

Marketing in der Kirche?

Entwurf einer Typik kirchlichen Handelns

1 Zur Kontroverse über kirchliches Marketing

Kirchliches Marketing ist ein kontrovers diskutiertes Thema. Dass es überhaupt ein Thema ist, hat seinen Grund in den tief greifenden Veränderungen der religiösen Landschaft, die sich in den zurückliegenden Jahrzehnten vollzogen haben und die den Kirchen heute zu schaffen machen. Von außen haben sie Konkurrenz bekommen durch eine Vielzahl von anderen religiösen Angeboten.¹ Nach innen hat sich die Struktur der Kirchenmitgliedschaft verändert, was sich in deren zahlenmäßiger Entwicklung, einer abnehmenden institutionellen Bindung und einer immer geringeren Beteiligung an herkömmlichen kirchlichen Angeboten niederschlägt.² Als Organisationen verfügen die Kirchen hierzulande immer noch über stattliche Ressourcen, auch wenn einige von ihnen gegenwärtig von erheblichen Sparzwängen betroffen sind, und angesichts der skizzierten Situation ist es nur folgerichtig, die Frage zu stellen, wie sie den Einsatz ihrer Ressourcen optimieren können. Diesbezüglich legt sich eine Professionalisierung und Effizienzsteigerung kirchlichen Handelns durch die Integration von Marketing-Methoden nahe, wie sie im Bereich der Ökonomik entwickelt worden sind.

Dass das Thema umstritten ist, hat zumindest auf evangelischer Seite mit einem Verständnis der Kirche zu tun, wonach diese in einem kommunikativen Geschehen gründet, das kontingent und unverfügbar ist. Theologisch hat man es mit dem Begriff des „Ereignisses des Wortes Gottes“ umschrieben. Dieses Ereignis lässt sich nicht zweckrational erzeugen, somit auch nicht das, was die Kirche als Kirche konstituiert. Demgegenüber ist Marketing der Inbegriff zweckrationalen, strategischen Denkens, und so scheint sich hier ein Gegensatz aufzutun zwischen zwei völlig verschiedenen, unvereinbaren Perspektiven auf das kirchliche Handeln.

In gewissem Sinne zieht sich ein Vorläufer dieser Debatte durch die evangelische Theologie des 20. Jahrhunderts: auf der einen Seite die Theologie des Wortes Gottes, auf der anderen Seite das Einklagen des

¹ Bundesamt für Statistik, Eidgenössische Volkszählung 2000. Bevölkerungsstruktur, Hauptsprache und Religion, Neuenburg 2003.

² A. Dubach / R. J. Campiche, Jede(r) ein Sonderfall? Religion in der Schweiz. Ergebnisse einer Repräsentativbefragung, 21993. R. Campiche, Die zwei Gesichter der Religion. Faszination und Entzauberung, 2004.

empirischen Menschen mit dem „Anknüpfungspunkt“ seines Selbstverständnisses, seiner Lebenslage, seiner Bedürfnisse und Interessen. Wenn ich es richtig deute, dann setzt sich in der heutigen Marketing-Debatte die zweite Linie fort. Auch hier wird eingefordert, die Menschen bei den realen Bedürfnissen abzuholen, die sie haben, da sie anders für die Kirche nicht erreichbar sind. Nur dass hier gegenüber der früheren Debatte eine aus der Ökonomie stammende Terminologie und Betrachtungsweise hinzukommt, die auf dem Hintergrund des theologischen Selbstverständnisses der Kirche zutiefst verfremdend wirkt.

Vielleicht unterscheidet uns Heutige von der früheren Debatte zu den Hochzeiten der dialektischen Theologie, dass wir haben lernen müssen, mit Perspektivenpluralismus umzugehen und zu akzeptieren, dass es unterschiedliche Beschreibungsweisen gibt, welche je auf ihre Weise und an ihrem Ort ihr Recht haben. Das Denken in sich wechselseitig ausschließenden Alternativen wird solchermaßen abgelöst durch eine differenziertere Sicht, die die unterschiedlichen Perspektiven in ihrer jeweiligen Eigenheit zu erfassen und ihnen ihren legitimen Ort im Gesamtzusammenhang kirchlichen Handelns zuzuweisen sucht. Das impliziert, dass vom „kirchlichen Handeln“ oder von der „kirchlichen Praxis“ nicht pauschal gesprochen werden kann, so als handelte sich dabei um einen einheitlichen Typus. Vielmehr ist davon auszugehen, dass das kirchliche Handeln eine Mehrzahl von Handlungstypen umfasst, und die Aufgabe und Kunst besteht dann darin, diese recht zu unterscheiden, voneinander abzugrenzen und in ein geordnetes Verhältnis zu setzen. Ohne Zweifel gehört auch das marktstrategische Handeln dazu, und es ist längst als ein Modus kirchlichen Handelns akzeptiert. Ich erinnere an den gesamten Bereich der kirchlichen Publizistik, der in einem schwierigen kompetitiven Umfeld gar nicht anders existieren kann, als dass er sich mit Marketingstrategien positioniert.

Die Debatte über kirchliches Marketing stellt so gesehen vor die Aufgabe, eine Typik kirchlichen Handelns zu entwickeln und die verschiedenen Typen in ein geordnetes Verhältnis zu bringen. Die folgenden Überlegungen sind ein Versuch zu einer solchen Typik. Dabei wird zu fragen sein, ob sich bestimmte Typen des Handelns auszeichnen lassen, die für die Kirche als Kirche konstitutiv sind und denen daher alle anderen Typen kirchlicher Aktivität zu- und unterzuordnen sind.

Ich werde so vorgehen, dass ich meinen Ausgangspunkt beim Marketing-Modell nehme und frage, ob und inwieweit kirchliches Handeln diesem Modell subsumiert werden kann. Dabei werde ich diese Frage unter theologischem Blickwinkel erörtern. Theologie unterscheidet sich von einer deskriptiv-empirischen Disziplin wie zum Beispiel der Religionssoziologie dadurch, dass sie eine *orientierende* Funktion für die kirchliche Praxis wahrzunehmen sucht.³ Das ist für die hier verhandelte Problemstellung

³ Vgl. dazu J. Fischer, Theologische Ethik. Grundwissen und Orientierung, 2002, 15f.

nicht unwichtig. Aus theologischer Perspektive geht es nicht um die Frage, ob man das kirchliche Handeln aus einer Außenperspektive gemäß dem Marketing-Modell *beschreiben* kann,⁴ sondern vielmehr um die Frage, ob und bis zu welchem Grad kirchliches Handeln nach dem Marketing-Modell *konzipiert* werden kann und *konzipiert* werden sollte. Dazu muss geklärt werden, ob und inwiefern es Bereiche kirchlichen Handelns gibt, die sich dem Marketing-Modell entziehen, und wenn es sie gibt, was das Spezifische dieser Bereiche kirchlichen Handelns ausmacht.

2 Was versteht man unter „Marketing“?

Der Ausdruck „Marketing“ wird in verschiedenen Bedeutungen verwendet.⁵ Nach einer ersten, engen Bedeutung bezieht sich der Ausdruck auf den Tausch zwischen Anbietern und Abnehmern auf einem Markt: „Marketing beinhaltet den zwangsfreien Austausch von Gütern und Zahlungsmitteln zwischen zwei Gruppen (Personen) unter Verfolgung von Anbieter- und Abnehmer-(Konsumenten-)Zielen (Gewinn und Bedürfnisbefriedigung).“⁶ Gemäß einer zweiten Bestimmung ist Marketing „ein Prozess im Wirtschafts- und Sozialgefüge, durch den Einzelpersonen und Gruppen ihre Bedürfnisse und Wünsche befriedigen, indem sie Produkte und andere Dinge von Wert erzeugen, anbieten und miteinander tauschen“⁷ Marketing umfasst hiernach die Gesamtheit der Tätigkeiten, die über den Markt vermittelt sind, von der Produktion für den Markt bis zum Tausch zwischen Anbietern und Abnehmern. Schließlich kann der Ausdruck „Marketing“ das Erfolgskalkül und strategische Verhalten derer bezeichnen, die auf dem Markt als Anbieter auftreten: „Marketing is the process of planning and executing the conception, pricing, promotion and distribution of ideas, goods and services to create exchanges that satisfy individual and organizational objectives.“⁸ Gemeinsam ist diesen Bestimmungen, dass Marketing es mit einem Bereich zu tun hat, der durch *Tausch* charakterisiert ist und der dabei auf Seiten der Beteiligten *strategisches Handeln* zur optimalen Erreichung angestrebter Ziele erfor-

⁴ Ich gehe auf diese Frage hier nicht weiter ein. Sie führt in eine Debatte, die durch die rational choice-Theorie mit ihrer Ausweitung des Modells nutzenmaximierenden Verhaltens zu einem umfassenden Erklärungsansatz für menschliches Handeln aufgeworfen worden ist. Danach lässt sich auch das Verhalten des Altruisten als Maximierung des eigenen Nutzens beschreiben, da dieser sich, wenn er nicht altruistisch handeln würde, nicht gut fühlen würde. Das Beispiel zeigt, dass es eines ist, Verhalten nach diesem Modell zu beschreiben, und ein anderes, es nach diesem Modell intentional zu konzipieren. Altruistisches Verhalten würde aufhören, altruistisch zu sein, würde es am Ziel der Maximierung des eigenen Nutzens orientiert.

