

# UNTERNEHMEN KIRCHE EKKLESIOLOGISCHER PARADIGMENWECHSEL ODER MODISCHE FEHLENTWICKLUNG?

## I. ZU BEGINN

Im letzten Jahr<sup>1</sup> haben sich in der kirchlichen Öffentlichkeit neue Begriffe in den Vordergrund geschoben, wenn es um notwendige und hilfreiche Entwicklungsschritte für die Institution Kirche im ausgehenden 20. Jahrhundert geht. Von einer "schlanken Kirche" ist die Rede, von einer Stärkung der mittleren Ebene und von Kundenorientierung. Und Englisch feiert nun auch in der Kirche einen Siegeszug: Lean management, social marketing, corporate identity, corporate design, budgeting und controlling wird gefordert.

Ein sprachlicher Paradigmenwechsel ist unverkennbar. Offenkundig ist die Erklärungskraft, ja Faszination dieser neuen Sprachformen und der hinter ihnen stehenden Denkwelt groß.

Neulich hat ein befreundeter Theologe gesagt: "In letzter Zeit habe ich einen wesentlich höheren Erkenntnisgewinn über den Zustand und die Zukunft der Kirche daraus gezogen, das "Managemagazin" im Zug zu lesen, als mich in theologische Fachzeitschriften zu vertiefen." Dies zeigt wohl weniger eine Identitätsschwäche oder -krise des betreffenden Theologen. Vielmehr hat ihn ein Deutungssystem hoher Plausibilität und Überzeugungskraft in seinen Bann gezogen.

Die Anziehungskraft dieser neuen Denkwelt ist nicht gering. Im harten Wind der Konkurrenz bewährte Verhaltensweisen und Techniken verheißen Problemlösungskompetenz auch für die drängenden Fragen von Kirche und Diakonie.

Im Augenblick ist wohl noch unentschieden, ob auch ein grundlegend neues Denken oder vielleicht sogar ein neues Handeln folgt. Es mag auch hier gelten, was U. BECK in einem anderen Zusammenhang - über ein typisch "männliches" Verhalten - so formuliert hat: verbale Veränderungsbereitschaft bei fortdauernder Verhaltensstarre.

Immerhin: Nachdenken ist nötig. Eine Praktische Theologie, für die die Praxis der Kirche eine Bedeutung besitzt, ist herausgefordert.

Wenn das Thema aus letztlich unverbindlichen Sprachspielen heraus auf die Handlungsebene kommen sollte, wird es erhebliche Relevanz haben. Berufe in der Kirche werden eine andere Ausbildung brauchen und eine andere Fortbildung verlangen. Sie werden andere Entwicklungen nehmen als bisher. Deshalb ist die Klärung dieser Frage für Studierende der Theologie existentiell wichtig.

Wer vor fünf Jahren als Ingenieur zu Bahn oder Post ging, findet sich heute in einem völlig anderen Unternehmen wieder. Angesichts der rapi-

---

<sup>1</sup> Also im Jahr 1996

den Veränderungen in fast allen Unternehmensbereichen wird es immer unwahrscheinlicher, daß die Kirche jenseits der Jahrtausendwende noch die augenblickliche Gestalt haben wird - und wenn sie es täte, ist die Frage berechtigt, ob dies gut für sie wäre.

Aber auch die Hochschulen geraten zunehmend nicht nur in den Sog dieses Denkens, sondern auch in den Bereich dieser Wirklichkeit. Finanzfragen bekommen eine neue Bedeutung. Profilbildung und die Positionierung im Konzert der Konkurrenz werden wichtig.

Die Ansage neuer Epochen hat sich im Rückblick nicht immer als richtig erwiesen. Aber es ist zumindest erwägenswert, ob wir uns im Augenblick nicht in einer Situation befinden, die der Diskussion um die Kirchenreform in den Siebzigern ähnelt. Die Kirchenreformbewegung versuchte mit einem neuen theologischen und strukturellen Ansatz den massiven gesellschaftlichen Veränderungen in Mitteleuropa in der ersten Hälfte der Nachkriegszeit gerecht zu werden. Die ökonomisch-strukturellen Probleme von Kirche heute könnten einen ähnlichen Reformdruck zur Folge haben.

Die Praktische Theologie ist herausgefordert. Eine Teildisziplin rückt ins Blickfeld, wenn es um diese Fragen geht: die Kybernetik. Übereinstimmung herrscht dahingehend, daß sie bislang als ein "vernachlässigtes Fach" zu beschreiben ist. "Insgesamt bleibt das Interesse an der Lehre von der Gemeindeleitung innerhalb der praktisch-theologischen Wissenschaft aber eher gering, die materiale Durchführung im Vergleich zu anderen Gebieten knapp" <sup>2</sup>

Dies scheint sich in letzter Zeit zu ändern. ALFRED JÄGER, der Bielefelder Systematiker hat "Konzepte der Kirchenleitung für die Zukunft"<sup>3</sup> vorgelegt. Gerade seine Arbeiten der letzten Zeit zeigen, wie sich unter dem kybernetischen Aspekt die Entwicklungen von Kirche und Diakonie zusammen sehen lassen.

