

4.6.3 Kirchenentwicklung

Wie zu Beginn des 3. Kapitels ausgeführt, befindet sich die katholische Kirche ähnlich wie die protestantische (vgl. 205)⁵⁴ derzeit in einer äußerst kritischen Situation hinsichtlich der Frage, wie es mit ihr weitergehen kann: Die Zahl der Priester hat sich drastisch vermindert und geht immer weiter zurück; der Anteil der Gläubigen, die sich aktiv am kirchlichen Leben beteiligen, ist geringer geworden; und schließlich schrumpfen die zur Verfügung stehenden finanziellen Mittel. Um einen Ausweg aus diesen Dilemmata zu finden, reicht es nicht aus, alles so weiter machen zu wollen wie bisher, nur auf einer den veränderten Verhältnissen angepassten Stufe; sondern es sind tiefer reichende Eingriffe vonnöten, die schmerzlich sein können, weil manches aufzugeben ist, was aufgrund der Ressourcen nicht länger unterhalten werden kann. Die Kirche ist gezwungen, eine Prioritätenliste zu erstellen, in der ihre Dienste entsprechend ihres Stellenwertes für die Kommunikation des Evangeliums gewichtet und in einer Reihenfolge angeordnet sind.

Eine solche Aufgabe ist insbesondere auf kirchenleitender Ebene anzugehen und durchzuführen. Aber auch fällige Veränderungen auf gemeindlicher Ebene müssen sorgfältig geplant und durchgeführt werden; werden doch davon häufig manche den Betroffenen lieb gewordene Gewohnheiten tangiert. Um das möglichst sachgemäß zu leisten, liegt es nahe, auf das Sachwissen, das im Zuge von strukturverändernden Maßnahmen in anderen gesellschaftlichen Bereichen, vorrangig in der Wirtschaft erworben worden ist, zurückzugreifen. In den Sozialwissenschaften sowie in der Betriebswirtschaftslehre haben sich eigene Disziplinen ausgebildet, in denen Konzepte und Instrumentarien der Supervision sowie der Organisationsberatung und Organisationsentwicklung für eine professionelle Anwendung erarbeitet worden sind und immer weiter verfeinert werden.

Gegen anfängliche Widerstände haben sie mittlerweile weithin Eingang auch in die kirchliche Praxis gefunden. Dass es eigenes geschultes Personal für Supervision von haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen und für Gemeindeberatung gibt und dass in diesen Bereichen auch eine breite Palette an Fortbildungsmöglichkeiten besteht, ist in den meisten Diözesen zur Selbstverständlichkeit geworden (vgl. 246). Weniger auf gemeindlicher Ebene als auf übergeordneter kirchenleitender Ebene bedient man sich vermehrt auch des professionellen Know-hows von außen, indem etwa eine Unternehmensberatungsfirma herangezogen wird, um sich Vorschläge etwa für eine effektivere und zugleich kostengünstigere Struktur der eigenen Kirchenleitungsbehörde erarbeiten zu lassen.

Genau gegenüber dieser Zuhilfenahme von stark betriebswirtschaftlich ausgerichteten Denk- und Handlungsmustern gibt es jedoch auch starke Vorbehalte und Widerstände, angefangen mit der Kritik, dass auf diese Weise einseitig der Kirchenleitung zugearbeitet würde, bis hin zu der prinzipiellen Frage, ob die Kirche mit einem nach wirtschaftlichen Erfolgskriterien arbeitenden Unternehmen vergleichbar sei. In der Tat sind das ernst zu nehmende Probleme, die letztlich die Frage nach dem Verhältnis von theologischer und ökonomischer Rationalität aufwerfen lassen. Worum es dabei geht,

hat M. Dargel mit folgender Fragen auf den Punkt gebracht: „Kann es gelingen, die Organisation Kirche auch mithilfe entsprechend angepasster und veränderter betriebswirtschaftlicher Instrumente zu formen – ohne zugleich dem betriebswirtschaftlichen Formalziel, dem Erhalt der Organisation (im Profit-Bereich durch Gewinnerzielung, im Non-Profit-Bereich durch Mitgliedererhalt) den eschatologischen Vorbehalt zu opfern, der für die Organisation Kirche immer präsent sein muss, wenn sie Kirche Jesu Christi sein will?“ (177, 294).