⁵ Die folgenden Zitate verdanke ich der Habilitationsschrift von Cla Reto Famos „Zu den Menschen gesandt. Auftragsbestimmte Bedürfnisorientierung in der Kirche“ (im Erscheinen)

⁶ R. Purtschert, Marketing für Verbände und weitere Nonprofit-Organisationen, Bern/Stuttgart/Wien 2001, 8.

⁷ Ph. Kotler u. a., Grundlagen des Marketing, Prentice Hall, München, 21999, 27.

⁸ So die Definition der American Marketing Association (AMA), zit. nach Purtschert, a.a.O., 8.

dert. Der Begriff des strategischen Handelns meint dabei mehr als nur ziel- oder zweckorientiertes Handeln. Strategisches Handeln liegt vor, „wenn in das Erfolgskalkül des Handelnden die Erwartung von Entscheidungen mindestens eines weiteren zielgerichtet handelnden Aktors eingehen kann“⁹. Das Sammeln von Pilzen im Wald für die Zubereitung einer Pilzmahlzeit ist ein zielorientiertes, aber kein strategisches Handeln. Demgegenüber ist das Schachspiel ein Exempel für strategisches Handeln, und auch die Interaktion zwischen Anbietern und Abnehmern auf einem Markt fällt ersichtlich unter diese Kategorie. Wie die zitierten Bestimmungen andeuten, können dabei die angestrebten Ziele ein weites Spektrum umfassen, auf Seiten der Anbieter als „organizational objectives“ finanziellen Gewinn, Bestandssicherung, Reputation, Gewinnung einer Klientel usw., auf Seiten der Abnehmer die Befriedigung von Bedürfnissen und Präferenzen materieller oder ideeller Art. Ein in theologischer Hinsicht nicht unwichtiger Punkt ist die implizite Anthropologie dieses Modells. Der Mensch erscheint als *Bedürfniswesen*, das auf die Befriedigung seiner Bedürfnisse aus ist.¹⁰ Die Forderung nach einer stärkeren Ausrichtung des kirchlichen Handelns nach Maßgabe des Marketing-Modells steht daher in enger Verbindung mit der Forderung nach einer zielgenaueren *Bedürfnisorientierung* der kirchlichen Angebote.

Inwieweit ist dieses Modell auf das kirchliche Handeln übertragbar? Wie schon gesagt, soll es hier nicht um die Frage gehen, ob das kirchliche Handeln aus einer Außenperspektive nach diesem Modell beschrieben werden kann, sondern vielmehr um die Frage, ob es nach diesem Modell konzipiert werden kann und soll. Nun war bereits davon die Rede, dass der Ausdruck „kirchliches Handeln“ eine Vielzahl von Aktivitäten unterschiedlichster Art umfasst, darunter zweifellos auch solche, die nach diesem Modell konzipiert werden müssen, insofern sie sich auf einem kompetitiven Markt vollziehen. Die Frage muss daher umgekehrt gestellt werden, nämlich ob es Bereiche kirchlichen Handelns gibt, die *nicht* nach diesem Modell konzipiert werden können und konzipiert werden dürfen. Wenn es sie gibt, dann wirft dies die Frage auf, wie diejenigen Typen des Handelns zu charakterisieren sind, die für diese Bereiche konstitutiv sind.

3 Kommunikatives versus strategisches Handeln

Innerhalb der deutschsprachigen Diskussion hat sich unter dem Einfluss der gleichnamigen Theorie von Jürgen Habermas¹¹ der Begriff des *kommunikativen Handelns* als Gegenbegriff zum Begriff des rein strategischen Handelns etabliert. Dieser Ausdruck evoziert Vorstellungen, die ihn *prima facie* geeignet erscheinen lassen, das Besondere bestimmter kirchlicher

⁹ J. Habermas, *Theorie des kommunikativen Handelns*, Bd. 1, 1995, 127.

¹⁰ In diesem Sinne wird Marketing auch als „Einigung über anzustrebende Bedürfnisbefriedigung“ begriffen, vgl. B. Wagner, *Bedürfnisorientierte Unternehmenspolitik. Grundlagen und Konzepte*, 1990, 127.

¹¹ Habermas, *Theorie des kommunikativen Handelns*, Bd. 1, a.a.O., 114-151.

Vollzüge zu charakterisieren. Predigt und Seelsorge, so möchte man meinen, sind kommunikative Vollzüge, die sich schwerlich einem strategischen Handlungsmodell subsumieren lassen. Tatsächlich ist der Habermas'sche Begriff des kommunikativen Handelns in der theologischen¹² und insbesondere praktisch-theologischen¹³ Literatur breit rezipiert worden. Freilich, sieht man genauer zu, dann ist es fraglich, ob sich dieser Begriff auf solche genuin kirchlichen Vollzüge übertragen lässt.

In seiner Theorie des kommunikativen Handelns unterscheidet Habermas vier „soziologische Handlungsbegriffe“¹⁴, deren erste drei über die Unterscheidung dreier „Welten“ gebildet sind, der äußeren Welt, der sozialen Welt und der inneren Welt. Der äußeren Welt ist das zweckrational orientierte *teleologische Handeln* zugeordnet, dem das strategische Handeln als eine Unterklasse zugehört. Der sozialen Welt entspricht das *normenregulierte Handeln*, das eine soziale Gruppe voraussetzt, die sich an gemeinsamen Normen und Werten orientiert und entsprechende Verhaltenserwartungen an ihre Mitglieder stellt. Die innere Welt findet ihren äußeren Ausdruck im *dramaturgischen Handeln*, mit dem ein Akteur sich vor dem Publikum der anderen Interaktionsteilnehmer darstellt, denen gegenüber er seine Subjektivität enthüllt. Als vierter Handlungstypus tritt das *kommunikative Handeln* hinzu, das sich in der Interaktion zwischen mindestens zwei sprach- und handlungsfähigen Subjekten vollzieht, die sich über die Handlungssituation verständigen und ihre Handlungspläne und Handlungen einvernehmlich koordinieren. Gegenüber den drei ersten Handlungstypen stellt das kommunikative Handeln insofern einen höherstufigen Typus dar, als in ihm der Weltbezug auf die äußere Welt (teleologisches Handeln), auf die soziale Welt (normenreguliertes Handeln) und auf die innere Welt (dramaturgisches Handeln) in der Verständigung der Beteiligten *reflexiv* wird. „Sie nehmen nicht mehr geradehin auf etwas in der objektiven, sozialen und subjektiven Welt Bezug, sondern relativieren ihre Äußerung an der Möglichkeit, dass deren Geltung von anderen Akteuren bestritten wird. Verständigung funktioniert als handlungskordinierender Mechanismus nur in der Weise, dass sich die Interaktionsteilnehmer über die beanspruchte *Gültigkeit* ihrer Äußerungen einigen, d. h. *Geltungsansprüche*, die sie reziprok erheben, intersubjektiv anerkennen.“¹⁵ Es sind dies die Ansprüche auf Wahrheit (objektive Welt), normative Richtigkeit (soziale Welt) und Wahrhaftigkeit (innere Welt).¹⁶

¹² Vgl. z. B. H. Peukert, Wissenschaftstheorie – Handlungstheorie – Fundamentaltheologie, 21988; E. Arens, Christopraxis. Grundzüge theologischer Handlungstheorie, 1992.

¹³ Vgl. O. Fuchs (Hrsg.), Theologie und Handeln. Beiträge zur Fundierung der Praktischen Theologie als Handlungstheorie, 1984; W. Gräb / D. Korsch, Selbsttätiger Glaube. Die Einheit der praktischen Theologie in der Rechtfertigungslehre, 1985, 75ff.

¹⁴ Habermas, a.a.O., 114.

¹⁵ A.a.O., 148.

¹⁶ A.a.O., 149.

Als solchermaßen *verständigungsorientiertes* Handeln steht das kommunikative Handeln in klarer Differenz zum rein strategischen Handeln, bei dem ein einsam entscheidender Akteur unter Einbezug des Erfolgskalküls anderer einsam entscheidender Akteure bestimmte Ziele verfolgt. Die für unseren Zusammenhang entscheidende Frage ist, ob damit ein oder gar der spezifische Typus *kirchlichen* Handelns gefunden ist, durch den dieses dem Marketing-Modell entzogen ist. Sind Predigt oder Seelsorge kommunikatives Handeln im beschriebenen Sinne? Geht es bei diesen kirchlichen Vollzügen um die Verständigung über Geltungsansprüche auf Wahrheit, Richtigkeit und Wahrhaftigkeit?

4 Notwendige Differenzierung zwischen zwei Begriffen kommunikativen Handelns

Ich will im Folgenden verdeutlichen, dass und warum das Spezifische dieser genuin kirchlichen Handlungsvollzüge durch keinen der vier von Habermas unterschiedenen Handlungsbegriffe getroffen wird. Man muss sich hierzu Folgendes vergegenwärtigen. Leitend für den Habermasschen Begriff des kommunikativen Handelns ist die Perspektive der *Verständigung*. Dies steht in Verbindung mit einer bestimmten Sprachauffassung, wonach das *Telos* der Sprache die Verständigung ist. Verständigung vollzieht sich zwischen *Subjekten*, d. h. Instanzen, die sich reflexiv erfassen und zu sich selbst verhalten können, indem sie ihr Handeln und dessen Gründe und Motive thematisieren und ihre Handlungsziele koordinieren. Dabei gilt es zu sehen, dass das, was sie als ihr Handeln thematisieren, seine Struktur überhaupt erst aus solcher Verständigung über es bezieht. Haben doch Gründe und Motive keine unabhängige Existenz in der Welt. Vielmehr sind sie Antworten auf Warum-Fragen, die in der Verständigung bzw. Selbstverständigung über Handlungen gestellt werden. Man mag sich dies am Beispiel des Motivs verdeutlichen:

- (1) X hat ein Stück Brot gestohlen.
- (2) X war hungrig.

