

Kirche – ein Unternehmen?

Anmerkungen zu einem Kongressthema

1 Auf der Suche nach der Partitur und ihrem Thema¹

Die überdurchschnittlich hohe Erwartung an einen Kongress zur Thematik „Kirche – ein Unternehmen – Herausforderung der Praktischen Theologie“ lässt auf ein großes Interesse am Thema schließen. Die Vorbereitung zu solch einer Veranstaltung erinnerte z.T. allerdings eher an die mühsame Arbeit einer Musikkommission, die für ihr Vereinskonzert ein passendes Repertoire zusammenstellen und dafür die geeigneten Partituren suchen musste.

Kirche – ein Unternehmen? Die Wortwahl wirkt ohne Zweifel für manche Ohren fremd und erstaunlich. Damit soll aber nicht einfach ein werbewirksamer Verblüffungseffekt erzeugt werden. Vielmehr handelt es sich um die Wahrnehmung einer Tatsache und um einen kritischen Verständniszugang zu den einschlägigen Fakten.

Seit Jahren finden Unternehmenskonzepte und die Instrumente des New Public Management aus der freien Wirtschaft in kirchlichen Aufgabenfeldern zunehmend Beachtung und Resonanz. Selbst modernste Werbemethoden für die Kirche und die geistlichen Berufe sind schon längst nicht mehr tabu.

Zuerst waren es die Gemeindeberatung, die sozial-diakonischen Einrichtungen und die Verbände, die einen Zugang zu den Anregungen der Organisationsentwicklung und -psychologie sowie zu den Grundsätzen einer effizienzorientierten Verwaltungsführung fanden. Wenn kirchliche Gemeinden Problemdruck erleiden, organisieren sie nicht mehr wie in früheren Zeiten eine Volksmission, sondern eine Gemeindeberatung oder Organisationsentwicklung.

Je knapper die finanziellen und personellen Ressourcen auch in unseren Kirchen geworden sind, um so mehr bemühten sich Kirchenleitungen und Ordinariate um die „Fremdpropheten“, die im wirtschaftlichen Bereich durch ihren echten oder vermeintlichen Erfolg so attraktiv agieren. Damit sind Managementkonzepte, Organisationsentwicklung, Personalentwicklung und Unternehmensberatung auch in der Kirche gelandet. Zwar gab es schon vor 20 Jahren da und dort eine erwachende Sensibilität für Fragen des Personalbedarfs. So wurden in den 70er Jahren und ein zweites Mal in den 80er Jahren im Bistum Basel Studien über die künftige Personalentwicklung und Personalbeschaffung gemacht, die in der Folge durch ihre Treffsicherheit überraschten. Schon diese Versuche machten deutlich, dass die Kirche bzw. die praktische Theologie nicht

nur subjektbezogen vorgehen kann, sondern der Komplexität von Situationen und Organisationen Rechnung tragen muss. Aber insgesamt waren es nicht Einsichten einer weitsichtig planenden Kirchenleitung, die säkulare Hilfe für ekklesiale Probleme bzw. für die künftige Ekklesiogenese beanspruchte. Vielmehr waren es die finanziellen und personalpolitischen Umbrüche und die Krisen der Kirchlichkeit der 90er Jahre, die manche Verantwortliche zum Handeln veranlassten, zumal damit die Beobachtung einherging, dass das kirchliche Hauptprodukt oder Angebot „religiöse Orientierung“ an Marktwert zwar gewann, aber nicht mehr bei den Kirchen in Zahlung genommen bzw. dort nachgefragt wurde.