GÜNTER BREITENBACH hat in seiner Neuendettelsauer Dissertation eine Kybernetik in systemischer Sichtweise entwickelt. Sie ist an der Frage der Gemeindeleitung orientiert und bietet in ihrem prinzipiellen Teil eine weitgespannte Kybernetik im Gespräch mit vielen Teildisziplinen im Rahmen eines konziliaren Kirchenverständnisses.

Gründliche Reflexion ist nötig. Ohne sie könnte sich wieder ereignen, was GÜNTER BREITENBACH rückblickend über den Einfluß von außerkirchlich gebräuchlichen Methoden auf das kirchliche Leitungshandeln schreibt: Die Übernahme solcher Methoden ist "nicht selten pragmatisch, kritiklos und ohne theologische und methodische Reflexion geschehen. Umgekehrt wird unter Berufung auf das besondere Wesen kirchlichen Leitungsdienstes auf breiter Basis mit ungeklärten Rollen, Strukturen und Prozessen gearbeitet."<sup>4</sup> Und man wird hinzufügen können: notwendige Entwicklungsschritte versäumt.

---

<sup>2</sup> G. Breitenbach, Gemeinde leiten 28. Die durchaus vorhandene Diskussion zu diesen Fragen (vgl. die Arbeiten von K.F. Daiber, die Arbeit der Studien- und Planungsgruppe der EKD mit R. Schloz) wurde nicht erkennbar koordiniert, als Gesamtes reflektiert und mit der Praxis zurückgekoppelt.

<sup>3</sup> Gütersloh 1993

<sup>4</sup> Gemeinde leiten 32 (MS)

## II. DIE ORGANISATIONSGESCHICHTE DES CHRISTENTUMS

Darf Kirche mit den Begriffen und Methoden, die für Unternehmen gelten, beschrieben und gestaltet werden? Eine erste Antwort ist pragmatisch: Nachdem sie als große Volkskirche und in der Gestalt großer diakonischer Einrichtungen de facto Züge eines Unternehmens trägt, liegt es nahe, sie auch als solche zu behandeln, vielleicht von schlechten zu besseren Unternehmen zu machen. Welche "Unternehmen" dabei als Vorbild dienen sollen, wird sorgfältig zu diskutieren sein. Jedenfalls wird es nötig sein, in der Praktischen Theologie die substantielle Diskussion der Wirtschaftswissenschaften über "Non-Profit-Organisationen" zur Kenntnis zu nehmen, um nicht einfach positive oder negative Klischees weiter zu tradieren.

Der kybernetische Grundkonsens des Protestantismus der Nachkriegszeit<sup>5</sup> lautet in Aufnahme der dritten These der Barmer Erklärung, daß die christliche Kirche ihr Zeugnis "mit ihrer Botschaft wie mit ihrer Ordnung ..." ausrichtet. Gestaltfragen der Kirche sind keine Adiaphora. Sie sind nicht nur Vorbedingung, sie sind Teil einer verantwortlichen Realisation des Auftrags.

Das Neue Testament enthält eine Vielfalt unterschiedlicher Bilder von "Kirche". Heute kann es nicht um eine Option mit darauffolgendem imitierendem Nachbau gehen - dies wäre nichts anderes als morphologischer Fundamentalismus - , sondern um eine verstehende Gestaltung. Sie würde wesentlich erleichtert, wenn hinter den variablen Ausprägungen von Kirche sich elementare Konstanten entdecken ließen.

Und dies ist in der Tat der Fall. Ein "Gestaltkern" christlicher Kirchen läßt sich ausmachen.

1. Das Christentum - religionsgeschichtlich keineswegs selbstverständlich - ist eine gemeindebildende Religion. Es bildet eine konstante Struktur im Sinne einer komplexen Institutionalisierung aus.

Jesus hat keine Institution gegründet - die sich nach seinem Tod und seiner Auferstehung ausbildenden Institutionen sind jedoch nicht ohne Anhalt in seinem Weg.

2. Diese Gestalt ist als "Gemeinde" eigenständig, aber als Kirche in ein größeres Ganzes vernetzt. "Eigenständige, aber vernetzte Partikularität 'vor Ort' ist Strukturmerkmal"<sup>6</sup> christlicher Kirche.
3. Als sich die frühe Gemeinde als eine eigenständige Sozialgestalt außerhalb des Judentums zu formieren begann, wurde das gemeinsame Mahl strukturbestimmend. Es enthält die Binnenstruktur der Gemeinde in nuce. Deren Kultur ist geprägt durch die geschwisterliche Liebe und die Dienstgesinnung dessen, der sich schürzt und den Seinen die Füße wäscht. Das Mahl weist über den

---

<sup>5</sup> Vgl. auch K.F. Daiber HPT 4, 601

<sup>6</sup> H. Lindner, Kirche vor Ort 175

wäscht. Das Mahl weist über den Kreis der aktuell Feiernden weit hinaus:

in die Geschichte Gottes mit seinem Volk durch die Erinnerung an seine großen Taten,  
in die Schöpfung durch Brot und Wein,  
in die Gemeinde durch den Akt des Brotbrechens,  
in die Zukunft durch die Hoffnung auf das Reich.