(2) benennt ein Motiv nur für denjenigen, der einen Zusammenhang mit (1) herstellt mittels der *Frage*, warum X getan hat, was er tat. Abgesehen von (1) ist (2) lediglich eine Aussage über die Befindlichkeit von X und nicht die Angabe eines Motivs. Analoges lässt sich für Gründe und Ursachen¹⁷ zeigen. Das Beispiel verdeutlicht, dass mit der Verständigung über Handlungen eine Struktur über das menschliche Verhalten gelegt wird, die dieses nicht von sich aus hat. Die meisten unserer Handlungen, für die wir in der Verständigung Gründe und Motive erfragen können, erfolgen spontan und nicht aufgrund eines *ex-ante*-Grundes. Dennoch sind wir *ex post* in der Regel um Gründe nicht verlegen, wenn man uns danach fragt. Es ist dabei nicht notwendig, dass wir tatsächlich in die

¹⁷ J. König, Bemerkungen über den Begriff der Ursache, in: ders., Vorträge und Aufsätze, hrsg. v. G. Patzig, 1978, 122-255.

Verständigung über eine Handlung eintreten, um sie als ein Handeln aus Gründen oder Motiven auffassen zu können. Wir haben es uns zur Gewohnheit gemacht, einer jeden Handlung diese Struktur zu unterstellen, die nichts anderes ist als die Frage-Antwort-Struktur des Verstehens. Damit geht einher, dass wir dem Handelnden *Subjektstruktur* unterstellen, d. h. die Fähigkeit, sich in der Konfrontation mit der Warum-Frage reflexiv auf sich selbst und auf Gründe und Motive zu beziehen.

Nun ist freilich die Perspektive der Verständigung über Handlungen nicht die einzige, unter der uns Handlungen gegeben sind. Wir können Handlungen *erleben*. Und wir können von Handlungen *erzählen*. In diesen beiden Modi zeigt sich eine andere Struktur, die menschlichen Interaktionen eigentümlich ist. Ist doch das, was sich im Erleben und im Erzählen von interaktiven Handlungen vor Augen stellt, in der Regel ein Zweifaches, einerseits die betreffenden Handlungen und andererseits etwas, das sich in ihnen und durch sie hindurch vermittelt wie Zuwendung, Freundlichkeit, Grausamkeit, Fürsorglichkeit, Gleichgültigkeit, Güte usw.¹⁸ Solche Begriffe artikulieren die *sittliche* Dimension menschlichen Handelns. Menschen – und auch höher entwickelte Tiere – sind nicht nur für Handlungen und deren unmittelbare Wirkungen empfänglich, sondern auch für solche Verhaltensgerichtetheit, die sich in und über Handlungen mitteilt. Gegenüber der Verständigungsperspektive rückt hier das menschliche Handeln in einer fundamental anderen Weise in den Blick. Während dort das handelnde *Subjekt* im Fokus der Aufmerksamkeit steht und das Handeln als dessen Äußerung und Aktivität thematisch wird, ist es hier das *Verhalten* und dessen *Gerichtetheit*, welche vor Augen ist. Dementsprechend artikulieren solche sittlichen Begriffe nicht *prädikative* Bestimmungen des handelnden Subjekts, sondern *adverbiale* Bestimmungen des Handelns und Verhaltens, das freundlich, gütig, zugewandt, grausam usw. ist.¹⁹ In diesem Sinne kann man vom *adverbialen Charakter des Sittlichen* sprechen.

Ich will den für die folgenden Überlegungen wichtigen Unterschied zwischen prädikativer und adverbialer Bestimmtheit an einem vertrauten Beispiel verdeutlichen, nämlich dem Samaritergleichnis (Lk 10,30ff). Es illustriert, was Nächstenschaft bzw. was Liebe zum Nächsten ist. Würde man den Samariter fragen, warum er sich um jenen gekümmert hat, der unter die Räuber fiel, würde er dann darauf antworten: Ich liebe ihn? Bei dieser Antwort wäre Liebe ein Prädikat, das ein Subjekt von sich selbst aussagt. Doch berührt diese Antwort eigenartig, und sie erscheint wenig plausibel angesichts der Tatsache, dass es sich um einen Fremden handelt. Das Eigenartige und Befremdliche dieser Antwort liegt genau darin, dass mit ihr die *adverbiale* Bestimmtheit der Tat, als einer Tat der Liebe, zu einer *prädikativen* Bestimmtheit des handelnden Subjekts gemacht wird.

¹⁸ Vgl. zu dieser Struktur J. Fischer, *Moralische und sittliche Orientierung. Eine metaethische Skizze*, ThLZ 130. Jg. (2005) Heft 5, 472-488, 481 ff.

¹⁹ A.a.O., 477f.

Damit geht einher, dass die Liebe, der Struktur der Prädikation entsprechend, ein Objekt bekommt – X liebt Y –, wohingegen dies beim adverbialen Gebrauch nicht der Fall ist – X handelt an Y im Sinne der Liebe –, Eben dies unterscheidet ein Gefühl der Liebe vom sittlichen Begriff der Liebe – oder, was dasselbe ist, vom Geist der Liebe –, dass das eine prädikativ, das andere aber nur adverbial ausgesagt werden kann. Man muss dabei für einen anderen kein Gefühl der Liebe empfinden, um ihm dennoch im Geist der Liebe zugewandt sein zu können.

Viel plausibler als jene Antwort ist die Annahme, dass der Samariter überhaupt nicht von Liebe sprechen, sondern einfach sagen würde: Er brauchte Hilfe. Das zeigt dreierlei: Erstens, dass die Taten der Liebe durch die Situationen motiviert sind, in denen sie erfolgen, und nicht durch die Subjektivität der Täter, wie es jene erste Antwort nahe legt.²⁰ Zweitens, dass das, was jenes Gleichnis veranschaulicht, nämlich Liebe zum Nächsten, nicht in die Eigenperspektive des Handelnden fällt, sondern in der Außenperspektive auf sein Handeln im Blick ist. Das Samaritergleichnis veranschaulicht Liebe zum Nächsten, indem es einen Handlungsverlauf vor Augen stellt, bei dem die Aufmerksamkeit des Handelnden auf ganz andere Dinge gerichtet ist als auf Liebe oder Nächstenschaft. Diese zeigt sich der Außenwahrnehmung als die Gerichtetheit des geschilderten Handlungsverlaufs. Das bedeutet drittens, dass die sittliche Dimension einer Handlung in der Perspektive der Verständigung mit dem Handelnden über dessen Ziele, Gründe und Motive außerhalb des Fokus der Aufmerksamkeit liegt und unthematisch bleibt. Hierin dürfte die Erklärung liegen dafür, dass die sittliche Dimension menschlichen Handelns innerhalb der heutigen ethischen Debatte allenfalls eine marginale Rolle spielt. Unter der Dominanz der Verständigungsperspektive sind es Gründe und Überzeugungen, die unter ethischem Blickwinkel interessieren, und so herrscht in Lehrbüchern der Ethik die Meinung vor, dass Ethik es mit *moralischen Überzeugungen* zu tun hat, die handelnde *Subjekte* haben.²¹

Damit ist eine andere Art von *kommunikativem Handeln* ins Blickfeld gerückt. Kommunikativ ist es nicht als ein auf Verständigung gerichtetes, sondern als ein sich Anderen *mitteilendes Handeln*.²² Und zwar teilt es

²⁰ Vgl. dazu J. Fischer, *Moralische und sittliche Orientierung*, a.a.O., 480ff.

²¹ „Den Ausgangspunkt der Ethik bilden moralische Überzeugungen. Moralische Überzeugungen beziehen sich darauf, was gut ist, welche Handlung moralisch unzulässig ist, welche Verteilung als gerecht gelten kann etc.“, in: J. Nida-Rümelin, *Theoretische und angewandte Ethik: Paradigmen, Begründungen, Bereiche*, in: ders. (Hrsg.), *Angewandte Ethik. Die Bereichsethiken und ihre theoretische Fundierung*, 1996, 2-85, 3. Vgl. zur Kritik sowie zur Unterscheidung von ‚moralisch‘ und ‚sittlich‘ J. Fischer, *Moralische und sittliche Orientierung*, a.a.O., 472ff., 485ff.