Unsere Sprache verrät übrigens diesen Trend. Wie die Werbung sich ungeniert religiöser Symbole und religiöser Begriffe bedient (so etwa die Lufthansa: „Wir schulen ihr Bodenpersonal, damit sie gut in den Himmel kommen“), so geschieht das auch umgekehrt in unserem Bereich. Es klingt doch suggestiv weltläufig und modern, von kirchlichem Hauptprodukt, von kirchlicher Kundschaft, religiöser Kundenorientierung, Pastoraltechnologie, Firma oder Betrieb Kirche, Gnaden-Management und Gnaden-Anstalt, von der Kundenmentalität der Kirchenmitglieder oder von Kirche als Dienstleistungsunternehmen, von Service-Pastoral und von kirchlichem Humankapital zu sprechen. Manchmal gelingt es auch wirklich treffsicher: Vor gar nicht langer Zeit sah ich in einer Berner Tram eine freikirchliche Werbung mit dem Slogan: „online zu Gott“.

2 Ist Marktgängigkeit eine theologische Ressource?

Die Vorbereitung brachte vieles zutage: verschlungene Implikationen, die uneinheitliche Semantik sowie die Vielfalt der Begriffe. Ist Marketing nun das neue Heil, sozusagen eine methodische Form eines *Opus operatum*? Ersetzt „Unternehmen“ nun „Communio“? Ist Kirche marktwirtschaftlich zu organisieren oder gar umzubauen? Ist die Themenwahl nicht das Luxus-Problem einer reichen Kirche, die für Organisationsentwicklung horrende Preise zahlt? Wechselt die Kirche von einer bürokratischen Institution zu einer betriebswirtschaftlichen Organisation? Polemisch wird in der Presse gefragt, ob man nun das Marketinggewäch ungebremst nachbete, die Kernaussagen des Evangeliums über Bord werfe und volle Kirchen wolle mit „Glauben light“. Dietrich Neuhäusler wirft im Deutschen Allgemeinen Sonntagsblatt² seiner Kirchenleitung vor, dass sie die Kirche nach ökonomischen Kriterien umbauere und dies mit um Fortschrittlichkeit heischenden sozialwissenschaftlichen Phrasen vortrage, die anzeigen sollen, dass sie auf der Höhe der Zeit sei: Modernisierung, Flexibilisierung, Anpassung an neue technische, ökonomische und soziale Wirklichkeiten, an veränderte Lebenseinstellungen und Lebenswelten und so weiter ... Sie spreche „im Jargon der Organisationsberatung und Organisationsentwicklung“ und ihr Credo heiße „Kirche als Unternehmen“. Diese scharfe Attacke müsste unser Thema als total obsolet erscheinen lassen.

Sind wir nun tatsächlich in eine Gegenabhängigkeit geraten? Wird gar Kirche als Mysterium und als Sakrament zur Disposition gestellt? Importieren wir eine Funktiona-

lisierung von Mensch und Religion, die nicht im Sinne einer christlichen Anthropologie sein kann? Hat eventuell die Praktische Theologie ihre Orientierungshoheit verloren und geben Leute gleichsam von draußen die Kriterien und Leitbilder her? Wird in den Krankenhäusern, Ordensgemeinschaften, an den Schulen und bei den Hilfswerken, in Bildungshäusern und Ordinariaten den Fachleuten aus Beraterfirmen und der Organisationsentwicklung und dem Transfer von Know-how aus den Wirtschaftsunternehmen mehr zugetraut als der Kunst unseres Faches, der Praktischen Theologie? Springen wir nervös und in Panik einem schon längst abgefahrenen Zug hinterher? Haben andere womöglich bessere Rezepte? Ist unser Rollenverständnis ins Wanken geraten?