Die Praktische Theologie steht erst in den Anfängen, sich dieser Frage ernsthaft anzunehmen.⁵⁵ Auf praktischer Ebene versucht man, sie pragmatisch zu lösen, etwa indem argumentiert wird, die Unternehmensberatung richte sich nur auf äußerliche, also kontingente Sachverhalte der Organisation von Kirche und tangiere nicht ihr eigentliches Wesen, ihr Proprium (vgl. 230). Genau diese vermeintliche Lösung ist jedoch für beide Seiten unbefriedigend. Denn die Unternehmensberatung stößt möglicherweise auf strukturelle Mängel in der kirchlichen Praxis, die dysfunktionale Auswirkungen haben und nach Maßgabe ihrer ökonomischen Kriterien konsequent verändert werden müssten, sollte eine nachhaltige Verbesserung erreicht werden; sie kann das jedoch nicht veranlassen, weil die Kirchenleitung etwa mit dem Vermerk, hierbei handle es sich um ein unveränderliches Essential von Kirche, Einspruch erhebt. Oder aber kirchlicherseits kommt es unversehens dazu, Empfehlungen der Unternehmensberatung zur normativen Instanz zu erheben, weil sie erfolgreich die bestehenden Mängel zu überwinden versprechen. Kirchenentwicklung verkommt so leicht zu einer Kriseninterventionsstrategie im Sinne einer mühsamen Aufrechterhaltung des status quo.

Was darum unabdingbar ist, ist, es zu einem kritischen und konstruktiven Austausch zwischen beiden Seiten und den beteiligten Wissenschaften, also der Theologie und etwa der Betriebswirtschaftslehre, kommen zu lassen, was voraussetzt, dass sie in einem paritätischen Verhältnis zueinander stehen und die eine Seite nicht länger als bloße „Hilfeleistung“ und „Hilfswissenschaft“ in Anspruch genommen wird. Das würde bedeuten, dass um der Kirchenentwicklung willen grundsätzlich alles in Frage gestellt und erörtert werden kann und es keine Tabus gibt, an die man nicht rühren darf. So ist es etwa der Betriebswirtschaftslehre zuzugestehen, dass sie freimütig die Amtsstruktur in der römisch-katholischen Kirche problematisiert, wenn sie aus ihrer Perspektive heraus zu dem Schluss kommt, dass diese Struktur gegenwärtig dysfunktional zur Erfüllung des kirchlichen Auftrages steht. Die Theologie etwa hat dann ihrerseits die Chance zu prüfen, wie sehr die überkommene Amtsstruktur für das Kirchesein konstitutiv ist oder ob es einen Spielraum zur Veränderung gibt. Umgekehrt hat die Theologie gegenüber der Betriebswirtschaftslehre Einspruch zu erheben, wenn sie feststellt, dass sublim eine bestimmte ökonomische Rationalität sich anschickt, nunmehr auch die Kirche zu vereinnahmen.

Wie ein solcher inter- bzw. multidisziplinärer Dialog aussehen kann, hat der Nijme-gener Praktische Theologe J.A. van der Ven in seiner „Kontextuellen Theologie“ aufgezeigt – ein Buch, das in der aktuellen Kirchenentwicklungs-Debatte im deutschsprachigen Raum bisher nicht die ihm gebührende Achtung gefunden hat (vgl. 259). In seinem 2. Teil geht er im einzelnen die vorher im Anschluss an das AGIL-Schema von