²² Mit Rücksicht auf den Habermas'schen Begriff des kommunikativen Handelns empfiehlt es sich, zwischen verschiedenen Begriffen „kommunikativen Handelns“ zu differenzieren und auf diese Weise Aequivokationen zu vermeiden. So ist durchaus zu fragen, ob die „kommunikativen Handlungen Jesu“ an Kranken und Bedürftigen tatsächlich kommunikatives Handeln im Sinne des Habermas'schen Begriffs gewesen sind. Vgl. dazu E. Arens, *Christopraxis. Grundzüge theologischer Handlungstheorie*, 1992.

sich mit in dem, was sich durch es hindurch als Zuwendung, Fürsorge usw. vermittelt, wobei dies in einer eigentümlichen Indirektheit geschieht, insofern diese Vermittlung sich im intentionalen Vollzug von etwas Anderem – der betreffenden Handlung – vollzieht. Letzteres bedeutet, dass so begriffenes kommunikatives Handeln nicht auf einen bestimmten Handlungstypus festgelegt ist, sondern in unterschiedlichen Typen des Handelns und insbesondere in allen vier von Habermas unterschiedenen Handlungstypen Gestalt gewinnen kann. Um dies am teleologischen Handeln zu verdeutlichen: Wenn eine Krankenhausseelsorgerin das Kissen eines Patienten zurechtrückt, damit dieser bequemer liegen kann, dann ist dies eine teleologische, zweckgerichtete Handlung. Gleichzeitig ist diese Handlung als kommunikative qualifiziert durch das, was sich als Zuwendung oder Fürsorge durch sie hindurch vermittelt, wobei dies ohne Abzweckung ist. Das Beispiel zeigt zugleich, dass kommunikatives Handeln im hier gemeinten Sinne nicht an sprachliche Äußerungen gebunden ist, sondern auch nichtsprachlichen Charakter haben kann. Andererseits kann auch das im Habermasschen Sinne kommunikative, auf Verständigung gerichtete Handeln kommunikativen Charakter im hier gemeinten Sinne haben, insofern sich auch darin sittliche Verhaltensgerichtetheiten wie Verständigungsbereitschaft, Fairness usw. mitteilen können. Ja, es ist zu fragen, ob nicht alle Verständigung, die auf konsensuelles Handeln und auf die Orientierung in einer gemeinsamen Welt gerichtet ist, elementar auf diese sittliche Verhaltenskomponente angewiesen ist, durch die die Beteiligten sich aufeinander bezogen und eingestellt finden und die überhaupt erst so etwas wie *Gemeinsamkeit* zwischen ihnen begründet, die dabei aber jenseits des Fokus ihrer Aufmerksamkeit liegt, welche auf Ziele, Gründe oder Geltungsansprüche gerichtet ist. Das im Habermas'schen Sinne kommunikative Handeln zehrt dann von Voraussetzungen, die es nicht selbst generiert, insofern diese sittliche Verhaltenskomponente in ihm unthematisch bleibt.

Es sind damit zwei Perspektiven unterschieden, unter denen Handlungen gegeben sein können, und zwar jeweils mit einer anderen Struktur. Es verhält sich nun nicht so, als ob diese Perspektiven Alternativen darstellen, zwischen denen man sich – z. B. im Blick auf die Konzeption einer Ethik – zu entscheiden hätte. Wir haben vielmehr alltagspraktisch immer schon an beiden Perspektiven teil, indem wir Handlungen erleben, von ihnen erzählen und andererseits uns über Handlungen verständigen. Auch theologisch muss man sich diesbezüglich vor einer falschen Alternative hüten. In der Gottesbeziehung ist der Mensch einerseits auf sich und sein Handeln angesprochenes und in Verantwortung genommenes *Subjekt*. Andererseits teilt sich ihm darin die *Zuwendung, Güte, Fürsorge* usw. seines Schöpfers mit, die seinen Lebensvollzug und sein Handeln dahingehend ausrichtet, das solchermaßen Empfangene Anderen weiterzuvermitteln. In theologischer Perspektive handelt es sich hierbei um *geistliche* Phänomene, wie überhaupt dasjenige, was wir die sittliche Dimension des Handelns genannt haben, nach biblischem Verständnis seine Quelle im Wirken des Heiligen Geistes hat und Manifestation seiner

Gegenwart ist (vgl. Gal 5,22). Diese Doppelstruktur der Gottesbeziehung hat theologisch ihren Niederschlag gefunden in der Unterscheidung von Gesetz und Evangelium sowie in der Lehre von der Rechtfertigung des Sünders. Durch sie werden die beiden Seiten der Gottesbeziehung in ein Verhältnis gesetzt derart, dass der in der Sphäre der Sünde gefangene, auf sich selbst fixierte Mensch durch die geistliche Wirkung des Evangeliums allererst zu jener Freiheit befreit werden muss, die er als verantwortlich handelndes Subjekt immer schon in Anspruch nehmen muss. Diese Doppelstruktur lässt sich schwerlich auf eine Monostruktur reduzieren derart, dass die Gottesbeziehung aus der menschlichen Selbstbeziehung bzw. Subjektivität abgeleitet und entwickelt werden kann.²³

5 Institutionelles und organisatorisches Handeln der Kirche

Was ergibt sich aus diesen Überlegungen für das Verständnis des kirchlichen Handelns? Bevor ich dies näher ausführen kann, muss ich noch einen Gedanken einschieben zum Begriff des „kirchlichen Handelns“. Wenn wir von kirchlichem Handeln sprechen, dann meinen wir nicht einfach irgendwelche Handlungen von Individuen, die der Kirche zugehören. Vielmehr verbinden wir damit die Vorstellung, dass es Handlungen gibt, die der Kirche *als Kirche* eigentümlich sind. Sie sind an kirchliche Ämter gebunden, und die Handelnden führen sie aus kraft des ihnen übertragenen Amtes.

Dabei ist zwischen der *Institution* der Kirche und der kirchlichen *Organisation* zu unterscheiden. Die Institution der Kirche wird konstituiert durch die genuin kirchlichen Ämter Predigt, Seelsorge, Unterricht bzw. Bildung, Diakonie und Kirchenleitung, durch die sich das vermittelt, was die Kirche in ihrem Wesen ausmacht. Die kirchliche Organisation ist demgegenüber – wie jede Organisation – durch die Ziele definiert, die sie verfolgt und um deretwillen es sie gibt. Nach dem überkommenen Selbstverständnis der Kirche geht es bei diesen Zielen im weitesten Sinne darum, die Ressourcen und Voraussetzungen bereitzustellen, deren die Institution der Kirche für ihre Wirksamkeit bedarf. Das betrifft finanzielle Ressourcen ebenso wie die Einrichtung von kirchlichen Ausbildungsstätten oder die öffentliche Präsenz der Kirche. Als Organisation ist die Kirche durch den Typus des teleologischen Handelns charakterisiert, was auch strategisches Handeln einschließt. Hier haben auch Marketing-Strategien ihren legitimen Ort, wie sie z. B. im Bereich der kirchlichen Publizistik Anwendung finden. Neben dem teleologischen Handeln spielt auch das normenregulierte Handeln eine Rolle, allerdings, insofern es um die kirchliche *Organisation* geht, nicht im Sinne des Handelns einer Wertegemeinschaft, sondern im Hinblick auf die Normen und Pflichten, die mit den verschiedenen Ämtern und Funktionen innerhalb dieser Organisation verbunden sind. Diese

²³ Vgl. dazu W. Härle / E. Herms, *Rechtfertigung. Das Wirklichkeitsverständnis des christlichen Glaubens*, 1979; W. Gräb / D. Korsch, *Selbsttätiger Glaube. Die Einheit der Praktischen Theologie in der Rechtfertigungslehre*, 1985.

Pflichten, z. B. im Rahmen der Finanzverantwortung, sind ihrerseits teleologisch, d. h. in den zu erreichenden Zielen der Organisation begründet.

Man darf annehmen, dass die Irritationen und Diskussionen, die das Thema des kirchlichen Marketing auslöst, zu einem wesentlichen Teil dadurch bedingt sind, dass Institution und Organisation der Kirche häufig nicht genügend auseinandergehalten werden. Die einen verbinden mit „Kirche“ primär die Institution, und die Übertragung des Marketing-Modells auf deren Handeln und Wirksamkeit muss ihnen als zutiefst fragwürdig erscheinen. Die anderen verbinden mit „Kirche“ primär die Organisation, und es erscheint ihnen aus diesem Blickwinkel die Professionalisierung und Effizienzsteigerung kirchlichen Handelns durch die Anwendung von Marketing-Methoden nicht nur unbedenklich, sondern geradezu geboten. Dabei zeigt sich an dieser Debatte, dass das Verhältnis zwischen Institution und Organisation alles andere als spannungsfrei ist. Organisationen entwickeln eigene Ziele und Interessen wie Bestandserhaltung, Einflussmacht usw., und sie tendieren von daher dazu, die vorhandenen Ressourcen auf diese Ziele hin zu funktionalisieren und das, was deren Erreichen hemmt oder ohne Nutzen hierfür ist, für entbehrlich anzusehen. Angesichts leerer werdender Kirchen, schwindender Kirchenmitgliedschaft und geringer werdenden Interesses an herkömmlichen kirchlichen Angeboten erscheint unter diesem Blickwinkel die Wirksamkeit der Institution der Kirche wenig effizient zu sein. Umgekehrt ist der Institution der Kirche ein Denken in Erfolgs- und Effizienzkategorien fremd, obgleich sie vom Bestand und der erfolgreichen Ressourcenbeschaffung der kirchlichen Organisation abhängig ist.

