

Wolfgang Lienemann

## Die Ökonomisierung der Kirche aus kirchensoziologischer und systematisch-theologischer Sicht

Καὶ ἐγὼ ὑμῖν λέγω,  
ἐαυτοῖς ποιήσατε φίλους ἐκ τοῦ μαμωνᾶ τῆς ἀδικίας,  
ἵνα ὅταν ἐκλίπη δέξωνται ὑμᾶς εἰς τὰς αἰωνίους σκηνάς.  
Lk 16,9

«Marktorientierung»,<sup>1</sup> «Kundennähe», «Marketing», «Unternehmen Kirche» und «Profitcenter»<sup>2</sup> sind Stichworte, die man bis vor wenigen Jahren (oder doch schon Jahrzehnten?)<sup>3</sup> kaum mit der Kirche in Verbindung gebracht hätte. Indes hat die lange Welle kirchlicher Reformdebatten unter anderem dazu geführt, auch der Kirche zu empfehlen, sich an den Gesetzmässigkeiten kapitalistischer Märkte zu orientieren. Wie ist es dazu gekommen? Welche Gründe und Motive spielen dabei eine wichtige Rolle? Wie kann und soll man diese Entwicklungen einschätzen, beurteilen und vielleicht beeinflussen?

---

1 Manfred Bruhn/Albrecht Grözinger, Kirche und Marktorientierung. Impulse aus der Ökumenischen Basler Kirchenstudie, Freiburg i. Ü. 2000.

2 Arnd Brummer/Wolfgang Nethöfel (Hg.), Vom Klingelbeutel zum Profitcenter? Strategien und Modelle für das Unternehmen Kirche, Hamburg 1997.

3 Ich erinnere mich, dass schon in den 1970er Jahren eine Unternehmensberatungsfirma (Quickborn) im Landeskirchenamt Hannover tätig war. Bezüglich der damaligen Folgen ist mir nichts bekannt.

## I. Das Problemfeld: Ursprünge ökonomischer Betrachtung der Kirche

### 1. Sichtbare Kirche – Institution in der Welt der Institutionen, Organisation unter Organisationen

Die Kirche ist – wie jede organisierte Religionsgemeinschaft – keine *civitas platonica*, keine überirdische Geistergemeinschaft, sondern eine sichtbare Gemeinschaft von Menschen. Als solche bedarf sie zur Sicherung ihrer Aufgaben, ihrer Tätigkeiten und ihres Bestandes im Laufe der Zeiten bestimmter Strukturen, beispielsweise in Gestalt von Ordnungen, Verfahren, Personalgewinnung und -führung, Finanzen und Verwaltung. Jede Kirche und organisierte Religion braucht für diese Zwecke materielle Ressourcen, sei es natürlicher Art in Gestalt von Lebensmitteln, Dienstleistungen oder Gebäuden, sei es in Gestalt von geldwerten Rechten, sprich Finanzen. Von der berühmten Kollekte des Paulus für die Gemeinde in Jerusalem<sup>4</sup> bis hin zu den Finanzbedürfnissen des Vatikans<sup>5</sup> und des Ökumenischen Rates der Kirchen gibt es keine Gemeinde und Kirche, die nicht des Geldes bedürfte.

Indes hat es sehr lange gedauert, bis über den engeren Kreis der mit kirchlichen Finanzangelegenheiten Befassten hinaus die ökonomischen Grundlagen kirchlichen Lebens und Handelns zum Gegenstand öffentlicher Diskussionen wurden. Noch 1959 hat Rudolf Weeber, langjähriger juristischer Vizepräsident des Württembergischen Oberkirchenrates und zugleich stark für die Finanzen des LWB und des ÖRK engagiert, festgestellt: «Weit- hin unbekanntem Boden betritt, wer das fast abwegig Erscheinende unter- nimmt, sich für die ökonomische Struktur des kirchlichen Lebens zu inte-

---

4 Die (aktuelle) Bedeutung von Dieter Georgis Heidelberger Habilitationsschrift «Die Geschichte der Kollekte des Paulus für Jerusalem» (Hamburg 1965) ist wohl den meisten erst in den 1980er Jahren aufgegangen (unter dem Titel «Der Armen zu gedenken» erschien eine zweite, durchgesehene und erweiterte Auflage, Neukirchen-Vluyn 1994).

5 Siehe schon im 19. Jahrhundert die Ignaz von Döllinger gewidmete Untersuchung des Berner (christkatholischen) Kirchenhistorikers Philipp Woker, *Das kirchliche Finanzwesen der Päpste. Ein Beitrag zur Geschichte des Papsttums*, Nördlingen 1878; sodann, gut recherchiert und mit journalistischem Enthüllungspathos, Corrado Pallenberg, *Die Finanzen des Vatikans* (deutsch erstmals 1968), München 1973; schliesslich komplexitätsbewusst Hartmut Benz, *Finanzen und Finanzpolitik des Heiligen Stuhls*, Stuttgart 1993. Seither ist den anscheinend desaströs organisierten und teilweise dubiosen Finanzen des Vatikans viel Aufmerksamkeit in der Tagespresse zuteil geworden.

ressieren.»<sup>6</sup> Diese Situation hat sich einerseits durch regelmässig wiederkehrende Debatten über die Kirchensteuer, andererseits durch zahlreiche Publikationen über Kirchenfinanzen seit den 1980er Jahren verändert. Der Umgang der Kirchen mit Geld wurde transparenter. Aber dass der Umgang mit den Finanzmitteln, normativ betrachtet, lediglich ein Mittel zur Erfüllung der eigentümlichen Aufgaben der Kirchen sei, stand dabei ausser Frage. Diese Prämisse gilt indes heute nicht mehr ohne weiteres, wie die eingangs zitierten Stichworte signalisieren. Es mehren sich die Stimmen, die behaupten, Kirchen sollten sich wie marktwirtschaftlich tätige (juristische) Personen und Dienstleistungsanbieter verstehen und verhalten.