T. Parsons bestimmten Kernfunktionen der Kirche – Identität, Integration, Politik und Verwaltung – durch, und zwar so, dass er sozialwissenschaftliche und theologische Perspektiven in ein wechselseitig sich befruchtendes Verhältnis bringt: Die Frage der Identität der Kirche wird in den epochalen Kontext der Säkularisierung hineingestellt, und es wird aufgezeigt, wie dieser Prozess nicht nur von außen auf die Kirche einwirkt, sondern sie – und dies keineswegs bloß im negativen Sinne – in ihren eigenen Reihen durchwirkt. Dies gibt der Kirche Anlass zu einer kritischen Selbstreflexion und neuen Ortsvergewisserung, will sie nicht halsstarrig dabei verharren, ihre überkommene Erscheinungsform für sakrosankt erklären. Aus der theologischen Tradition erweisen sich dabei die Begriffe „Volk Gottes“ und „Jesusbewegung“ als heuristisch geeignet und als mit einer soziologischen Betrachtungsweise vereinbar. Nach einem ähnlichen Bauprinzip – der spannungsvollen Verschränkung von empirischer Realität und normativem Auftrag von Kirche⁵⁶ – sind die drei folgenden Kapitel zu den weiteren Kernfunktionen aufgebaut: Die Frage der Integration wird im Kontext der Individualisierung behandelt und auf den theologischen Topos „Leib Christi“ bezogen. Die Frage der kirchlichen Politik (Leitung) wird auf den gesellschaftlichen Kontext des Nützlichkeitsdenkens (Utilisieren) bezogen und gewinnt ihre theologischen Konturen mithilfe der Metapher „Bauwerk des Geistes“, der soziologisch am ehesten die Entwicklung der Kirche im Sinne einer innovativen Organisation korrespondiert. Und schließlich wird der Bereich der kirchlichen Verwaltung in den gesellschaftlichen Kontext des Kalkulierens (Gesetz des Angebots und der Nachfrage) hineingestellt und mit der theologischen Bestimmung „Kirche der Armen“ kontrastiert; die darin eingeschlossene Spannung wird zwar nicht gelöst, aber so offen gelegt, dass mögliche Alternativen etwa im Umgang mit Geld oder bei der Qualitätsentwicklung der Kirche als Non-profit-Unternehmen mit einem transzendenten Ziel klarer werden und somit bewusster Optionen getroffen werden können.

Die anspruchsvolle Studie von J. A. van der Ven zeigt, dass es möglich ist, eine Ekklesiologie zu konzipieren, die auch die empirische Seite der Kirche erfasst und mit der dafür erforderlichen Verschränkung verschiedener wissenschaftlicher Perspektiven nicht zuletzt zu einer praktischen Orientierungshilfe für bislang theologisch vernachlässigte Bereiche in der Kirche werden kann. Wäre es darüber hinaus nicht denkbar, dass die bei einem solchen Unternehmen beteiligten nicht-theologischen Wissenschaften vonseiten der Theologie Impulse zur Kritik und Weiterentwicklung ihrer eigenen Paradigmen und Theoreme bekommen? Wie das aussehen könnte, sei abschließend mit Hinweis auf einige bislang in der Begegnung von Ekklesiologie und Ökonomie noch nicht hinreichend reflektierten Punkte umrisshaft zu skizzieren versucht:

(1) Wenn es zumindest problematisch ist, das in der Betriebswirtschaftslehre vorherrschende Beziehungsmodell von „Firma – Kunde“ oder „Serviceunternehmen – Klient“ auf die Kirche etwa im Sinne von „Kirche – Mitglieder“ zu übertragen, weil ihrem Selbstverständnis entsprechend ihre Mitglieder Kirche sind, ist es nicht angemessen, das Instrument von Mitgliedschaftsbefragungen zum besseren Kennenlernen des der Kirchenleitung offensichtlich unbekannt gewordenen Wesens „Mitglied“ einzusetzen.⁵⁷ Das impliziert nämlich unweigerlich, dass einseitig eine Auffassung von