3 Keine Berührungängste, sondern kritisch und theologisch lernende Auseinandersetzung

Als erstes scheint wichtig, nicht einfach Abwehr oder gar ideologische Feindlichkeit zu markieren oder ein prophetisches „Halt“ zu rufen, als ob wir den Zug noch stoppen könnten oder sollten. Vorerst handelt es sich dabei doch um die praktischen Bedingungen kirchlichen bzw. pastoralen Handelns und um angemessene Wege angesichts der kirchenpolitischen Problemlagen im Finanz-, Personal-, Struktur- und Mitgliederbereich. Durch konkrete Analyse- und Methodenschritte soll die Handlungsfähigkeit der empirischen und sehr komplexen Kirche und ihrer pastoralen Instrumente gefördert werden. In diesem Sinn ist die ganze Kirchengeschichte von Anpassungsleistungen geprägt gewesen, ob man wollte oder nicht. Ebenso hat man sich offiziell auch gegen das Eindringen der Psychologie und Soziologie gewehrt. Die Kirche kann doch nicht Anschluss an das heutige Lebenstempo finden, wenn sie sich an ihren Landkarten aus der Römerzeit oder aus dem Mittelalter orientieren wollte. Es geht um nichts weniger als um strukturbildende Maßnahmen und um organisationale Interventionen in den verschiedenen Bereichen der Kirche und ihres pastoralen Handelns, deren Dringlichkeit wohl kaum jemand bestreiten kann. Oder man geht davon aus, dass eine linear hierarchische Struktur in einer höchst komplexen und komplizierten Welt noch Platz finde.

Andererseits ist alles andere als unkritische Übernahme angesagt. Es geht nicht um eine Selig- oder gar Heiligsprechung von Organisationsberatung oder Personalentwicklung. Manche haben den Eindruck, als ob die Kirche und auch die Praktische Theologie in Panik hinten nachhecheln und unbesehen alles übernehmen, nur um „trendy“ zu sein. Die Theologie müsse ihre eigene Wertschöpfung kritisch und prophetisch gegenüber diesem Trend ins Spiel bringen. Damit wir in der Tat nicht unbewusst schädigende Einflüsse inhalieren, ist ein Forum nötig, das dem Austausch zwischen Organisationsentwicklung, kirchlicher Praxis und Praktischer Theologie dient.

Organisationsentwicklung, Leitbilddiskussionen, Personalberatung, Zielvergewisserung und Wege sowie Kontrollen der Zielverwirklichung usw. materialisieren zu einem großen Teil den Kontext unserer Zeit. Und die Bedingungen kirchlichen Handelns stehen stärker unter sogenanntem Ausdruck, also unter dem Einfluss von Neuem und Un-

erwartetem, als wir uns darüber Rechenschaft geben. Somit kann die Praktische Theologie gar nicht anders als die Vermittlung der Botschaft Jesu unter gesellschaftlichen Bedingungen thematisieren. Nur so wird die Kirche ihre kirchlich-strukturelle Identität bzw. ihre Corporate Identity und ihre Zukunftsfähigkeit entwickeln können.

Wenn wir in unserem Zusammenhang von Fremdprophetie, von Rollenverlust der praktischen Theologinnen und Theologen „an andere“, von „Aussendruck“ und von theologiefremden Außeneinflüssen sprechen, dann muss sehr wohl gefragt werden, was diese dichotomische Denkweise von außen und innen, von Eigenem und Fremdem, von „uns und den anderen“ letztlich soll? Und: stimmt dieses Denkschema theologisch? Wir sollten nicht in die Sakralfalle tappen, wonach die empirische Dimension der Kirche mit der sogenannten mystischen Unangreifbarkeit zugedeckt und damit nicht mehr wahrgenommen und angenommen wird. Auch hier handelt es sich nicht darum, das Mysterium zu enträtseln, sondern zu empirischen und menschlichen Zugängen einen Weg und dafür die Sprache zu finden. Unter dem Preis der konkreten Realität ist keine Idealität erhältlich noch bekömmlich. Wenn wir uns praktisch-theologisch nicht nur auf die Subjekte allein konzentrieren, sondern uns der empirischen und strukturellen Seite der Kirche um ihrer Sendung und ihrer Ziele wegen zuwenden, emigriert nicht automatisch die Mystik aus der Kirche. Das, was wir theologisch Gnade nennen, kann gar nicht anders als die empirischen Wege der Menschen ernstnehmen; dies zeigt sich nicht nur subjektorientiert, sondern auch gesellschaftlich und organisational. Das bedeutet, auch die strukturellen Bedingungen kirchlicher Zukunftssicherung instrumentell zu beachten, statt idealistisch allein auf Bewusstseinsprozesse und große Visionen zu vertrauen, so unentbehrlich und zielführend sie auch sind. Es geht um Praxis und Theologie, nicht um entweder Empirie oder Theologie.