## 2. Wurzeln der Ökonomisierung der Kirche

Mit dem Stichwort «Ökonomisierung der Kirche» ist freilich kein eindeutiger, sondern ein strittiger Sachverhalt angesprochen, der sicher nicht völlig neu ist,<sup>7</sup> aber dieses Wort soll heute auf eine neuartige Problematik aufmerksam machen, die dadurch bestimmt ist, dass die Orientierung an «Märkten» mit ihren «Logiken» oder «Eigengesetzlichkeiten» auch auf das Selbstverständnis, die Orientierung, Handlungen und Struktur- wie Personalentscheidungen der Kirchen einen immer stärkeren Einfluss gewinnt. Unter «Ökonomisierung» verstehe ich dabei die Betrachtung und Wahrnehmung von (beliebigen) Phänomenen unter dem primären oder ausschliesslichen Aspekt ihrer Tauschbarkeit als Waren gegen (mehr oder

---

6 Ökonomisches aus der Ökumene: Gott ist am Werk, FS für Hanns Lilje, Hamburg o. J. (1959), 76–84 (76). Diese FS gab es seinerzeit nicht im Handel. Siehe auch ders., Art. Finanzwesen, kirchliches: Weltkirchenlexikon, hg. von Franklin H. Littell/Hans Hermann Walz, Stuttgart 1960, 399–412.

7 Die Simonie, ursprünglich verstanden als Inbegriff des illegitimen Zuspruchs der Gnade Gottes erst nach Empfang einer Geldleistung (vgl. Apg 8,18–25), kirchenrechtlich als verbotener Handel mit geistlichen Sachen (besonders zum Erwerb geistlicher Ämter) unter Strafe gestellt (vgl. für die Gegenwart CIC 1917, cc. 727–730; CIC 1983, cc. 149 § 3; 188; 1380), hat die Geschichte der christlichen Kirchen als ein schwerwiegendes Problem von früh an begleitet. Die Kritik des Ablasshandels z. B. war für die Ursprünge der Reformation nicht marginal, sondern betraf grundlegende Fragen der materiellen Existenz der spätmittelalterlichen Kirche. Siehe hierzu Rudolf Schieffer, Art. Simonie: TRE, Bd. 31, 2000, 276–280; Thomas Kaufmann, Geschichte der Reformation, Frankfurt a. M./Leipzig 2009, 79–84.182–215.

weniger beliebige) andere (überwiegend geldwerte) Tauschgegenstände.<sup>8</sup> Als «Ökonomismus» bezeichne ich die Erhebung dieser Betrachtungsweise zu einem normativ verstandenen Prinzip.<sup>9</sup> Voraussetzung der Ökonomisierung in diesem Sinne ist die konsequent funktionalistische Analyse von Strukturen und Prozessen, das heisst, dass man alles, was der Fall ist, unter den Aspekten seiner Funktionalität für etwas anderes und der Austauschbarkeit dieser Funktionen betrachtet. An die Stelle des Zweckes, den etwas in sich und für sich selbst hat, tritt die (Tausch-)Funktion, die es für etwas anderes hat oder haben könnte. Ein religiöser Ritus, ein Gebet, ein Kunstwerk, ein sakrales Gebäude, eine gottesdienstliche Veranstaltung, eine missionarische Aktivität, eine diakonische Einrichtung oder eine heilige Handlung haben danach nicht aus sich selbst Sinn, Bestand und Würde, sondern werden unter dem Gesichtspunkt eines mess- und tauschbaren Beitrages zu etwas anderem gesehen – was ist der Nutzen der Liturgie, was leistet ein Ritus, wie kann man das «image» einer Missionsgesellschaft verbessern, was sind die Kosten der Moral, welchen Preis könnte man für Raffaels «Verklärung Christi» auf dem Kunstmarkt erzielen?

Die nächstliegende Frage nicht weniger heutiger Menschen bezüglich der Kirche lautet danach schlicht und banal: Was bringt mir die Mitgliedschaft in einer Kirche? Was nützt mir Gott? So war es alles andere als Zufall, dass die funktionalistische Betrachtung der Kirche zuerst in den soziologischen Untersuchungen zur Kirchenmitgliedschaft in den 1970er bis 1990er Jahren zum Zuge kam. Fast jeder Kirchenaustritt hat zweifellos (auch) ökonomische Voraussetzungen und Konsequenzen, und so war es naheliegend, empirische kirchensoziologische Untersuchungen auf die Bestimmungsgrößen der Entscheidung über Mitgliedschaft/Nichtmitgliedschaft bzw. Austritt zu konzentrieren und dann auch sogleich die ökonomischen Folgen

---

8 Tauschvorgänge an Märkten implizieren (1) die Betrachtung von Sachverhalten und Gegenständen als «Waren» mit spezifischen «Werten» («Werte» hier zu verstehen als gewichtete, meist geldwerte Präferenzen in Tauschprozessen) und (2) die Bestimmung von Werten durch Preise, wodurch die unterschiedlichsten Gegenstände und Sachverhalte – hinsichtlich ihrer Tauschwerte, nicht ihrer Gebrauchswerte – kommensurabel gemacht werden. Zum Ursprung dieses ökonomischen Wertbegriffs vgl. die knappen Hinweise auf Balzac («L'illustre Gaudissart») bei Georg Picht, Zum philosophischen Begriff der Ethik (1978): ders., Hier und Jetzt, Bd. 1, Stuttgart 1980, 137–161 (159).