Angesichts der schwierigen Situation der Kirchen scheinen sich in diesem Spannungsverhältnis die Gewichte zugunsten der Organisationsperspektive zu verschieben. Die Debatte über kirchliches Marketing ist ein deutliches Indiz hierfür. Diese Entwicklung wird verstärkt durch die Tatsache, dass kirchensoziologische Untersuchungen eine „De-Institutionalisierung“ diagnostizieren in dem Sinne, dass die Kirchenmitglieder sich in der Ausbildung ihrer religiösen Identität immer weniger an der institutionellen Wirksamkeit der Kirche orientieren und dass auch ihr konfessionelles Bewusstsein sich immer mehr verschleift.²⁴ Demgegenüber genießt die Kirche als Organisation und Anbieter bestimmter Dienstleistungen nach wie vor große Wertschätzung. Dies wird dahingehend interpretiert, dass sich die Institutionenbindung in Richtung einer Organisationsbindung verschiebt.²⁵ Es würde den Rahmen dieses Aufsatzes sprengen,

²⁴ R. J. Campiche, Der Aufbau individueller religiöser Identitäten, in: A. Dubach, ders. (Hrsg.), Jede(r) ein Sonderfall? Religion in der Schweiz. Ergebnisse einer Repräsentativbefragung, 21993, 51-92, 89f; A. Dubach, Nachwort: „Es bewegt sich alles. Stillstand gibt es nicht“, in: ders. / R. J. Campiche (Hgg.), Jede(r) ein Sonderfall?, a.a.O., 295-313, 311. M. Krüggeler, Deinstitutionalisierung der Kirchenreligion. Religiöse Orientierungen in der Schweiz, in: Schweizerisches Pastoraltheologisches Institut (Hrsg.), Lebenswerte. Religion und Lebensführung in der Schweiz, 2001, 19-52, 36.

²⁵ K. Gabriel, Organisation als Strukturprinzip der Kirchen: Spannungen, Zwänge, Aporien, in: A. Dubach / W. Lienemann (Hgg.), Aussicht auf Zukunft. Auf der Suche nach der so-

gen, dieser Entwicklung weiter nachzugehen. Wie immer man sie einschätzt: Die Frage, was sie für das kirchliche Handeln bedeutet, setzt in jedem Falle voraus, dass man zunächst einen differenzierten Begriff des kirchlichen Handelns entwickelt, und ich will mich im Rahmen dieses Aufsatzes hierauf beschränken.

Mit der Unterscheidung zwischen Institution und Organisation der Kirche ist implizit bereits eine Zu- und Unterordnung verschiedener Typen kirchlichen Handelns getroffen worden. Wenn – zumindest nach dem überkommenen Selbstverständnis der Kirche – die Organisation der Kirche um der Sicherung der Ressourcen und Voraussetzungen für die Wirksamkeit der Institution der Kirche willen da ist, dann ist das teleologische und strategische Handeln der kirchlichen Organisation dem Handeln der kirchlichen Institution zu- und untergeordnet. Die Sicherung des organisatorischen Bestandes ist dann um der Gewährleistung der genuin kirchlichen Vollzüge wie Verkündigung oder Seelsorge willen notwendig, nicht umgekehrt. Es bleibt im Folgenden zu fragen, wodurch das institutionelle Handeln der Kirche charakterisiert ist und inwiefern sich dieses vom Typus des teleologischen Handelns unterscheidet, der für die kirchliche Organisation charakteristisch ist.

6 Der nichtteleologische Charakter des institutionellen Handelns der Kirche am Beispiel der Seelsorge

Ich will diese Frage am Beispiel der Seelsorge erörtern und dazu an die vorausgegangenen Überlegungen zum Typus des kommunikativen Handelns anknüpfen.²⁶ Es ist nicht ganz einfach, sich auf diesem Feld zu orientieren, da sich die Seelsorgelehre in den zurückliegenden Jahrzehnten in eine Vielzahl unterschiedlicher Konzeptionen und Methoden ausdifferenziert hat. Auf diese im einzelnen einzugehen würde den Rahmen dieses Aufsatzes bei Weitem sprengen. Im Blick auf die hier interessierende Fragestellung ist dies jedoch auch nicht nötig. Geht es doch um eine Grundalternative im Seelsorgeverständnis, die von der konkreten Ausgestaltung der diversen Seelsorgekonzeptionen unabhängig ist: Ist Seelsorge eine teleologische Tätigkeit, ist sie also auf ein Ziel oder auf einen Zweck gerichtet, oder ist sie dies nicht? Paradigmatisch für die teleologische Auffassung sind die therapeutischen Konzeptionen der Seelsorge, die ihren klassischen Vorläufer bereits bei Schleiermacher haben: „Das Bestreben, den krankhaften Zustand einzelner, liege nun die Abweichung mehr im Theoretischen oder im Praktischen, wieder aufzuheben, ist die Seelsorge im engeren Sinn.“²⁷ Aufhebung krankhafter Zustände, Beseiti-

zialen Gestalt der Kirchen von morgen. Kommentare zur Studie „Jede(r) ein Sonderfall? Religion in der Schweiz, Bd. 2, 1997, 15-35, 32.

²⁶ Vgl. zum Folgenden ausführlich J. Fischer, *Ethische Dimensionen der Spitalseelsorge*, in: *Wege zum Menschen....* (Im Erscheinen).

²⁷ F. Schleiermacher, *Kurze Darstellung des Theologischen Studiums zum Behuf einleitender Vorlesungen*, Kritische Ausgabe (hrsg. v. H. Scholz), 41977, 114f (1. Aufl. § 26).

gung von Persönlichkeitsstörungen, Herstellung von Handlungsfähigkeit, Unterstützung der Lebensführungskompetenz, Stärkung der Lebensgewissheit, Authentizität, Selbsterschlossenheit und Selbstgewissheit, Rekonstruktion der Biographie, Ganzheitlichkeit, Emanzipation – im Rahmen der teleologischen Auffassung lassen sich eine Vielzahl derartiger Ziele formulieren und entsprechende Seelsorgekonzeptionen entwickeln. Seelsorge in diesem Verständnis ist, aristotelisch gesprochen, *Poiesis*, d. h. eine Tätigkeit, die ein Ziel außerhalb ihrer selbst erstrebt in Gestalt bestimmter Zustände, Befindlichkeiten oder Fähigkeiten eines Klienten. Dieser Gleichsetzung von Seelsorge mit der poetischen Herbeiführung solcher Zustände liegt implizit eine andere Gleichsetzung zugrunde, nämlich von ‚Seele‘ einerseits und derartigen Zuständen, die sich Menschen prädikativ zuschreiben lassen, andererseits. Das mit ‚Seele‘ Bezeichnete rückt damit bis zur Ununterscheidbarkeit in die Nähe der *Psyche* und des *Selbst* als dem Inbegriff dessen, was wir reflexiv als Zustand unserer selbst erfassen: Ängste, Gewissheiten, Zweifel, Stimmungen und Gefühle, Gehemmtheiten usw.²⁸

Ob Seelsorge angemessen begriffen ist, wenn sie als eine teleologische Tätigkeit begriffen wird, entscheidet sich somit am Verständnis der menschlichen Seele. Eine *evangelisch-theologische* Seelsorgelehre muss sich diesbezüglich an deren biblischem Verständnis orientieren. Ist Seele in diesem Verständnis tatsächlich dasselbe wie die *Psyche* der Psychologie? Meint das Wort ‚Seele‘ hier nicht etwas ganz Anderes, nämlich dasjenige, worin ein Mensch empfänglich ist für jene kommunikative bzw. geistliche Dimension, von der an früherer Stelle die Rede war, für Güte, für Freundlichkeit, für Anteilnahme und Fürsorge, für Liebe, aber auch für Lieblosigkeit, Kälte, Unfrieden, d. h. alles, was die Seele verletzt und unruhig macht?²⁹ Und zwar empfänglich in dem Sinne, dass sein Lebensvollzug und sein Handeln durch solche Erfahrungen bestimmt und ausgerichtet oder auch – wie im Falle von Lieblosigkeit und Kälte – in lähmender und freiheitshemmender Weise in Beschlag genommen wird? Ist es nicht diese geistliche Empfänglichkeit, durch die in biblischer Sicht der Mensch geöffnet ist für Gott? Und meint Seele im biblischen Verständnis nicht eben dasjenige, worin der Mensch geöffnet ist für Gott? So begriffen ist dasjenige, was die Bibel Seele nennt, nicht durch *prädikative* Bestimmungen des *Selbst* charakterisiert, sondern durch *adverbiale* Bestimmungen der geistlichen Gerichtetheit des *Lebensvollzugs* in dem Sinne, dass dieser sich *in* Vertrauen, *in* Frieden, oder *ex contrario in* Ängs-

²⁸ Hierzu sei angemerkt, dass dies ein spezifischer Begriff des Selbst ist, der aus der Subjektstruktur abgeleitet ist. Dass der Begriff auch anders und weiter gefasst werden kann, sei ausdrücklich notiert. Vgl. dazu den Artikel „Selbst“ im Historischen Wörterbuch der Philosophie, Bd. 9, 1995, 292-313.

²⁹ „Psyche bezeichnet also den Menschen, der der Beeinflussung durch andere, dem Schmerz und der Freude gegenüber offen ist, aber auch den, der aktiv Gott loben und lieben kann.“ E. Schweizer, Art. *Psyche*, ThW Bd. IX, 1990, 640. Zur alttestamentlichen Sicht der Beziehung von Seele und Geist vgl. E. Jacob, Art. *Psyche*, a.a.O., 625ff.

ten, in Verzweiflung gestaltet.³⁰ Diese adverbiale Bestimmtheit des Seelischen ließe sich gerade am biblischen Begriff des Friedens, *Schalom*, näher verdeutlichen.