4. Die Zugehörigkeit ist durch die Taufe eindeutig geregelt.
5. Die Wortwahl für dieses Geschehen ist bezeichnend. Bei aller Schwierigkeit der Begriffsgeschichte des griechischen Wortes "Ekklesia" ist doch wohl deutlich, daß dieses Zusammenkommen - so klein die Zahl auch sein mag, so bescheiden der Raum in dem es stattfindet -, einen Öffentlichkeitsanspruch enthält.

Dieses Grundgeschehen kann nun in einem jeweilig angemessenen Organisationstyp ausgeformt und realisiert werden. Dabei durchdringen sich theologische Leitvision, gesellschaftliche Bedingungen und Organisationsgestalt gegenseitig.

Von "Unternehmen" ist im Neuen Testament nicht die Rede. Im Gegenteil: Vor der Macht des Geldes werden deutliche Warnungen ausgesprochen. Wenn Jesus das fromme Geschäft im Jerusalemer Tempel empfindlich stört und die tempeleigene Bank mitsamt dem rentierlichen Opfertierverkauf austreibt, dann will er, daß die "Räuberhöhle" wieder zu einem Bethaus wird (Mk 11, 15ff). Als Simon der Magier in Samarien die erstaunlichen Geisteskräfte des Petrus mit Geld kaufen möchte, läßt ihn dieser schroff abfahren: "Daß du verdammt werdest mitsamt deinem Geld, weil du meinst, Gottes Gnade wäre durch Geld erlangt." (Apg 8,20)

Wer andererseits aus der Sicht eines Unternehmensberaters die Geschichte des frühen Christentums vor Konstantin analysiert, stößt auf erstaunliche Erkenntnisse.

Auf dem spätantiken Markt der Religionen und Weltanschauungen tritt das Christentum mit einer überlegenen Gestalt. Seine Botschaft war verständlich. Auf den ersten Blick erschien sie als ein vom "Ritualballast" des Judentums gereinigter Gottesglaube. Anders als die vielen permissiven Kulte erhob das junge Christentum einen klaren Exklusivitätsanspruch. Seine religiöse Dynamik wurde durch Verfolgung, Leiden bis zum Martyrium nicht vermindert, eher gesteigert.

Ein Programm zur Umgestaltung der Gesellschaft hatten die ersten Christengemeinden nicht. Aber sie waren erkennbar anders: wohlütig mit niedrigeren sozialen Schranken in ihrer Mitte trotz ihrer sozialen Heterogenität.

Mit einer klaren Identität und gleichzeitig hoher lokaler Flexibilität wuchs das Christentum. Ein erfolgreicher multinationaler Konzern macht es heute nicht anders!

Interessant ist die Verwendung von Geld in diesen Gemeinden. U. Luz<sup>7</sup> beschreibt deren Finanzen so: Es geht um Geld. Aber gesammelt wurde für die innergemeindliche Diakonie und für die weltweite Mission durch die Wandermissionare, sozusagen als Unterfall der Armenfürsorge. "Die Auslagen für den Eigenbedarf sind dagegen denkbar gering gewesen"<sup>8</sup>. Dabei wurde das Prinzip der Freiwilligkeit der Beiträge strikt durchgehalten. Damit unterschieden sich diese Gemeinden erheblich von den antiken Vereinen, die ihr Geld nicht für andere, sondern für die Feste der Vereinsmitglieder ausgaben!

In modernen Kategorien ausgedrückt: das ist das Musterbeispiel einer schlanken Organisation, die mit wenig hauptamtlichem Personal in einfachen Organisationsstrukturen, durch Mehrfachnutzung von Privaträumen mit hoher Motivation und Freiwilligkeit leistungsfähig ist. Sie investiert den Löwenanteil ihrer Mittel in Schlüsselbereiche: in die Ausbreitung des Glaubens und in die öffentlichkeitswirksamste Maßnahme, nämlich die Diakonie.

In der konstantinischen Wende entwickelt sich das Christentum in Symmetrie zum Gemeinwesen. Die "Versammlung" findet nicht mehr in Häusern oder einfachen Versammlungsräumen statt, sondern in repräsentativen Sakralbauten, nach dem Muster und oft auch an den Orten heidnischer Tempel.

Korrespondierend bildet sich eine familiäre Religion aus, oft in einer Gemengelage mit bisherigen heidnischen Kulturen und mit "häretischen" Einsprengseln.

Zusammenfassend: Die Analyse der "Dynamik des Anfangs" mit den Kategorien der Organisationssoziologie bringt neue Gesichtspunkte für die Ekklesiologie. Wie steht es um die Gegenwart?