Kirche, nämlich die der Kirchenleitung, normativ gesetzt und daran die Übereinstimmungen oder Abweichungen der „Mitglieder“ festgemacht werden. Ob das deren Auffassung von Kirche entspricht oder wie diese aussieht, bleibt ungefragt. Nimmt man demgegenüber das theologische Theorem etwa des „sensus fidelium“ oder des „Priestertums aller Gläubigen“ ernst, kann nicht Befragung, sondern nur Dialog die angemessene Form eines innerkirchlichen kommunikativen Umgangs sein. Erst dann kann zum Zuge kommen, was Kirche ist: nicht eine uniforme, „von oben“ gelenkte und unveränderliche Organisation, sondern eine pluriform zusammengesetzte und dauernd in Veränderung begriffene Basis-Bewegung, die ihre eigene Identität niemals in ihrem Besitz hat (vgl. 495). Insofern ist Kirchenentwicklung ein zutiefst spirituelles Unternehmen und entsprechend zu konzipieren: eine „innere“ Erneuerung der Kirche mit „äußeren“ Konsequenzen. Dass das kein idealistisches Postulat ist, dafür sei nochmals auf den Prozess verwiesen, in den sich die katholische Kirche Frankreichs in den letzten Jahren hineinbegeben hat.⁵⁸ Könnte das nicht die Frage nach angemessenen Befragungs- bzw. Kommunikationsinstrumenten auch in anderen gesellschaftlichen Bereichen aufwerfen?

(2) Statt Gefahr zu laufen, sich blindlings dem jeweils dominierenden Ökonomie-modell – zur Zeit wohl das neoliberalistische mit seinen Prinzipien der Globalisierung, Deregulierung u. a. m. – anzupassen, hat die Kirche die Chance, sich daran zu erinnern, dass es in der ihr zugrunde liegenden biblischen Tradition und auch in deren Wirkungsgeschichte bis heute immer wieder auch das Bemühen gegeben hat, der herrschenden Ökonomie Alternativen entgegenzusetzen, wenn diese etwa gegen grundlegende Erfordernisse der Gerechtigkeit verstieß (vgl. 456). Zumindest bei der Gestaltung ihres eigenen ökonomischen Bereichs kann sie um ihrer eigenen Glaubwürdigkeit willen nicht hinter das von ihr aus guten Gründen geltend gemachte Prinzip, dass die Wirtschaft um der Menschen willen da ist und nicht umgekehrt, zurückfallen. Wenn es ihr gelänge, das phantasievoll in verbindlichen Regelungen festzulegen⁵⁹, könnte sie zu einem Modell auch für andere gesellschaftliche Bereiche werden.

(3) Auch wenn es in systemtheoretischer Perspektive paradox erscheinen mag, gilt für die Kirche, dass ihr Rand oder ihre Ränder das Zentrum ihres Wirkens darstellen. Die Kirche ist nicht primär eine Organisation zur Befriedigung der religiösen Bedürfnisse der Menschen, vorab ihrer Mitglieder, die auf dem „religiösen Markt“ mit anderen Organisationen konkurriert. Sondern die kirchliche Botschaft vom göttlichen Heil hat es mit dem ganzen Menschen und mit der Schöpfung insgesamt zu tun. Dem entspricht nicht ein bemächtigendes Handeln, das zu den bestehenden Abhängigkeiten und Zwängen noch weitere hinzufügt, sondern ein leidenschaftlich auf Freiheit hin ausgerichtetes Handeln, das sich mit der „Freude und Hoffnung, Trauer und Angst der Menschen von heute, besonders der Armen und Bedrängten aller Art“ (GS 1) sowie der seufzenden Schöpfung (vgl. Röm 8,22) solidarisch verbunden weiß und sich von daher ihre jeweilige Tagesordnung bestimmen lässt.⁶⁰ Das steht im völligen Gegensatz zu einer Bestandsaufnahme aktueller gesellschaftlicher Trends, wie es in manchen rein ökonomisch angelegten Kirchenentwicklungskonzepten anzutreffen ist, die nämlich die Trends nur danach beurteilen, welche (zusätzlichen) Kosten sie für die Kirche ver-