Seelsorge ist nach diesem Verständnis: Sorge in Bezug auf die geistliche Empfänglichkeit und Ausrichtung des Lebensvollzugs eines Menschen, in bestimmten Fällen – z. B. bei einer Ehe- oder Paarberatung – auch mehrerer Menschen. Das Amt der Seelsorge unterscheidet sich vom Predigamt, das sich ebenfalls als Sorge in Bezug auf die geistliche Empfänglichkeit und Ausrichtung von Menschen beschreiben lässt, durch seinen Bezug auf die *individuelle* seelische Situation von Menschen. In diesem Bezug kann Seelsorge vielerlei Gestalt haben, die Leibliches und Geistiges, Sprachliches und Nichtsprachliches umfasst, von der Berührung der Hand eines Kranken über die schweigende Anwesenheit im Zimmer eines Sterbenden bis hin zur seelsorgerlichen Beratung eines Menschen im Blick auf eine schwierige Entscheidung. Auch die Erledigung einfacher Dinge, um die ein Patient sich sorgt und die er nicht selbst erledigen kann, kann seelsorgerlichen Charakter haben. Um Seelsorge handelt es sich freilich immer nur da, wo die Interaktion zwischen Seelsorger und Klient, worin auch immer sie bestehen und was immer in ihr thematisch werden mag, direkt oder indirekt jener Tiefenschicht der geistlichen Empfänglichkeit und Ausrichtung gilt. Das kann in *unmittelbarer* Weise der Fall sein wie bei der Berührung der Hand eines Komapatienten³¹, bei der sich das Entscheidende durch die seelsorgerliche Interaktion hindurch vermittelt. Und es kann in *mittelbarer* Weise in der Form seelsorgerlicher Beratung der Fall sein, bei der es z. B. um die Klärung einer belastenden Situation geht, der der Klient seelisch ausgesetzt ist. Man denke etwa an die Eheberatung. Selbstverständlich ist auch der seelsorgerlichen Beratung Unmittelbarkeit eigen in Gestalt von Anteilnahme oder Zuwendung seitens der Seelsorgerin oder des Seelsorgers. Aber es geht hier eben nicht *nur* um das, was sich *hic et nunc* durch die seelsorgerliche Interaktion vermittelt, sondern der thematische Fokus ist auf das gerichtet, was sich durch eine *andere* Situation vermittelt, der der Klient seelisch ausgesetzt ist, sowie auf die Frage, wie mit dieser Situation umzugehen und wie sie gegebenenfalls zu ändern ist.

³⁰ Darin steckt die These, dass solche Ausrichtung des Lebensvollzugs sich in einer Tiefenschicht vollzieht, die allem, was wir reflexiv an uns selbst erfassen, unvordenklich vorausliegt. Vgl. dazu J. Fischer, *Moralische und sittliche Orientierung*, a.a.O., 477ff.

³¹ Das Beispiel führt in Fundamentalfragen des Umgangs mit Komapatienten. Die einseitige Auffassung zwischenmenschlicher Kommunikation von der intersubjektiven Verständigungsperspektive her kann zu der Auffassung verleiten, dass mit dem Verlust des Bewusstseins dasjenige verloren ist, was einen Menschen für zwischenmenschliche Kommunikation empfänglich macht. Auf eine ähnliche Konsequenz läuft die Gleichsetzung von Seelsorge mit Selbst-Sorge hinaus. Auch sie bedeutet, dass komatöse Menschen als Adressaten von Seelsorge nicht in Betracht kommen, da ihnen der reflexive Selbstbezug abgeht. Demgegenüber ist zu fragen, ob nicht auch Menschen ohne Bewusstsein eine Seele im hier vertretenen Sinne haben, d. h. geistlich empfänglich sind etwa für die Zuwendung, die sich in einer Berührung ausdrückt, und ob sie folglich nicht ebenso der Seelsorge bedürfen wie Menschen mit Bewusstsein.

Seelsorge in ihrem unmittelbaren Vollzug in Gestalt von Zuwendung, Begleitung oder Fürsorge ist nun ersichtlich nicht *Poiesis*, d. h. eine Tätigkeit, die ein Ziel außerhalb ihrer selbst erstrebt, sondern *Praxis*, die überhaupt kein Ziel verfolgt³², sondern im strikten Sinne zweckfrei ist. Es geht nicht darum, dem Klienten ein Gefühl von Begleitung oder Zuwendung zu vermitteln (*Poiesis*), sondern darum, ihn zu *begleiten* (*Praxis*). Selbstverständlich ist damit nicht ausgeschlossen, dass die Tätigkeiten, in denen sich Seelsorge vollzieht, zweckgerichtet sein können. Erinnerung sei an das Beispiel der Krankenhausseelsorgerin, die das Kissen eines Patienten zu-rechtrückt, damit dieser bequemer liegen kann. Dieses Tun ist einerseits teleologisch gerichtet und andererseits als seelsorgerliches Handeln qualifiziert durch das, was sich durch es hindurch als Zuwendung und Fürsorge vermittelt. Letzteres aber geschieht ohne poetische Abzweckung. In unserer so zweckrational orientierten Zivilisation, in der der Wert einer Tätigkeit nach dem Wert des Zweckes bemessen wird, der mit ihr realisiert wird, ist Seelsorge ein Fremdkörper. Dazu muss sie stehen und darf nicht der Versuchung erliegen, sich dadurch einen Wert zu geben, dass sie sich einem Zweck verschreibt, der allgemein als wichtig erachtet wird. Eine Therapie ist *Poiesis*, die auf die Psyche des Klienten zielt, auf seine Befindlichkeit und seinen Zustand. Seelsorge dagegen ist eine *geistliche Praxis*. So gewiss sie in ihrer ausrichtenden Wirkung auf die Spontaneität des Klienten mit einem Zugewinn an Lebensgewissheit, an Handlungskompetenz und an Freiheit verbunden sein *kann* – freilich nicht immer sein *muss*, wie das Beispiel dementer und komatöser Menschen zeigt –, so wenig darf sie doch teleologisch hierauf funktionalisiert werden. Sie wirkt, was sie wirkt, indem sie gerade nicht auf Wirkungen aus ist.

In der Seelsorgeliteratur trifft man, wie gesagt, auf andere, teleologische Auffassungen der Seelsorge. Letztlich lassen sich die Differenzen im Seelsorgeverständnis auf die beiden Perspektiven zurückführen, die an früherer Stelle im Blick auf das Verständnis des Handelns unterschieden wurden. Die teleologisch-poietische Auffassung der Seelsorge hat den Klienten als *Subjekt* im Blick, als das er sich in der *Verständigung* mit ihm präsentiert, mit seinen Ängsten, Zweifeln, Gewissheiten, Gefühlen usw., und sie setzt sich zum Ziel, den Zustand des Klienten nach Möglichkeit zum Positiven zu beeinflussen. Dem entspricht ein Verständnis der menschlichen Seele, wonach diese sich in derartigen subjektiven Zuständen manifestiert. Die Auffassung der Seelsorge als geistliche Praxis hat demgegenüber den Klienten als *Adressaten kommunikativen Handelns* im Blick, d. h. in seiner geistlichen Empfänglichkeit, die sich nicht in subjektiven Zuständen und Zustandsänderungen ausbuchstabieren lässt. Zwar gibt es subjektive Zustände, die mit dieser Empfänglichkeit in Ver-

³² Die aristotelische Auffassung, wonach auch eine Praxis ein Ziel verfolgt, freilich ein Ziel, das nicht ausserhalb ihrer selbst, sondern das in ihr selbst liegt, bereitet in Bezug auf bestimmte, insbesondere kommunikative und expressive Handlungen Schwierigkeiten. Wenn ich auf der Straße spontan einem Bekannten zuwinke, dann wäre es merkwürdig zu sagen, dass ich dabei das Ziel des Winkens oder des ihm Zuwinkens verfolge, also um des Winkens willen winke.

bindung stehen. So ist ein Bedürfnis nach Zuwendung oder ein Bedürfnis nach Liebe ein solcher Zustand. Doch ist leicht zu sehen, dass ein Bedürfnis nach Liebe nicht dadurch gestillt wird, dass man es zum Gegenstand einer Kommunikation oder Aktivität macht, die teleologisch auf *Bedürfnisbefriedigung* und somit auf die Änderung eines subjektiven Zustands zielt. Es kommt vielmehr dadurch zum Verschwinden, dass Liebe erfahren wird. Ebenso ist es mit dem Bedürfnis nach Kommunikation, das dadurch zum Verschwinden kommt, dass kommuniziert wird, und nicht dadurch, dass man sich auf die Befriedigung des Bedürfnisses nach Kommunikation konzentriert. In beiden Beispielen verschwindet das Bedürfnis nicht durch *Poiesis* in Gestalt von gezielter Bedürfnisbefriedigung, was ja bedeuten würde, dass Liebe oder Kommunikation nicht um ihrer selbst willen zugewendet werden, sondern bloßes Mittel sind für etwas Anderes. Vielmehr kommt es durch einen *Perspektivenwechsel* zwischen jenen beiden Perspektiven zum Verschwinden derart, dass die Selbst- bzw. Subjektperspektive, in der das Haben des Bedürfnisses da ist, durch *kommunikative Praxis* in Gestalt von Zuwendung, Fürsorge, Liebe usw. unterbrochen, überwunden und abgelöst wird.

