszeitung. Im Februar umarmten mehr als 30.000 Katholiken im Bistum Augsburg 150 Kirchen, um zum Ausdruck zu bringen, dass die Kirche im Dorf bleiben sollte und so gegen die Pläne des Bischofs zu protestieren. Zu einer Kundgebung auf dem Domplatz kamen mehrere tausend Katholiken, um ihre Verbundenheit auszudrücken. Nebenbei: der Bischof ließ während der Kundgebung den Dom zusperren, auch ein Zeichen mit klarer Symbolkraft. Bischof Müller bezeichnete Reformgruppen als „parasitäre Existenzen“.

Hinter all den genannten Protesten stehen Menschen, denen die Zukunft der Kirche am Herzen liegt und die um ihrer Kinder willen nicht mehr schweigen und dulden, sondern an die Öffentlichkeit gehen, den gemeinschaftlichen Widerstand nicht scheuen, um etwas zu bewegen und dabei auf die Macht des Gebets, die Macht des Vertrauens und des Heiligen Geistes setzen. Hat nicht auch mancher Heiliger als Außenseiter, Ungehorsamer und Ketzer begonnen?

**LS:** Wo sehen Sie – jenseits der institutionsinternen Notwendigkeiten – die größte Herausforderung für die pastorale Praxis vor Ort?

**von Mitschke-Collande:** Die Kirche muss ihre Sprachlosigkeit überwinden und die Mitte der Bevölkerung, die größtenteils durchaus bildungsfern ist, in ihrem Alltag, in ihrer Sprache ansprechen. Die gesellschaftliche Wirklichkeit, so wie sie ist, verstehen und Antworten zum Gelingen des Lebens hier und heute im Sinne des Evangeliums geben, auch wenn diese Antworten unbequem scheinen. Und mit dem Theologen Eugen Biser zu sprechen: „Die Kirche beantwortet zu oft Fragen, die keiner stellt und Fragen, die der heutige Mensch stellt, werden von ihr nicht beantwortet.“ Sie hat im Evangelium gute, immer aktuelle Botschaften, sie hat vertraute Rituale, sie hat viele bekannte Gesichter, sie ist weltweit präsent mit dem Papst in Rom, aber sie nutzt dies nur unzureichend, da sie in vielen Dokumenten und Aussagen nicht die Sprache der Zeit spricht, sondern in einer binnenkirchlichen Terminologie gefangen scheint. Sie muss bereit sein, den Mut zur Innovation zu haben – und sich im Vertrauen auf den Heiligen Geist, ähnlich wie Abraham und Moses, auf unbekanntes Neuland zu geben.

Vor allem heißt dies, die 80 bis 90 Prozent der Kirchenfernen als Hauptschwerpunkt aller Aktivitäten zu sehen. Die eher bildungsferne Unter- und Mittelschicht

in ihrer Sprache und in ihren Medien anzusprechen, das heißt, wenn notwendig, auch die Boulevardpresse als eine Kommunikationsplattform zu sehen. Bischof Wanke und Weihbischof Hauke gehen hier mit niederschweligen Pastorkonzepten in Erfurt beispielhaft voran. Ein weiterer Ansatzpunkt ist, die Möglichkeiten und Potenziale der neuen digitalen und virtuellen Kommunikationswelt, die Social Media, voll zu nutzen. Die Internetauftritte nicht nur als einseitige Informationsplattform – so wie heute weitgehend der Fall –, sondern bewusst und gezielt als Möglichkeit zum Dialog zu gestalten.

**LS:** Zum Schluss – ganz kurz: Reform oder Reformation?

**von Mitschke-Collande:** Steine des Anstoßes, machtvolle Kommunikationsinstrumente, wütende, enttäuschte Katholiken, die zunehmend sich von Wutkatholiken zu Mutkatholiken transformieren, die etwas verändern wollen, alles ist reichlich vorhanden. Was vielleicht noch fehlt, ist die Initialzündung, ist vielleicht eine charismatische Person wie ein Franz von Assisi oder ein Martin Luther. Aber vielleicht ist dies alles nicht notwendig, wenn uns überraschend der Heilige Geist wieder einen lebenswürdigen Revolutionär auf dem Thron Petri beschert, wie Johannes XXIII. einer war. ■

## LITERATUR

---

Von Mitschke-Collande, Thomas, *Schafft sich die katholische Kirche ab? Analysen und Lösungen eines Unternehmensberaters*, München 2012 (erscheint im September).