9 Ich beziehe mich dabei auf die Untersuchungen von Ulrich Thielemann, Das Prinzip Markt. Kritik der ökonomischen Tauschlogik, Bern/Stuttgart/Wien 1996; vgl. auch ders., Ökonomismus – Oder wie das Prinzip Markt sich der Lebenswelt bemächtigt. Versuch einer wirtschaftsethischen Werterhellung: forumEB 2, 1999, 5–17.

und nicht etwa, wie in früheren Zeiten, die Frage des ewigen Seelenheils in den Blick zu nehmen.

Angesichts tatsächlicher oder befürchteter zurückgehender Kirchensteueraufkommen, ausbleibender Spenden und mehr oder weniger mühsam balancierter Haushalte der kirchlichen Hände<sup>10</sup> hat sich gleichzeitig in vielen Kirchen ein erheblicher Druck zugunsten einer rationalen Bewirtschaftung kirchlicher Finanzmittel<sup>11</sup> aufgebaut. Während bis etwa Ende der 1970er Jahre die kirchlichen Haushalte in der Schweiz und in Deutschland auf allen Ebenen trotz etlicher staatlicher Steuerreformen kaum irgendwo rote Zahlen schrieben,<sup>12</sup> hat sich die Situation seit den 1990er Jahren teilweise deutlich verändert, aber auch wieder konsolidiert. In Deutschland kam zum langen, abnehmenden Trend kirchlicher Mitgliederzahlen seit 1989/90 die ganz neue Belastung durch die Folgen der politischen Einigung

---

10 Die Klage darüber und die entsprechenden Prognosen gehören zum Standardrepertoire der Haushaltseinbringungsreden der kirchlichen Finanzverantwortlichen. Erstaunlich ist indes, dass die Einnahmen der christlichen Grosskirchen *grosso modo* trotz Mitgliederschwund seit Jahrzehnten im Mittel nicht nur stabil, sondern steigend sind. Der Hauptgrund dafür: Die wichtigste Grundlage der kirchlichen Einnahmen sind die gesamtwirtschaftliche Entwicklung und das damit verbundene staatliche Steueraufkommen – *sofern* die kirchlichen Einnahmen an die Lohn- und Einkommensteuer der natürlichen (und in etlichen Kantonen der Schweiz immer noch auch der juristischen) Personen gekoppelt sind.

11 Ich meine ausdrücklich nicht: *knapper* Finanzmittel, denn «Knappheit» ist keine einfach gegebene, fraglose Grösse, sondern (auch) ein sozioökonomisches Konstrukt, welches daran anschliessende entscheidungsrelevante Unterscheidungen und Zurechnungen ermöglicht. Vgl. hierzu Niklas Luhmann, Knappheit, Geld und die bürgerliche Gesellschaft: Jahrbuch für Sozialwissenschaft 23, 1972, 186–210.

12 Dazu Heinz Dieter Hessler/Wolfgang Strauss, Kirchliche Finanzwirtschaft, Bd. 1: Finanzbeziehungen und Haushaltsstrukturen in der evangelischen und katholischen Kirche in der Bundesrepublik Deutschland, Berlin 1989; Wolfgang Lienemann (Hg.), Die Finanzen der Kirche, München 1989 (hier bes. die Beiträge von Bareis, Bauer und Diefenbacher); Claus Rinderer (Hg.), Finanzwissenschaftliche Aspekte von Religionsgemeinschaften, Baden-Baden 1989. Zur Schweiz: Michael Marti u. a., Dienstleistungen, Nutzen und Finanzierung von Religionsgemeinschaften in der Schweiz, Glarus/Chur 2010; Daniel Kosch, Die öffentliche Finanzierung der katholischen Kirche in der Schweiz, Zürich u. a. 2013. Ältere vergleichende Darstellungen: Werner E. Pradel, Kirche ohne Kirchenbeitrag. Mittel und Methoden kirchlicher Finanzierung. Dokumentation aus 75 Ländern, Wien/München 1981; Heiner Marré, Die Systeme der Kirchenfinanzierung in Ländern der Europäischen Union und in den USA: ZevKR 42, 1997, 338–352; Wolfgang Lienemann, Kirchenfinanzen im Spannungsfeld von Kirche und Gesellschaft: PThI 13, 1993, 41–65; ders., Die Perspektiven der Kirchenfinanzierung im europäischen Vergleich: Holger Tremel (Hg.), Kirche und Geld, Frankfurt a. M. 1993, 7–25.

hinzu,<sup>13</sup> während in der Schweiz vor allem in grossstädtischen Agglomerationen und Kantonen der Mitgliederschwund, zurückgehende staatliche Finanzunterstützung und die Tendenz zu einer weiteren Entflechtung der Kirche-Staat-Beziehungen und damit (befürchtete) einhergehende Einnahmenminderungen zu kirchlichen Selbstreformen nötigten.