Wir sollten die Fragestellungen nicht vor lauter Theologie und sakraler Unberührtheit auf sich beruhen lassen, sondern gerade die sakramentale Dimension als Auftrag ernstnehmen. Wenn also von Zielvergewisserung, von Effektivität und Effizienz, von Kundenorientierung, von zielabgeleiteten Folgerungen und Rationalisierung, Leitbild und Zielvorstellungen, von Kirche als lernender Organisation, von Führung und Werbung, Qualitäts-Kontrollen und Professionalität in der Pastoral die Rede ist, dann geht es letztlich darin um die Zeichenhaftigkeit der Kirche, ihren sakramentalen Ernstfall, ihre Glaubwürdigkeit und um die Realisierung von einer *ecclesia semper reformanda* als konkretem Ort, wo Gott den Menschen nahe sein will. Gerade die sakramentale Dimension zeigt, dass all das noch so gut gemeinte Bemühen um die empirische Kirche unter dem radikalen (wurzelhaften) Vorbehalt steht, ob Kirche von einer Hoffnung Zeugnis gibt, die sie nicht macherisch selber produzieren oder managen kann, und ob sie der Liebe zwischen Gott und Menschen dient, vor der sie mit all dem Reichtum ihrer Instrumente auch wieder zurücktreten muss und darf.

Dann sind uns auch jene Perspektiven und Visionen geschenkt, die bei aller Widerpenstigkeit der Realitäten und bei aller Widerstandskraft gewachsener Institutionen langen Atem gewähren. Zudem mag es eher gelingen, die Konstitutionsschwächen der

Kirche nüchtern zu sehen, es aber nicht bei einem defizitorientierten und entmutigenden Verfall-Jargon oder einer Verlust-Rhetorik bewenden zu lassen, sondern vielmehr ressourcenorientiert die Kräfte und Potentiale ins Auge zu fassen, die den Blick auf Neues lenken. Auch dies gehört zum Realitätssinn der aktuellen Stunde, das zu suchen, zu finden und zu beachten, was an Neuem wächst und nach den Bedingungen seines Wachsens ruft. Genau im sakramentalen Spannungsfeld zwischen den gesellschaftlichen und menschlichen Lebensbedingungen und der Reich-Gottes-Perspektive liegen die kreativen Chancen und phantasievollen Wege einer um Gott und die Menschen bekümmerten Kirche.

Mit dieser Auseinandersetzung der Praktischen Theologie mit einer ihr zunächst fremden Disziplin können wir zudem einem Ratschlag aus dem 1. Thessalonischer Brief (5,21) folgen: „Prüft alles und behaltet das Gute.“ In diesem Sinn ist Organisationsentwicklung als Frage nach den Zielen der Kirche und ihrer Erreichbarkeit (Effizienz) und nach dem angemessensten Mitteleinsatz (Effektivität) nicht nur erlaubt, sondern auch notwendig, ja geradezu eine Dienstanweisung an die Praktische Theologie.

Anmerkungen

- ¹ Der hier wiedergegebene Text stammt in Auszügen aus der Begrüßungsrede zum Kongress „Kirche – ein Unternehmen?“, der im Herbst 1999 in Bensberg stattfand und von der Konferenz der deutschsprachigen Pastoraltheologen und Pastoraltheologinnen e.V. veranstaltet wurde.
- ² Deutsches Allgemeines Sonntagsblatt vom 22. Januar 1999