### **III. BILANZ DES LEITUNGSHANDELNS**

Die evangelischen Kirchen sind nicht in "bester Verfassung". Das wissen viele. In einer exemplarischen Bilanz soll die Leitungsebene der Kirche, also das Top-Management, und die Qualität ihrer Kundenbeziehungen untersucht werden.

#### **DIE LEITUNGSEBENE**

Die Leitung der evangelischen Landeskirchen hat nach dem Krieg fast überall ähnliche Entwicklungen genommen<sup>9</sup>. Die wachsende Komplexität der Volkskirche auf dem Hintergrund der reichlich strömenden Finanzmittel führte zur Entwicklung eines "Referentenmodells" der Kirchenleitung. Die Bischöfe erhielten eine starke Funktion in der Außenrepräsentation der Kirche. Gegenläufig dazu schwächte sich ihre innere Leitungsfunktion

---

<sup>7</sup> Die Kirche und ihr Geld im Neuen Testament, in: W. Lienemann (Hg.), Die Finanzen der Kirche. Studien zur Struktur, Geschichte und Legitimation kirchlicher Ökonomie, München 1989 525-554

<sup>8</sup> U. Luz 545

<sup>9</sup> Sie sollen nach A. Jäger, Konzepte der Kirchenleitung für die Zukunft, Gütersloh 1993 referiert werden. Dessen Darstellung ist an seinen damaligen Kontakten mit dem Stuttgarter Oberkirchenrat orientiert, dürfte aber verallgemeinerbar sein.

"auf die Rolle eines bloßen Einberufers und Sitzungsleitenden des Kollegiums"<sup>10</sup> ab. *Das Ganze von Kirche fand immer seltener einen Anwalt.* Die Sitzungsdauer stieg kräftig, ohne daß sich die Effizienz erhöht hätte. Unter dem Leitprinzip der Demokratisierung sind Züge "innerer Desintegration von Kirchenleitung"<sup>11</sup> unverkennbar.

Dem entspricht ein erkennbarer *Funktionsschwund leitender Theologen.* Sie sind von vielen Repräsentationsaufgaben im Raum von Öffentlichkeit und Kirche mit einem "äußeren Bedeutungsanschein" umgeben, "der von innen gesehen kaum mehr gedeckt war". Präsenz in Grußworten "wurde auf dieser Linie zum Ersatz für kybernetische Bedeutung"<sup>12</sup>. Theologen reden, Juristen handeln. Der Grund liegt auch darin, daß eine einigermaßen erfolgreiche Leitung einer Ortsgemeinde und einige Erfahrungen im synodalen Milieu der Kirchenpolitik noch nicht zum Umgang mit komplexen Leitungsstrukturen befähigen<sup>13</sup>. Und so wurde die Verwaltung von einer Dienst- zu einer heimlichen Leitungsfunktion. Die zeitlich punktuellen Synoden mit ihrem *zeitraubenden Parlamentarismus* waren durchweg nicht effizient genug, um dies zu kontrollieren.

Sie beschäftigten sich lieber - oder ließen sich beschäftigen - mit Schwerpunktthemen, als sich der gründlichen Reflexion kirchlichen Leitungshandelns zu widmen. Oder hat z.B. die bayerische Landessynode schon je einmal zusammenfassend die Personal-, Bau-, Anlagepolitik des Landeskirchenrats diskutiert und dazu Stellung genommen? Natürlich wurden große Einzelprojekte entschieden, aber wurde je die Gesamtsicht alltäglichen Leitungshandelns und seiner Auswirkungen versucht? Ein Grund mag auch die zunehmende Binnenorientierung kirchlicher Gremien sein, nachdem sich diesen Arbeitsstil nur bestimmte Berufe leisten können: am ehesten die kircheneigenen Berufe samt deren Angehörigen, dann Beamte, und dann ...?

Neben der Verwaltung bekommt der *Finanzreferent* als die Steuerungsinstanz für die Kirchenfinanzen eine besondere Rolle "der Schlüssel zur Kirchenschatulle lag in einer einzigen Hand." Finanzpolitisch waren das fortgesetzte Patriarchatsstrukturen, in denen "finanziell unmündige Referate zwar kreativ denken durften und Konzeptionen entwarfen, im entscheidenden Augenblick der ökonomischen Absicherung und Umsetzung ihres Willens jedoch gegenüber der Finanzabteilung in der Rolle des Bittstellers mit leerer Hand dastanden". Der leitende Hausökonom wurde die stille Nummer 2 der Kirchenleitung, die in die nächste Nähe zum Bischof selbst rückte und ihn in eine bestimmende Funktion brachte, "die im egalitären Referentenmodell gerade nicht vorgesehen war"<sup>14</sup>.

Einer Handlungsorientierung von Kirchenleitung steht auch noch ein anderes, historisches Prinzip entgegen, dessen guter Sinn allerdings angesichts seiner Praxis fraglich geworden ist.