### 3. Von der Kameralistik zur marktorientierten Unternehmensführung

Im Zuge dieser Entwicklungen, die zeitlich teilweise mit einer Neuorientierung der kommunalen und staatlichen Verwaltungsstrukturen<sup>14</sup> parallel verliefen, liessen sich Kirchen zunehmend von professionellen Wirtschafts- und Organisationsexperten und -firmen über Fragen ihrer künftigen «optimalen» Organisation, Verwaltung, Finanzierung und Selbststeuerung beraten.

Betrachtungen der Kirche aus betriebswirtschaftlicher,<sup>15</sup> volkswirtschaftlicher,<sup>16</sup> finanzwissenschaftlicher oder steuerpsychologischer<sup>17</sup> Sicht gibt es seit längerer Zeit. Sie hatten ihren ursprünglichen Ort in der Beobachtung der Gewinnung, Verwaltung und Verwendung finanzieller Mittel zu kirchlichen Zwecken. Nachdem jahrhundertlang in Deutschland, zahl-

---

13 Die kirchlichen Transferzahlungen im geteilten Deutschland von West nach Ost bis 1989 sind bisher nicht umfassend untersucht worden; vgl. aber Armin Volze, *Kirchliche Transferleistungen in die DDR: Deutschland-Archiv 1991*, 59–66; Matthias Judt, *Der Bereich Kommerzielle Koordinierung. Das DDR-Wirtschaftsimperium des Alexander Schalck-Golodkowski – Mythos und Realität*, Berlin 2013, 118–125.219–221. Nach Angaben von Helmut Herborg, seinerzeit Leiter der Finanzabteilung des Kirchenamtes der EKD, sind seit der politischen Vereinigung Deutschlands knapp 5 Mrd. Euro von den westdeutschen zu den östlichen Landeskirchen geflossen; jährlich seien es aktuell 154 Mio. Euro (Interview SZ, Nr. 296, 23.12.2002, 20).

14 Die Literatur zu Wirkungsorientierte Verwaltungsführung / New Public Management hat in den letzten Jahrzehnten einen regelrechten Boom erlebt. Ich verzichte auf nähere Nachweise und verweise auf die zahlreichen Veröffentlichungen meines Berner Kollegen Norbert Thom, insbesondere: ders./Adrian Ritz, *Public Management. Innovative Konzepte zur Führung im öffentlichen Sektor*, Wiesbaden 2017.

15 Hans Peter Bareis, *Entwicklung und Bestimmungsfaktoren der Kirchensteuer-Einnahmen der Gliedkirchen der EKD: Lienemann, Finanzen (Anm. 12)*, 33–107.

16 Hans Diefenbacher, *Die Finanzen der Kirche in längerfristiger Perspektive: Lienemann, Finanzen (Anm. 12)*, 859–879.

17 Günter Schmolders, *Finanz- und Steuerpsychologie*, erw. Neuauflage, Reinbek 1972.

reichen Kantonen der Schweiz und vielen anderen europäischen Ländern die grossen Kirchen sehr eng mit der staatlichen Fiskalpolitik verbunden waren und sich schon deshalb an die gesellschaftlich vorherrschenden Finanzierungsformen anlehnen mussten (frühneuzeitlich: an das System der Kameralistik)<sup>18</sup>, führte der Übergang zur modernen kapitalistischen Geldwirtschaft und zu den modernen Lohn- und Umsatzsteuerarten auch zu analogen neuen kirchlichen Finanzsystemen, die bis weit ins 20. Jahrhundert sehr stabil waren (Kirchensteuer als Annex zur Lohn- und Einkommenssteuer in Deutschland, Staatsbeiträge aus allgemeinen oder speziell ausgewiesenen Steuern zugunsten der Kirchen in den meisten Kantonen der Schweiz).

Die meisten öffentlichen Debatten über «die Finanzen der Kirche» sind in der Schweiz und in Deutschland nach dem Zweiten Weltkrieg durch die Problematisierung der Verfassungsgemässheit der Kirchensteuer ausgelöst worden. Darüber ist es inzwischen zwar, abgesehen von der Frage der Kirchensteuerpflicht juristischer Personen in der Schweiz, weitgehend still geworden, obwohl man vermuten darf, dass diese Ruhe nicht das Ergebnis von allgemein geteilten Einsichten, sondern eher von Ermüdungserscheinungen bei den Kombattanten ist. Neu ist hingegen in den jüngsten Debatten, dass vorgeschlagen wird, die Kirchen sollten ihre Finanzen wie private oder öffentliche Unternehmen aus Vermögenserträgen und aus Einnahmen für ihre geldwerten Leistungen bestreiten. Demzufolge sollten sie dann ihre öffentliche Präsenz, ihre Entscheidungsfindung, ihre Personalplanung und -schulung, ihr Ausbildungswesen, ihre Diakonie – kurz ihren Auftrag und ihre Aktivitäten nach Massgabe moderner Konzepte erfolgreicher Unternehmensführung wahrnehmen, indem sie auf kollektive und individuelle Bedürfnisse und Nachfragen sich einstellen und ihre Angebote daran konsequent ausrichten.