ursachen. Und wenn sie der Kirche empfehlen, sich auch um die Schattenseiten, die mit den Trends einhergehen, zu kümmern, dann beziehen sie das allerdings nur auf die betroffenen individuellen Opfer, nicht auf deren strukturelle Ursachen. Theologisch gilt allerdings, wie bereits vermerkt: In einer immer globaler und immer rücksichtsloser und brutaler agierenden Konkurrenzgesellschaft hat sich die Kirche entschieden auf die Seite der „Loser“ und „Excludidos“ zu schlagen und für deren Menschenwürde einzutreten. Nach Maßgabe eines ökonomischen Kalküls mag das völlig irrational erscheinen. Auch ist kaum zu erwarten, dass die Kirche auf diese Weise attraktiver wird. Eine Kirche, in der die Armen fehlen, ist bestenfalls ein Verein religiös Gleichgesinnter, nicht jedoch Kirche im Geiste Jesu Christi.

Zusammenfassend ist festzuhalten: Als hierzulande immer noch große Organisationen und damit verbunden Arbeitgeberinnen für über eine Millionen Menschen stellen die beiden (Groß-)Kirchen in der Gesellschaft einen beträchtlichen ökonomischen Faktor dar. Damit kommt ihr eine Chance, aber auch eine Verantwortung zu: Ihr kann es nicht gleichgültig sein, nach welchen Prinzipien im wirtschaftlichen Bereich verfahren wird und wie sich das auf die übrige Gesellschaft auswirkt. Wirtschaften ist keineswegs bloß ein zweckgerichtetes, funktionales Handeln; sondern in ihm kommt Sinn zum Ausdruck, so wie es seinerseits Sinn prägt. Es lässt sich darum nicht fein säuberlich von dem kulturellen und dem religiösen Bereich der Gesellschaft trennen. Gerade die Kirchen müssen sich bis in ihr wirtschaftliches Handeln hinein dieser Zusammenhänge bewusst sein. Mehr noch: Sie müssen wissen und beherzigen, dass es sich hierbei für sie nicht um einen von der Kommunikation des Evangeliums ausgenommenen Bereich handelt; auch die Strukturen der Kirche „predigen“. Von daher gilt es für die Kirchen, so zu wirtschaften, dass es ihrem Sinn nicht widerspricht – angefangen vom Umgang mit Geld und sonstigem Besitz bis hin zu ihrem Verhalten als Arbeitgeberin ihren Beschäftigten gegenüber.

Was in der Diskussionsgrundlage für den Konsultationsprozeß zum Sozialwort der Kirchen zum Verhältnis „Wirtschaft und Kultur“ ausgesagt worden ist, gilt grundsätzlich auch für das Verhältnis von Wirtschaft und Kirche und trägt darüber hinaus Klärendes zum Verhältnis von ökonomischer und theologischer Rationalität bei: „Wirtschaft und Kultur stehen in enger gegenseitiger Wechselwirkung. Die Wirtschaftsordnung prägt Lebensordnungen, Wertvorstellungen, soziale Stellung und vieles anderes mehr. Zugleich ist die Wirtschaft auch abhängig von einer sie tragenden Kultur (Gemeinsinn, sozialer Friede, Motivation, Werte u. a.). Dieser weite Rahmen kennzeichnet das Maß der Verantwortung. Die Soziale Marktwirtschaft ist und muß eingebettet bleiben in die Gesamtgesellschaft und in die Kultur eines Volkes. Dabei muß die Wirtschaft auch ihre Grenzen wahren. Ihre ökonomischen Zwänge dürfen nicht in andere gesellschaftliche Lebensbereiche eindringen, in denen sie störend und zerstörend wirken. Dabei würde nämlich das wichtigste Gut, die zwischenmenschlichen Beziehungen, die Liebe und Treue, die Hingabe und Opferbereitschaft unter die Räder geraten. Eine Gesellschaft, in der nur noch Verdienst und Gewinn zählen, in der Wettbewerb und Macht die allein bestimmenden Größen sind, ist auf dem Wege, die Menschlichkeit, die Solidarität und die Verantwortung füreinander preiszugeben“ (18, 51f.).