War evangelische Kirchenleitung auch nach dem Modell einer bürokratischen Organisation gestaltet, so hatte sie doch eine charakteristische

---

<sup>10</sup> Jäger 308

<sup>11</sup> Jäger 309

<sup>12</sup> Jäger 316

<sup>13</sup> Jäger 317

<sup>14</sup> Alle Zitate Jäger 333f

Grenze: *Freiheit der Wortverkündigung* durch die ordinierten Pfarrer hat sie immer respektiert, ja gesichert. Kirchenleitung hat sich auf die Organisation der Rahmenbedingungen und die Bewältigung von Krisenerscheinungen konzentriert, den Bereich des pfarramtlichen Dienstes aber von inhaltlichen Leitungseinflüssen freigehalten.

Unterwiesen im Wort,  
wissenschaftlich ausgebildet im Blick auf eigenständige, theologische Urteilskraft,  
rite vocatus:

das eröffnete und eröffnet eine lebenslang unabhängige, beamtenrechtlich alimentierte und gesicherte Position.

Alle 5 Jahre beurteilt, alle 10 Jahre vielleicht visitiert, sofern nicht beamten- und dienstrechtliche Verfehlungen vorliegen oder die Gemeinde in einen unlösbaren Konflikt gerät, gestaltet Pfarrerin, Pfarrer ihren Dienst in der Bindung an das Wort und in der Verpflichtung auf das Ordinationsgelübde in eigener Verantwortung und großer Freiheit. Alle anderen anderen Mitarbeitenden können davon nur träumen.

Dieses Modell setzt voraus, daß ein prinzipieller Konsens über das Gemeinsame besteht, so daß die gewährte Freiheit und Differenzierung als Bereicherung und Verlebendigung empfunden wird. Die kommunikative Kompetenz der Pfarrerinnen und Pfarrer kann als ausreichend gelten. Im ökonomischen Bereich sind ständig wachsende Mittel eine Bedingung, weil priorisierender Konfliktlösungen in diesem Modell nicht durchsetzbar sind und die additiven Wege eben viel Geld kosten.

Heute sind die Schwächen dieses Prinzips deutlich erkennbar. Kommunikative Mängel werden in den Beziehungen zu autonomen Subjekten der Postmoderne bedrohlich. Die Kraft gebündelter Handlungsstrategien versickert auf dem Weg von der Zentrale in die Gemeinden. Die Grenzen der Finanzierbarkeit sind erreicht. Im Zuge knapper Mittel wächst die Lust, verlorengegangene Autorität über die Mittelverteilung wiederzugewinnen. Das Leitbild einer "Leitung von oben" wird wieder attraktiv. Die Freiheit steht in Gefahr, wo es doch nur darum geht, die Beliebigkeit zu verhindern.

Vor einer Gesamtbilanz noch ein Blick auf die Kundenbeziehungen des "Unternehmens Kirche".

## KUNDENORIENTIERUNG

In hart umkämpften Märkten ist Kundenorientierung zur Vorbedingung des Überlebens geworden. Nicht das Produkt, nicht immer sein Preis, immer seltener auch eine raffinierte Werbung, entscheiden über Markterfolg oder Mißerfolg sondern die durchgängige Orientierung an den Wünschen und Bedürfnissen der Kunden.

Wer mit diesem Denkhintergrund, der alltägliches Verhalten bestimmt, nach innerkirchlichen Maßstäben Ungewöhnliches in der Kirche erreichen möchte, wird vielerorts Enttäuschungen erleben:

1. Prinzipielles Mißtrauen schlägt entgegen, ob das, was er oder sie möchte, nicht theologisch illegitim sei.

2. Könnte vielleicht jemand aus der Kern-Gemeinde Anstoß nehmen?
3. Und wenn der Wunsch prinzipiell akzeptiert wird, kommt das letzte Argument: Ich habe dafür ja leider keine Zeit.

Es bedarf schon starker Gemüter, um sich hier nicht abzuwenden. Das Kommunikationsmuster ist offenkundig nicht vom Evangelium des menschenfreundlichen Gottes bestimmt, sondern folgt den Gesetzen einer verstaubten Bürokratie:

Das haben wir noch nie so gemacht.  
Da könnte ja jeder kommen.  
Soll ich das auch noch tun?

Wir behaupten das Priestertum aller Gläubigen.  
Wir gehen als evangelische Kirche von mündigen Christen, von der mündigen Christin aus.  
Wir predigen den Christus, der allen ein Diener war.

Und im entscheidenden Augenblick, an dem Mitglieder diese ihre Kirche brauchen, erleben sie zu oft einen überlasteten Behördenapparat, dem alles zuviel ist.

Es wird gewährt und versagt, es wird geprüft und befunden. Über die wenigen, die zu Angeboten nach dem Herzen und im Stil der Kerngemeinde kommen, wird gejammert und gleichzeitig die vielen, die - immer noch - zu dem kommen, was sie interessiert, tendenziell beargwöhnt.