Die Grundbegriffe, die für diesen neuen Trend in erster Linie charakteristisch sind, lauten: Kundenorientierung, Bedürfnisbefriedigung, Produktgestaltung, Marketing. Für die Binnenorientierung werden Kriterien der

---

18 Klassisch: Johann Heinrich Gottlob von Justi, *Staatwirthschaft, oder systematische Abhandlung aller Oekonomischen und Cameral-Wissenschaften, die zur Regierung eines Landes erfordert werden*, 2 Bde., 1755, <sup>2</sup>1758, Neudruck Aalen 1963. Zu Justis Kirchenverständnis siehe Dirk Fleischer, *Kirchenverständnis aus polizeiwissenschaftlicher Sicht*. Johann Heinrich Gottlob von Justis *Verständnis der Kirche*: Albrecht Beutel u. a. (Hg.), *Christentum im Übergang. Neue Studien zu Kirche und Religion in der Aufklärungszeit*, Leipzig 2006, 71–83. «Polizeiwissenschaft» in der damaligen Zeit bedeutet so viel wie Verwaltungslehre.

Qualifikation, Kompetenz, Qualitätssicherung, Leistungsoptimierung, Prozesssteuerung und Evaluation wichtig. Wenn das Umfeld der Kirche als Markt (oder Märkte) und die Kirche selbst als handelndes Subjekt an Märkten aufgefasst wird, muss man das Sein und Handeln der Kirche, ihre Struktur und ihre Aktivitäten, unter dem Gesichtspunkt des Markterfolges betrachten und gewichten. Die Gesetze der Ökonomie sollen demzufolge auch für kirchliches Handeln massgeblich sein.<sup>19</sup> Unter «oikonomia» verstand man seit Aristoteles die praktische Lehre von den Bedingungen der optimalen Bestandssicherung und Reproduktion eines «Hauses» (*oikos*) in seiner Umwelt.<sup>20</sup> Die Ökonomie (wie die Ökologie) handeln insofern von funktionalen Wechselwirkungen zwischen einem System und seiner Umwelt. In der Neuzeit hat sich der funktionale Bezugsrahmen der alteuropäischen Ökonomie indes grundlegend verändert. Es geht nicht mehr um getreuliche Verwaltung von überkommenen Beständen an Vermögen und Rechten, sondern um die systematische Mehrung und Steigerung geldwerter Rechte. Auch die Kirche («Haus Gottes») soll sich demzufolge heute an ihrer marktwirtschaftlich bestimmten Umwelt orientieren und ihre Leistungen und ihr «Vermögen» möglichst gewinnbringend anbieten und «tauschen».

#### 4. Von der Kirchensoziologie zur Ökonomie von Organisationen

Vorläufer und Wegbereiter der neueren Diskussionen über Kirchen und «Märkte» war, wie gesagt, die neuere Kirchensoziologie, wie sie sich besonders in Deutschland seit den 1970er Jahren entwickelt hat<sup>21</sup> und in der

---

19 Dabei sind freilich Begriff und Bedeutung ökonomischer «Gesetze» alles andere als klar. Max Weber hat beispielsweise mit seiner Prägung und Verwendung des (Begriffs des) «Idealtypus» die naive Rede von ökonomischen Gesetzen (in mehr oder weniger starker Analogie zu Naturgesetzen) scharf kritisiert, und Eugen von Böhm-Bawerk hat gegenüber allen vermeintlichen Lohn- oder Preisgesetzen die Machtaspekte wirtschaftlichen Handelns betont; vgl. seinen klassischen Text «Macht oder ökonomisches Gesetz?» (1914), Darmstadt 1975.

20 Günther Bien, *Die Grundlegung der politischen Philosophie bei Aristoteles*, Freiburg/München 1985, 269–313.

21 Vgl. die dritte einschlägige Erhebung (nach denen von 1972/1974 und 1982/1984) aus den frühen 1990er Jahren: *Fremde Heimat Kirche*, hg. von Klaus Engelhardt/Hermann von Loewenich/Peter Steinacker, Gütersloh 1997; dort auch ein Rückblick auf die beiden ersten Untersuchungen (19–29).

Schweiz mit der Studie «Jede(r) ein Sonderfall?»<sup>22</sup> in besonderer Weise fortgeführt worden ist.<sup>23</sup> Bei aller Vielfalt und Unterschiedlichkeit dieser Studien gibt es meines Erachtens eine entscheidende Gemeinsamkeit: Sie alle betrachten Religion und Kirchen unter funktionalen Gesichtspunkten, in einer jeweils spezifischen Aussenperspektive, in einer bewusst verfremdenden Wahrnehmungseinstellung, meist in der Optik der jeweils aktuellen Betriebs- und Volkswirtschaftslehren.

In bestimmter Hinsicht ist eine solche Betrachtungsweise erst möglich geworden und in relativ kurzer Zeit sogar zu einem mentalitätsmässig dominanten Wahrnehmungsparadigma geworden, seit Niklas Luhmann mit seiner funktionalistischen Systemtheorie alle Aussagen über Selbstdeutungen von Personen und Systemen überführt hat in Beobachtungen aus einer «inkongruenten Perspektive». Das Beobachten bzw. die Tätigkeiten (generell: Kommunikationen) von beobachtenden Systemen werden selbst beobachtet und auf (manifeste und latente) Funktionen des Beobachteten, des Beobachters und des Beobachtens hin befragt. Diese erkenntnistheoretisch ausserordentlich wichtige Weichenstellung hat Vorläufer bei Nietzsche, Husserl, Musil, Brecht und anderen, ist aber, wenn ich mich nicht täusche, als verbreitete Theoriehaltung erst durch Niklas Luhmanns virtuose soziologische Handhabung geradezu zur Festigkeit eines die Theorieproduktion steuernden Paradigmas – oder Vor-Urteils – geworden, welchem sich inzwischen kaum eine wissenschaftliche Disziplin zu entziehen vermocht hat.<sup>24</sup>