Es ist ein zentraler Gedanke theologischer Anthropologie, dass der *homo incurvatus in seipsum* aus solch heilsamer *Unterbrechung* seines Selbstbezugs lebt. So gesehen liegt die *theologische* Problematik der teleologisch-poietischen Seelsorgeauffassung darin, dass sie gerade auf die Selbst- und Subjektperspektive fixiert, statt deren geistliche Unterbrechung zu befördern. Von wirklicher *Unterbrechung* könnte ja nur dann die Rede sein, wenn dies nicht wiederum poietisch funktionalisiert wird auf bestimmte Wirkungen hin, die am Selbst oder der Psyche des Klienten erzielt werden sollen, wie Beseitigung krankhafter Störungen, Handlungsfähigkeit, Freiheitsgewinne usw.

Es ist im Rahmen dieses Aufsatzes nicht Raum, die hier skizzierte Seelsorgeauffassung weiter zu entfalten. Lediglich zwei Bemerkungen seien noch angefügt. Die erste betrifft die eigentümliche Indirektheit seelsorgerlichen Handelns. Als Sorge in Bezug auf die geistliche Empfänglichkeit und Ausrichtung eines Menschen hat es sein Spezifisches, durch das es als seelsorgerliches Handeln gekennzeichnet ist, nicht in dem, was der Seelsorger tut und worauf seine momentane Aufmerksamkeit gerichtet ist, sondern in dem, was sich durch sein Tun hindurch vermittelt und auf den Klienten und dessen seelische Empfänglichkeit überträgt. Hierin ist die große Freiheit der Seelsorge begründet. Sie ist davon entlastet, unter allen Umständen etwas Bestimmtes tun zu sollen, etwa im Sinne der Ausrichtung des Wortes Gottes an den Einzelnen.³³ Sie würde ihren Auftrag als Seelsorge gerade verfehlen, wenn sie sich auf ein bestimmtes Tun festlegte, das unter allen Umständen erfolgen muss, eben weil das für die Seelsorge Entscheidende sich nicht darin vollzieht. Unter solche Zwänge gerät die Seelsorge freilich dann, wenn sie einseitig von der Verständi-

³³ E. Thurneysen, *Die Lehre von der Seelsorge* (1946), 21980.

gungsperspektive her begriffen wird. Hier scheint dann das Entscheidende in dem zu liegen, was Inhalt der sprachlichen Kommunikation zwischen Seelsorger und Klient ist, und christliche Seelsorge muss dann christliche Inhalte kommunizieren. Selbstverständlich ist dies nicht ausgeschlossen, aber es muss abhängig gemacht werden von der Empfänglichkeit des Klienten.

Die Kehrseite dieser Freiheit liegt in der Schwierigkeit, das seelsorgerliche Handeln in seiner inhaltlichen Ausrichtung näher zu bestimmen. Es lässt sich nicht einfach in Handlungsregeln ausformulieren, die vorgeben, was der Seelsorger zu tun hat und was nicht. Es ist eine geistliche Praxis, die es, wie gesagt, mit dem zu tun hat, was sich durch ein Handeln und Verhalten hindurch vermittelt, und zwar, wie ausgeführt, für die *Außenwahrnehmung* vermittelt, nicht in der Eigenperspektive des Handelnden. Nicht nur der Klient, sondern auch der Seelsorger hat dazu lediglich ein Verhältnis der Außenwahrnehmung. Diese Außenperspektive wird z. B. bei der Analyse von Seelsorgegesprächen eingenommen, bei der es um Fragen von der Art geht, wie bestimmte Äußerungen und Verhaltensweisen beim Klienten ankommen, was sie transportieren, ob sich darin Zuwendung vermittelt oder ob sie solche vermissen lassen usw. Es rückt hier noch einmal das in den Blick, was wir den adverbialen Charakter des Sittlichen bzw. Geistlichen genannt haben. Der Seelsorger findet das, was sein Tun als seelsorgerliches charakterisiert, nicht in der Reflexion auf sich selbst, auf seine Absichten, Motive, Überzeugungen, Gewissheiten, Gefühle, kurz: in seiner Subjektivität, sondern in der Anschauung der Verhaltensgerichtetheit, die sich in seinem Handeln ausdrückt und durch es hindurch vermittelt.

Die zweite Bemerkung betrifft die Tatsache, dass Seelsorge als *kirchliche* und nicht bloß private Tätigkeit an das Amt der Seelsorge gebunden ist. Die Zuwendung, die eine Krankenhausseelsorgerin einem Patienten zukommen lässt, ist nicht ihre private und persönliche Zuwendung, sondern etwas, das sie in Ausübung des ihr übertragenen Amtes kommuniziert. Wie überhaupt das Ethos, das dem genuin kirchlichen Handeln eigentümlich ist, nicht das private und persönliche Ethos der Handelnden, sondern ein dem Amt inhärentes Ethos ist, das sie ausüben. Darin liegt eine Entlastung der Amtsinhaber von dem Druck, das, was ihnen ihr Beruf zu tun auferlegt, sich selbst als permanente persönliche sittliche Motivation und Orientierung abfordern zu sollen. Diesbezüglich besteht eine Parallele zum ärztlichen Ethos, das als *Berufsethos* zu unterscheiden ist von dem persönlichen Ethos von Ärztinnen und Ärzten.

7 Eine Typik kirchlichen Handelns

Damit ist ein Typus genuin kirchlichen Handelns umrissen, und es ist deutlich geworden, dass und warum dieser sich nicht nach dem Modell des teleologischen Handelns, mithin auch nicht nach dem Modell von Marketingkonzepten verstehen lässt. Seelsorge zielt nicht auf die Befriedigung von Bedürfnissen. Sie ist eine zweckfreie Tätigkeit. Ähnliches lässt sich nun für die anderen Felder des institutionellen Handelns der Kirche zeigen.

Vom Predigtamt war bereits die Rede. Wenn zutrifft, dass auch dieses als Sorge in Bezug auf die geistliche Empfänglichkeit und Ausrichtung von Menschen zu bestimmen ist, dann gilt von ihm dasselbe wie vom Seelsorgeamt. Auch Gottesdienst und Predigt sind dann nicht *Poiesis*, die teleologisch das Selbst oder die Psyche der Gottesdienstbesucher zum Adressaten hat, sondern geistliche Praxis. Auch sie dienen nicht der Befriedigung von Bedürfnissen, sondern bewirken gerade die Unterbrechung des Selbstbezugs, wie er sich im Haben von Bedürfnissen artikuliert, durch die geistliche Ausrichtung des Lebensvollzugs. Gottesdienst und Predigt sind dabei durch dieselbe Indirektheit ihrer Wirksamkeit gekennzeichnet wie die Seelsorge. Wenn an früherer Stelle gesagt wurde, dass das, was die Kirche als Kirche konstituiert, kontingent ist und sich nicht zweckrational erzeugen lässt, dann ist dies in dieser Indirektheit begründet.

Einen anderen Handlungstypus stellen der kirchliche Unterricht und die kirchliche Bildung dar. Hier ist die Perspektive der *Verständigung* über die eigene religiöse Tradition und ihre Bedeutung für die Gegenwart leitend. Dabei geht es auch um diskursive Geltungsansprüche auf Wahrheit und Richtigkeit, z. B. in ethischen Fragen, etwa hinsichtlich der Implikationen des christlichen Verständnisses des Menschen für bestimmte Entscheidungen am Lebensanfang oder am Lebensende. Die Klärung solcher Fragen gehört zweifellos zum Auftrag kirchlicher Bildung. Wie an der Habermasschen Handlungstypologie deutlich wurde, muss auch solch verständigungsorientiertes Handeln in Unterricht und Bildung vom Typus rein teleologischen und strategischen Handelns unterschieden werden. Zwar kann es teleologische Elemente z. B. in Gestalt von didaktischen Unterrichtszielen enthalten, und auch die Urteilsbildung in Bezug auf Geltungsansprüche, z. B. in einer ethischen Frage, kann als Ziel eines vorausgehenden Bildungsprozesses aufgefasst werden. Doch die Anerkennung eines Geltungsanspruchs auf Wahrheit oder Richtigkeit hat keinen teleologischen Charakter im Sinne eines Mittels zu einem Zweck. Im Blick auf den Habermasschen Typus des kommunikativen Handels wurde an früherer Stelle erwogen, ob nicht auch dieser auf die sittlich-geistliche Verhaltenskomponente angewiesen ist, die menschlichen Interaktionen eigentümlich ist. Der Verlauf und das Gelingen von Verständigungsprozessen

sen ist danach abhängig von dem Geist bzw. der Atmosphäre, worin sie sich vollziehen. Dieser Punkt dürfte insbesondere für kirchliche Unterrichts- und Bildungsprozesse von Bedeutung sein, soll das, was deren Gegenstand ist, eine nicht nur kognitive, sondern bis in Schichten des Lebensvollzugs reichende Bedeutsamkeit und Relevanz für die Beteiligten erlangen. Solche Bedeutsamkeit hat es nicht schon als bloßer Gegenstand, über den man sich verständigt, sondern es bezieht sie aus der Art und Weise, wie man sich ihm kommunikativ zuwendet und über es verständigt. Dieser Aspekt ist von zentraler Bedeutung in der aktuellen Debatte über die Einführung eines religiös neutralen Religionsunterrichts.