Natürlich ist das nicht die ganze Wahrheit über die Kirche und ihre Mitarbeitenden: Verstehen, Dialog, Mitgliederorientierung haben im Einzelfall durchaus zugenommen. Aber dennoch: Die Kommunikationskultur der Kirche wird davon nicht durchgängig bestimmt. Die Versöhnung der Kirche mit dem Glauben der Mehrzahl ihrer Mitglieder, die nicht daran denken, diese Kirche zu verlassen, steht immer noch aus. Ein nicht geringer Teil derer, die in dieser Kirche arbeiten, hat immer noch kein konstruktives Verhältnis zu dieser Volkskirche. Die Gestalt der Kirche, in der sie arbeiten, wird nicht geliebt.

Wird die Wahrheitsfrage nivelliert? Gibt es nicht auch theologische Gründe, "Kundenwünsche" abzuweisen? Und sind Gemeindeglieder nicht weit mehr als Kunden?

Ich will nur auf eine problematische Konstellation aufmerksam machen. Wenn gruppenkirchliche Konzepte einer "bekennenden Kirche" in einem völlig anderen Kontext, nämlich dem einer volkskirchlich verankerten Großkirche handlungsleitend werden, dann ist das Ergebnis nicht selten schlicht unmenschlich, richtet erheblichen Schaden an und wirkt trotz aller theologischer Dignität als rigide Bürokratie: Ansprüche werden abgewehrt, Grenzen werden im Namen des Evangeliums gezogen und sind letztlich doch nur sehr subjektive Grenzen der jeweilig Handelnden.

Auch hier wieder ist ein Mißverständnis abzuwehren: Kundenorientierung heißt nicht, daß die Mitglieder der Kirche oder die Menschen, die zu ihr kommen, gegen Geld alles das bekommen können, was sie und wie sie es wollen. Es heißt nicht, daß ihre augenblickliche Distanz als unverän-



derlich angesehen wird. Kundenorientierung heißt aber, daß die Bedürfnislagen und Wünsche der Gemeindeglieder wichtig genommen werden, interessant, erfahrungswert sind und daß auf Grund dieser Bewußtseinslage ein Dialogprozeß beginnt, der das Angebot von Kirche in diese Situation hinein ausformuliert und gemeindegliederorientierte Entwicklungsschritte aufzeigt.

Wir haben noch einen langen Weg vor uns, bis wir erkannt und verstanden haben, in welcher Gestalt die Menschen von heute die Frage nach Gott stellen, von dem Versuch einer gelingenden Antwort ganz zu schweigen.

Kundenorientierung? Das führt auf das Bild einer mitgliedersensiblen, freundlichen und beweglichen Kirche, nicht zu einer beliebig verfügbaren Kirche, die den Menschen nach dem Mund redet. Das erwarten sie in der Mehrzahl trotz anderslautender kirchlicher Verdächtigungen auch nicht.

## BILANZ

Die Bilanz der gegenwärtigen Organisationsgestalt von Kirche weist deutliche Schranken auf.

1. Ihre Handlungsfähigkeit ist eingeschränkt. Reaktiv mit hoher Zeitverzögerung aber nicht aktiv tritt sie in die Öffentlichkeit.
2. Die Steuerungskraft der Theologie und der Theologen für die Entwicklung dieses Systems ist strukturell begrenzt.
3. Die Reibungsverluste dieser Kirchengestalt sind hoch. Umgekehrt: ihr zur Verfügung stehende Ressourcen werden wirkungsarm verbraucht, man kann auch sagen verschleudert. Die Gemeindeglieder bekommen zu wenig Kirche für ihr Geld.
4. Die Weiterentwicklung angemessener Arbeitsformen ist begrenzt und eingeschränkt. Es ist ein Warnzeichen, daß wir seit der Seelsorgebewegung keine wirklich innovative Neuentwicklung im Angebotsbereich haben, und daß alles, was in letzter Zeit an Neuerungen versucht wurde, aus den USA oder den nordischen Ländern importiert werden mußte<sup>15</sup>. (z.B. die Thomasmesse, die Projekte Wort und Antwort, Gottesdienst leben, Neu Anfangen ..).
5. Die Freiheit der Amtsträger wird allzuoft zur Beliebigkeit des Dienstes. Und sie sind dabei nicht einmal fröhlich. Eher gleichen sie mäkeligen Individualisten mit einer unausrottbaren Neigung, in Überforderungssymptome zu flüchten. Die Unternehmenskultur der Kirche ist nicht gerade ansteckend, eher lähmend.

---

<sup>15</sup> Das spricht nicht gegen die Arbeit des Gemeindeglieds in Celle, das den "projektorientierten" Gemeindeaufbau zu recht fördern will. Allerdings entspricht dem begrüßenswerten Entschluß der VELKD zur Einrichtung einer solchen "Zukunftagentur" kein gleichermaßen konsequentes Handeln auf der örtlichen Ebene.

Weil sie keine angemessene Leitung und Personalführung ausgebildet hat, tritt Kirche nicht als Ganzes in Erscheinung, wird auf dem Markt der Sinnsysteme und Meinungen nicht profiliert erkennbar.