Ein wichtiger Theoriestrang führt von hier zur Betrachtung und Beschreibung von Kirchen als Organisationen.<sup>25</sup> Besonders an Luhmanns

---

22 Hg. von Alfred Dubach/Roland Campiche, Zürich 1993. Ergänzend erschienen zwei Kommentarbände.

23 Zur Kritik vgl. meine Rezension: Christkatholisches Kirchenblatt, Nr. 21, 1995, 350f., und Nr. 22, 1995, 373f.

24 Man könnte fast eine interdisziplinäre Theoriegeschichte des späten 20. Jahrhunderts unter dem Titel «Luhmann was here» schreiben. Mit einer wichtigen Einschränkung: Zumindest die experimentell-empirisch verfahrenen Naturwissenschaften und die Medizin haben sich, soweit ich sehe, darauf kaum eingelassen – trotz der starken Orientierung Luhmanns an evolutionstheoretischen Prämissen.

25 Sehr früh schon bei Yorick Spiegel, *Kirche als bürokratische Organisation*, München 1969; ausführlicher dazu Niklas Luhmann, *Funktion der Religion*, Frankfurt a. M. 1977, 272–316. Luhmann hat in seinen späteren (besonders religionssoziologischen) Schriften für derartige Eigentümlichkeiten ein besonderes Gespür entwickelt und die entsprechenden Probleme unter der Perspektive von Paradoxien und Strategien der Entparadoxierung behandelt.

frühen<sup>26</sup> einschlägigen Arbeiten kann man zeigen, wie die Führungsrolle einer organisationssoziologischen Perspektive dazu nötigt, Glaubensaussagen und (vor allem) dogmatische Lehren – beispielsweise über die Kirche als *communio sanctorum* – für funktional-zeitbedingt oder unzeitgemäß zu erklären, insofern und weil sie quer zu den theoriegeleiteten Annahmen und Prognosen des Soziologen stehen. Organisationen hat Luhmann beispielsweise dadurch charakterisiert, dass Kommunikationsprozesse als Entscheidungen aufgefasst werden; damit werden Unterscheidungen und Zuschreibungen wie die von Mitgliedschaft/Nicht(mehr)mitgliedschaft und Eintritt/Austritt massgeblich. Irritierend muss dann freilich wirken, wenn Theologen die (nach rein menschlichen Massstäben) Unentscheidbarkeit der Zugehörigkeitsfrage oder gar die Nichtnegierbarkeit der durch die Taufe ein für alle Mal verliehenen Gliedschaft am «Leibe Christi» behaupten.<sup>27</sup> Vielleicht aber ist gerade das, was der organisationssoziologischen Analyse Schwierigkeiten bereitet, für das Selbstverständnis der Kirche massgeblich? Vielleicht ist es ja ein kardinaler Irrtum, das Mitgliederverhalten in erster Linie als (rationale oder ökonomisch-rational zu analysierende) Entscheidung zu behandeln,<sup>28</sup> statt als (zugleich eigentümlich freie und gebundene) Antwort von Personen auf eine vorgängige (zugesagte und fremde) Entscheidung Gottes über ihre Lebenswirklichkeit?<sup>29</sup>

---

26 In der postum veröffentlichten Religionssoziologie (Die Religion der Gesellschaft, Frankfurt a. M. 2000) hat Luhmann dagegen in neuer Weise dem theologischen Verständnis von Kirche Rechnung getragen (bes. 226–249).

27 Zur römisch-katholischen und einer evangelischen Position in diesen Fragen siehe die Beiträge von René Löffler und Wolfgang Lienemann in: Christine Lienemann-Perrin/Wolfgang Lienemann (Hg.), *Religiöse Grenzüberschreitungen. Studien zu Bekehrung, Konfessions- und Religionswechsel / Crossing Religious Borders. Studies on Conversion and Religious Belonging*, Wiesbaden 2012, 371–414.439–461.

28 Luhmann, *Funktion* (Anm. 25), 293.

29 Luhmanns Religionstheorie lässt solche Perspektivumkehrungen zweifellos zu, ja fordert sie geradezu heraus, aber die Theologie ist m. E. bislang eine angemessene Antwort schuldig geblieben. Eine Ausnahme: Frithard Scholz, *Heil statt Verdammnis – der religiöse Code im Licht des Evangeliums. Zugleich eine Einladung zum Gespräch mit Karl Barth: Dirk Baecker u. a. (Hg.), Theorie als Passion*. Niklas Luhmann zum 60. Geburtstag, Frankfurt a. M. 1987, 107–136, mit dem sich Luhmann mehrfach auseinandergesetzt hat; siehe besonders seine Überlegungen in: *Die Ausdifferenzierung der Religion: ders., Gesellschaftsstruktur und Semantik. Studien zur Wissenssoziologie der modernen Gesellschaft*, Bd. 3, Frankfurt a. M. 1989, 259–357 (295.310.319f.).