Wiederum einen anderen Handlungstypus stellt das diakonische Handeln der Kirche dar. Auch hier ist noch einmal an die beiden Komponenten zu erinnern, die wir an Handlungen unterscheiden haben, einerseits die Handlungen selbst und ihre direkten Wirkungen und andererseits die geistliche Komponente, die sich durch sie hindurch vermittelt. Während in Gottesdienst, Predigt und Seelsorge letztere im Vordergrund steht, sind dies beim diakonischen Handeln dessen direkte Wirkungen. Es geht darum, für die Rechte von Menschen einzutreten, Not zu bekämpfen oder zu lindern usw. In dieser Ausrichtung auf konkrete Wirkungen in der Welt hat das diakonische Handeln zweifellos teleologischen Charakter. Gleichwohl ist es mehr als nur dies, und zwar weil auch ihm eine geistliche Komponente eigen ist. Es ist Ausdruck und konkrete Gestalt des Geistes, in dem die Kirche gegründet ist, und in dieser Hinsicht ist es ohne Abzweckung. (Andernfalls ergäbe sich nach zweckrationaler Logik die Konsequenz, dass, wenn der betreffende Zweck – z. B. öffentliche Aufmerksamkeit und Wertschätzung – nicht mehr erreicht wird oder erreichbar ist, das diakonische Handeln der Kirche seinen Sinn verliert und unterbleiben kann.) Insofern muss auch das diakonische Handeln vom Typus des rein teleologischen Handelns unterschieden werden. So sehr es in seinen einzelnen Tätigkeiten auf konkrete Zwecke gerichtet ist, so sehr ist es doch in seinem Charakter als kirchliche Diakonie zweckfrei. Daher müsste man es als fragwürdig erachten, würde das diakonische Handeln an einem Zweck wie der gesellschaftlichen und politischen Anerkennung der Kirche als Dienstleistungsorganisation ausgerichtet.³⁴ In diesem Fall bestünde die Gefahr, dass nicht mehr der kirchliche Auftrag, sondern die gesellschaftliche Nachfrage und Wertschätzung darüber bestimmt, was Aufgabe und Gegenstand kirchlicher Diakonie ist. Gottesdienst, Predigt und Seelsorge einerseits und Diakonie andererseits unterscheiden sich also lediglich darin, dass die beiden Momente, die sich am Handeln unterscheiden lassen, in ihnen unterschiedlich dominant und wirksam sind. Dass sie nicht dem Typus rein teleologischen Handelns zugeordnet werden können, selbst wenn die betreffenden Tätigkeiten teleologischen Charakter haben, hat seinen Grund darin, dass sie *beide* Momente um-

³⁴ Dieser Punkt ist für die Zürcher Kantonalkirche insofern von besonderer Brisanz, als deren staatliche Finanzierung politisch mit den Dienstleistungen begründet und legitimiert wird, die sie mit ihren nichtkultischen, diakonischen Aktivitäten für die Gesellschaft erbringt.

fassen und in ihrem geistlichen Moment nichtteleologischen Charakter haben.

Im kirchenleitenden Handeln schließlich werden die institutionelle und die organisatorische Seite der Kirche zusammengeführt. Als Amt ist die Kirchenleitung der Institution der Kirche zuzuordnen, die es repräsentiert. In dieser Repräsentationsfunktion hat das kirchenleitende Handeln nur bedingt teleologischen Charakter. Wenn ein Kirchenratspräsident zu einer öffentlich strittigen Frage Stellung nimmt und den Standpunkt der Kirche darlegt, dann ist der solchermaßen kommunizierte Standpunkt nicht Mittel zu einem Zweck. Jedenfalls sollte er das nicht sein, würde doch andernfalls die Glaubwürdigkeit der Kirche Schaden nehmen. Andererseits wird in aller Regel die Art und Weise, wie dieser Standpunkt dargelegt wird, welcher Zeitpunkt dafür gewählt wird, welche Medien und Kanäle dafür in Anspruch genommen werden usw., auf Zwecküberlegungen beruhen. Die andere Seite des kirchenleitenden Handelns betrifft die organisatorischen Belange der Kirche. In dieser Funktion hat es eindeutig teleologischen und auch strategischen Charakter. Wie dargelegt, können hier auch Marketingmethoden zum Einsatz kommen und eine wichtige Rolle spielen.

8 Fazit

Diese knappe Typologie zeigt, dass vom „kirchlichen Handeln“ oder von der „kirchlichen Praxis“ in differenzierter Weise gesprochen werden muss. Sie macht deutlich, dass das institutionelle Handeln der Kirche nicht oder nur sehr bedingt dem Typus des teleologischen Handelns zugeordnet werden kann. Im Blick auf die Forderung nach einer zielgenaueren *Bedürfnisorientierung* kirchlichen Handelns, wie sie im Zusammenhang mit der Marketing-Debatte erhoben wird, hat sich dabei ergeben, dass das kirchliche Handeln insbesondere in seinen geistlichen Vollzügen nicht poetisch auf die Befriedigung von Bedürfnissen hin orientiert ist und sich auch nicht daraufhin orientieren lässt. Es hat in diesen Vollzügen *Praxis*-Charakter, und eben dadurch ist es der *Poiesis*-Perspektive entzogen, wie sie dem Marketing-Denken mit dessen impliziter Bedürfniswesen-Anthropologie eigentümlich ist.

Die vorstehenden Überlegungen haben darüber hinaus deutlich gemacht, dass das mit „kirchlichem Handeln“ Gemeinte nicht einfach durch Anleihen aus anderen wissenschaftlichen Disziplinen wie der Soziologie, der Psychologie oder der Ökonomie in den Blick zu bekommen ist. Im Zuge der empirischen Wende der Praktischen Theologie in den zurückliegenden Jahrzehnten sind die human- und sozialwissenschaftlichen Disziplinen teilweise zu Schlüsseldisziplinen aufgerückt für die Konzeption einer kirchlichen Praxis, die den Herausforderungen der Gegenwart gemäss ist. Gegenüber einem dogmatisch befrachteten Verständnis kirchlicher Praxis, von dem man meinte, dass es den Bezug zur Erfahrung verlo-

ren hat, schienen diese empirischen Disziplinen Erfahrungsbezug zu verbürgen. Dabei wurde insbesondere der Begriff des *Handelns* zu einem Schlüsselbegriff der Praktischen Theologie, der als interdisziplinäres Scharnier zu jenen anderen Disziplinen fungierte.³⁵

Doch muss man fragen, ob die human-, sozial- und handlungswissenschaftliche Neuorientierung nicht zur Folge gehabt hat, dass die spezifische Eigenart der genuin kirchlichen Handlungsvollzüge eher aus dem Blickfeld geraten ist. Es gibt nicht *das Handeln* als einen einzigen Typus, der in der Theologie und den Handlungswissenschaften sowie in den verschiedenen Feldern der Praktischen Theologie überall derselbe ist, nur dass die Aufgaben, die jeweils handelnd in Predigt, Seelsorge oder Unterricht zu bewältigen sind, verschieden sind. Auch bietet die bloße Tatsache, dass eine Wissenschaft sich als empirische begreift, noch keine Gewähr dafür, dass sie den spezifischen Erfahrungsgehalt zu erfassen imstande ist, der sich durch kirchliche Vollzüge wie Seelsorge oder Gottesdienst hindurch vermittelt. Genauso wenig bietet die Tatsache, dass eine Wissenschaft wie die Betriebswirtschaft Konzepte für die Optimierung von Handlungsabläufen entwickelt, eine Gewähr dafür, dass sie das kirchliche Handeln optimieren kann. Schließlich gewährleistet die bloße Übernahme soziologischer Handlungstypiken, die an ihrem Ort Sinn machen, in keiner Weise, dass damit das kirchliche Handeln getroffen wird, mögen sie auch den Anspruch erheben, umfassend zu sein.

Im Blick auf das Spannungsverhältnis zwischen Institution und Organisation bleibt abschließend zu fragen, ob nicht auch dann, wenn die kirchensoziologische Diagnose zutrifft, dass heute die Institutionenbindung zunehmend durch eine Organisationsbindung abgelöst wird, diese Organisation ihre gesellschaftliche Akzeptanz und Wertschätzung daraus bezieht, dass sie gerade nicht *nur* Organisation ist, die bestimmte Ziele verfolgt, sondern dass sie für etwas *Anderes* steht, das in nichtteleologischen Typen des Handelns seinen Ausdruck findet. Was man diffus als „Sinnvermittlung“ bezeichnet und mit der Kirche in Verbindung bringt, das vollzieht sich in anderen als bloß teleologischen Formen des Handelns. Wenn es sich aber so verhält, dann wäre es fatal, wenn die Kirche ihr eigenes Handeln als dasjenige einer Dienstleistungsorganisation begreifen und mit Konzepten, wie sie für Non-profit-Organisationen entwickelt worden sind, zu optimieren trachten würde. Denn damit würde sie sich um genau das bringen, wofür sie in der gesellschaftlichen Wahrnehmung als *Kirche* steht und was man ihr als ihre spezifische Aufgabe und Funktion zuerkennt.

³⁵ R. Zeffass, Praktische Theologie als Handlungswissenschaft, in: F. Klostermann / R. Zeffass, Praktische Theologie heute, 1974, 164-177; K.-F. Daiber, Grundriß der Praktischen Theologie als Handlungswissenschaft, 1977.