6. Tief eingestiftet in ihre Verhaltensweisen ist immer noch eine verwaltende bürokratische Komm-Struktur. Ihre Binnenorientierung ist schwer aufzubrechen. Sie bringt ihr Angebot nicht dorthin, wo es gebraucht wird. Ihre Kommunikation ist unterentwickelt.

So bleibt Kirche weit unter ihren Möglichkeiten in der modernen Gesellschaft. Sie wirkt atomisiert, beliebig und ungreifbar. Manche Austretende wissen gar nicht, wovon sie sich verabschieden.

Und sie ist nicht zukunftsfest. Das gilt für ihr Finanzsystem, ihre innere Organisation und ihre Marktstellung. Die Krise ist überdeckt von der überkommenen Stellung und von der noch vorhandenen Glaubenssubstanz ihrer Mitglieder. Nicht die Krise ist erklärungsbedürftig, sondern die Tatsache, daß es den Kirchen noch so erstaunlich gut geht!

Ist die Kirche ein Sanierungsfall? Wenn sie es sein sollte, ist sie einer mit guten Chancen. Ihr Grundangebot ist trotz der Versäumnisse des jetzigen Managements und seines Aufsichtsrats, trotz der Einstellungsprobleme seines Personals von einer großen Kraft. Das Image ist im Kern unbeschädigt. Die Stammkunden haben sich noch nicht verlaufen. Die Infrastruktur weist eine überragende symbolische Präsenz in bester Citylage auf. Die Krise vollzieht sich in einem schonend langsamem Tempo.

Noch einmal anders ausgedrückt: Die Gesamtgestalt der evangelischen Kirchen hat zu viele dysfunktionale Züge. Auch wenn man linearen Säkularisierungsthesen gegenüber mit Recht skeptisch sein mag, der Verlust von traditionellen Monopolstellungen für Kirche ist offenkundig. Die Kirche befindet sich auf dem Markt der Weltanschauungen, sie konkurriert mit weltweiten Sinnsystemen und sie konkurriert um knappe Freizeit. Sie wird in den nächsten 25 Jahren deutlich ärmer und fühlbar älter werden. Gewohnte Stützen kirchlicher Sozialisation und Meinungsbildung fallen weg - das alles hat nicht die schon einmal prognostizierte Gestalt des völligen Traditionsabbruchs. Der Sockel an Vertrauen, an Kirchlichkeit, an Glaube ist hoch in unserer Gesellschaft, viel höher als auch manche in der Kirche annehmen. Aber der Verlust von Selbstverständlichkeit, sich ausdifferenzierende Lebensentwürfe, abbrechende traditionelle Sozialisationswege: all dies läßt diese große und wichtige Substanz schmelzen. Eine dramatische Entwicklung im langsamen Tempo ist wohl die treffendste Bezeichnung für diesen Prozeß, dessen Ernsthaftigkeit weithin noch nicht begriffen worden ist.

#### **IV. DIE PERSPEKTIVE**

Unternehmen Kirche - ein Paradigmenwechsel? Ein Unternehmen ist die Kirche bereits, nur noch nicht bewußt und nicht in der besten Verfassung, noch nicht marktfähig. Der Reformbedarf ist unverkennbar.

## EKKLESIOLOGISCHE ENTSCHEIDUNGEN

Es wäre allerdings verhängnisvoll, wenn hier unreflektiert gestückelt werden sollte: hier ein Logo, dort ein Plakat, morgen eine Telefonaktion und übermorgen ein Mitgliedermagazin. Da ein bißchen mehr Spielraum für die Mittlere Ebene und dort ein rasch versickernder Aufschwung zu deutlicherer Leitung - hier ein bißchen sponsoring und dort ein paar Prozent gekürzt - aber ohne Nachhaltigkeit und ohne Gesamtreflexion.

Sich konsequent "marktgemäß" zu verhalten, enthält ekklesiologische Entscheidungen:

- Kirche akzeptiert ihre gesellschaftliche Stellung als Teil und träumt sich nicht zurück in die Zeiten ihres unangefochtenen Monopols
- Kirche akzeptiert das Subjekt-Sein ihrer Mitglieder und der anderen Bürgerinnen und Bürger des Gemeinwesens in Glaubensfragen
- sie übernimmt Verantwortung für die Förderung eines Lebensraums
- sie übernimmt die Verantwortung, für die Glaubensentwicklung von einzelnen eine "nährende und haltgebende" Umwelt zu sein<sup>16</sup>

Es reicht nicht zu, den Pluralismus grundsätzlich zu bejahen. Dies ist die Voraussetzung. Die Bejahung muß spezifische Konsequenzen für Kybernetik und Kirchenpraxis nach sich ziehen. Eine Kirche, die sich konkret "pluralismusgerecht" verhält, tut von sich aus alles, mit Subjekten unter Marktbedingungen in Kontakt zum Glaubensthema zu kommen.