## 5. Von der Bildungstheorie zur Bewusstseinsindustrie

Während die kirchensoziologischen Arbeiten der 1970er Jahre, teilweise und mehr oder weniger angestoßen durch die Kirchentheorie Ernst Langes,<sup>30</sup> den funktionalen Bezugs- und Schwerpunkt ihrer Analysen auf die Frage nach dem Beitrag, der Funktion und Stellung der Kirchen im Prozess neuzeitlicher Aufklärung legten, insofern also auch einem rationalen, emanzipatorischen Interesse an Autonomie, Bildung und «Modernität» verpflichtet waren,<sup>31</sup> hat sich, wenn ich mich nicht täusche, das Erkenntnisinteresse bei den neueren Arbeiten noch einmal deutlich verschoben. Standen im Hintergrund der älteren Kirchensoziologie Erfahrungen und Konzeptualisierungen der «Legitimität der Neuzeit» im Sinne einer auch theologisch legitimen «Säkularisierung» aller Lebensbereiche, einschliesslich erfolgreicher Emanzipation von religiösen Autoritäten und Bindungen, so musste danach der Erfahrung Rechnung getragen werden, dass es mit dem «Absterben» oder der «Säkularisierung» von Religion nicht so weit her war, wie es ihre Theoretiker im Design ihrer «empirischen» Untersuchungen erfragen wollten.

---

30 Ernst Lange schrieb schon 1972: «Kirchliche Organisationsformen sind Kompromisse zwischen dem Mandat der Kirche und den Bedürfnissen der Gesellschaft.» Ders., Überlegungen zu einer Theorie kirchlichen Handelns: Rudolph Weckerling (Hg.), *Jenseits vom Nullpunkt? Christsein im westlichen Deutschland*, FS für Kurt Scharf, Stuttgart 1972, 361–377 (362). Im weiteren Argumentationsgang macht Lange freilich deutlich, dass es um etwas ganz anderes als Kompromisse gehen muss; seine damalige Schlüsselthese lautete, dass die Kirche «den Einspruch Jesu Christi gegen die Selbstzerstörung des Menschen auf Dauer» stelle (364) und dabei intern den Streit um die Wahrheit des Evangeliums hier und jetzt «konziliar» organisieren müsse. Dies erläutert Lange dann am Beispiel des Antirassismus-Programms des ÖRK und am damaligen Streit um die Gabe von 100 000 DM für Befreiungsbewegungen. Man sieht: Die religionssoziologische Wende der Kirchentheorie konnte, ja musste damals auch Gesellschaftskritik implizieren. Diese Dimension suche ich in den neueren, an Managementstrategien orientierten Konzepten vergebens.

31 Ihr abstraktes Bezugsproblem war näherhin die Frage nach der Kirche unter den Bedingungen der «Säkularisierung», wobei allen Bemühungen um intensivere Klärung dieses Bezugsproblems zum Trotz gerade in dieser Hinsicht überhaupt nur bescheidene begriffliche Klarheit und sachliche Klärungen erzielt werden konnten. Ein bleibender Erkenntnisgewinn dieser Debatten war immerhin die Einsicht in den Bildungsauftrag des Protestantismus. Indem aber die Inhalte dieses Bildungsauftrages deutlich unterbestimmt blieben, mündeten die hier bestehenden Aporien folgerichtig in die aktuelle Substitution von sachlichen Gehalten durch (Markt-)Strategien.

Dieser dem Forschungskonzept der frühen kirchensoziologischen Untersuchungen noch durchaus fernliegenden Erfahrung trägt nunmehr die ökonomische Wendung der «empirischen» Kirchenanalyse Rechnung. (Ich setzte das Wort «empirisch» in Anführungszeichen, weil [1] «empirische» Forschungsverfahren und ihre Ergebnisse nicht identisch sind mit Erfahrungen und Erfahrungswissen, weil [2] empirische Forschung, wenn sie nicht im schlechten Sinne naiv genannt zu werden verdient, stets einen theoretischen Bezugsrahmen voraussetzt, und weil [3] es sich bei «empirischen» Forschungen nur um eine unter zahlreichen möglichen Betrachtungsweisen von Sachverhalten handelt.)<sup>32</sup> Diese Sichtweise der «empirischen» Wende geht davon aus, dass «Religion» im Leben von Menschen erstens irgendwie vorkommt und zweitens nahezu den Charakter einer anthropologischen Grundverfassung hat, und sie sieht sich nicht oder nur selten genötigt, diesen Sachverhalt zu problematisieren.<sup>33</sup> «Religion» wird dabei überwiegend als ein kulturelles Zeichensystem, das auf eine menschliche Grunddisposition (basale Bedürfnisse, Kommunikation, Weltorientierung, Identitätsbildung und -erhaltung usw.) bezogen ist, verstanden. Daraus gehen wiederum bestimmte oder bestimmbar Bedürfnisse in kontextuell spezifischen Färbungen und Prägungen hervor, welche von unterschiedlichen Personen und Agenturen wahrgenommen und befriedigt werden. Wer als Theologe oder anders ausgebildeter Kirchenberater diese – zweifellos mögliche und sinnvolle – Betrachtungsweise favorisiert, fragt in erster Linie

32 Siehe dazu schon Paul K. Feyerabend, *How to be a good empiricist – a plea for tolerance in matters epistemological* (1963), deutsch in: Lorenz Krüger (Hg.), *Erkenntnisprobleme der Naturwissenschaften*, Köln 1970, 302–335.