- Sie macht sich erkennbar (d.h. sie treibt Identitätsarbeit und kommuniziert das Ergebnis)
- Sie formuliert ihre Botschaft als kohärentes Angebot<sup>17</sup> im Dialog mit den Lebenslagen und Bedürfnissen der Menschen (nicht als "Einzelprodukt", sondern als Teil einer Gesamtstrategie)
- Sie erfüllt ihren Auftrag zu Zeugnis und Dienst in einer konsequenten "Kundenorientierung".

Unter diesen kybernetischen Prämissen wird eine pluralismusfähige Kirche begründbar. Evangelische Kirche wird sich nicht nach einer einflächigen Organisationslogik auf allen Ebenen gestalten können. Aber für den Gesamtrahmen scheint mir die Gestalt einer spezifischen Non-Profit-Organisation<sup>18</sup> angemessen zu sein, eines Unternehmens, das nicht "formalzielorientiert" nach Gewinn streben muß, sondern das "sachzielorientiert" ein Anliegen, eine Idee, eine innere Haltung vertritt. Damit gewinnt Kirche den Anschluß an eine neuere Diskussion in den Wirtschaftswissenschaften, nützt die Bemühungen, diese Unternehmen zu verstehen, sachgerecht zu gestalten - und kann im Dialog ihre Bedingungen als eine spezifische Non-Profit-Organisation ausformen.

Für Predigt, Seelsorge und für Religionspädagogik begnügt sich Praktische Theologie nicht mit Alltagskompetenzen und Absichtserklärungen. Selbstverständlich sind gründliche Reflexion, das Gespräch mit den "weltlichen"

---

<sup>16</sup> Fowler, vgl. H. Lindner, Kirche am Ort 82f.

<sup>17</sup> Vgl. die EKD-Synode 1992 in Osnabrück

<sup>18</sup> Vgl. zu diesem Komplex P. Schwarz, Management in Nonprofit Organisationen. Eine Führungs-, Organisations- und Planungslehre für Verbände, Sozialwerke, Vereine, Kirchen, Parteien usw., Bern-Stuttgart-Wien 1992

Referenzwissenschaften, theologische Überprüfung, Übungen und auch Prüfungen. Und für die Gestaltseite? Die nachlässige oder hochmütige Unprofessionalität sollte nicht auch noch zur theologischen Tugend erhoben werden.

## EINE SKIZZE

Nicht um die Mühen des Details abzukürzen, wohl aber um den möglichen Ertrag sichtbar zu machen, soll die **Skizze** einer so gestalteten Kirche versucht werden.

Sie besitzt eine integrale Kirchenleitung, die rahmensetzende Funktionen unter Einbezug der finanziellen Seite ausübt und Zeit für theologische Reflexion des Weges der Kirche hat.

Handlungsfähige Einheiten der mittleren und unteren Ebene entstehen, die in eigener Verantwortung aber unter klarer Rahmensetzung ihre Ziele mit eigenverantwortlichen Mitteln zu erreichen suchen und sie mit Hilfe einer permanenten und konsequenten Leitung kontrollieren.

Kundenorientierung wird im Sinne einer Aussöhnung vieler Mitarbeitenden mit der real existierenden Gestalt der Volkskirche weitergeführt und wird zur Vorbedingung für ihre konsequente Entwicklung. Erreichbarkeit und kommunikative Präsenz im medialen und auch personalen Bereich hat Priorität.

Eine Ressourcenlenkung im finanziellen und personellen Bereich erfolgt nach Bewertungskriterien, nach ergebnisorientierten Leistungskriterien. Den korrespondiert eine Stilveränderung von einer klagenden Beamtenmentalität hin zu einer bewußt aktiven Aufgabenorientierung und Verantwortungsübernahme.

## EIN FAZIT

Das Instrumentarium einer Non-Profit-Organisation auf die evangelische Kirche angewandt führt nicht ab vom "Eigentlichen". Es liefert sie nicht dem Markt oder den Finanzen aus. Eher im Gegenteil. Sachgerecht angewendet zwingt es Kirche in einem bisher nicht gekannten Maß dazu, Rechenschaft abzulegen über den Glauben, der in uns ist, Ziele zu definieren, Mitteleinsatz zu überprüfen, Mitarbeitende zu motivieren.

Eines allerdings erlaubt diese Vorgehensweise nicht: Unter dem Vorwand von Unverfügbarkeit und Nichtberechenbarkeit, unter Inanspruchnahme einer totalen Andersartigkeit von Kirche Beliebigkeit einziehen zu lassen, theologische Subjektivität und eine unüberlegte Verschwendung von finanziellen und personellen Ressourcen zu betreiben. Es mag sein, daß ein nicht geringer Teil der Widerstände gegen dieses Denken aus dieser Ecke kommt.

Sie sollten nicht daran hindern, eine Kirchengestalt für das ausgehende 20. Jahrhundert zu entwickeln, die unserem Erbe und unserem Auftrag gerecht wird, die die anvertrauten Pfunde nicht vergräbt, sondern sie mutig und klug ins Spiel bringt.

Antrittsvorlesung als Privatdozent an der Augustana-Hochschule in Neuen-  
dettelsau im Februar 1997