33 Im Gegenteil: Wer diese Beobachtung problematisiert oder vielleicht gar die Phänomenalität von Religion einer bestimmten Negation unterzieht, wie dies etwa Karl Barth für eine bestimmte Religion, die des Bürgertums des 19. und frühen 20. Jahrhunderts, in bestimmter Absicht getan hat, nämlich um ihre subtile Apotheose des Menschen und damit ihre wesentliche Unchristlichkeit zu kritisieren, wird heute im Zeichen «moderner» Theorie der Religion oder Kultur von theologischer Seite scharf kritisiert; vgl. als Beispiel Albrecht Grözinger u. a., *Empirische Forschung als Herausforderung für Theologie und Kirche*: Bruhn/Grözinger, *Kirche* (Anm. 1), 13–32, bes. 16. Zum Thema «Empirie» bei Karl Barth (und zu ihrer vermeintlichen pauschalen Diskreditierung durch *die* «dialektische Theologie») möge man sich als Beispiel nur einmal ansehen, mit welcher Sorgfalt sich der junge Barth darum bemüht hat, die Lage der arbeitenden Klasse in Safenwil «empirisch» zu erheben. Vgl. seine umfangreichen Aufzeichnungen über «Die Arbeiterfrage» von 1913/14: ders., *Vorträge und kleinere Arbeiten 1909–1914*, Zürich 1993, 573–682. Welche Pfarrerin oder welcher Pfarrer macht sich solche Mühe mit der «Empirie» ihrer oder seiner Gemeinde?

danach, wie dem Phänomen verbreiteter oder möglicher Religion/Religiosität in der Art Rechnung getragen werden kann, dass es (wieder) die Kirchen sind, die auf diese Erwartungen eingehen und sich gegenüber anderen verwandten Angeboten in der Gesellschaft erfolgreich behaupten können. Kirchen sollen am Markt religiöser Leistungen und Deutungen von Gott, Mensch und Welt erfolgreich, motivbildend und mitgliedschaftsfördernd aktiv sein.

Etwas zugespitzt und historisch-typologisierend behaupte ich: Nachdem das traditionelle feudale und bürgerliche Verständnis der Kirche im Sinne einer öffentlichen Hoheitsmacht mit «verbeamteten» Amtsträgern und weitreichenden öffentlichen Aufgaben – nicht zuletzt solchen der gesellschaftlichen Kontrolle und Disziplinierung – zugunsten der Kirche als einer zunächst moralischen und dann erzieherisch-bildenden Anstalt abgelöst worden ist, wird nun der Typus der Kirche als Dienstleistungsunternehmen empfohlen,<sup>34</sup> welches auf Märkten, an denen Sinndeutungs- und Unterhaltungsangebote sowie Lebenshilfen offeriert werden, unter Konkurrenzbedingungen Kunden und Klienten umwirbt und zu binden sucht.<sup>35</sup> Die dominante Rolle des Lehrers wird dabei durch die des Moderators, Entertainers, Kundenberaters und Verkäufers abgelöst. So, wie man heute kaum noch eine Konzert- oder Theaterkarte in der Hand hält, auf der nicht unübersehbar für neueste Produkte – einschliesslich und besonders für «Finanzdienstleistungen» – geworben wird, so wird der Kirche von Marketingexperten angesonnen, sich und ihre Leistungen in ähnlicher Weise als Produkte einer Kulturindustrie zu Markte zu tragen.<sup>36</sup>

---

34 Schon 1980 hat Johann Baptist Metz am Rande des Berliner Katholikentages diese Umorientierung (auch) der Katholiken hinsichtlich ihres Verhältnisses zur Kirche diagnostiziert und u. a. notiert: «Nicht die Kirche beansprucht den Menschen, sondern der Mensch beansprucht – nach Massgabe seiner religiösen Bedürfnisse – die Kirche als Servicekirche.» Als Gegenbild evozierte Metz damals Gestalten einer partizipativen Basiskirche unter Einfluss befreiungstheologischer Konzepte: ders., Den Panzer der bürgerlichen Religion durchbrechen: SZ, Nr. 130, 7./8.6.1980, 10.

35 Peter L. Berger, McJesus, Incorporated. Kirchen als Unternehmer: Die pluralistische Gesellschaft verlangt neue Strategien: SZ, Nr. 54, 6./7.3.1999 (Wochenendbeilage).

36 Den Ausdruck «Kulturindustrie» haben Adorno und Horkheimer in der «Dialektik der Aufklärung» geprägt (mit dem Untertitel zu diesem Abschnitt: «Aufklärung als Massenbetrug»), Amsterdam 1947, 144–198. Am Ende dieses Abschnittes steht: «(fortzusetzen)»; so nicht mehr in der neueren Adorno-Ausgabe. Eine Sammlung wichtiger Essays von Adorno hierzu liegt auf Englisch vor: *The Culture In-*

Diese Tendenz ist der eine Ansatzpunkt zur ökonomistischen Wende der Kirchentheorie; der andere besteht wohl in dem höchst verständlichen Bemühen, den Kirchen und Gemeinden unter gegenwärtigen Bedingungen wieder Gehör, Relevanz und Anerkennung zu verschaffen, den in der nördlichen Hemisphäre verbreiteten Mitgliederschwund (und damit Finanzeinbruch) der Kirchen<sup>37</sup> zu stoppen oder gar umzukehren und die kirchlichen Mitarbeiter besser und stärker bedürfnisorientiert als bisher zu schulen und durch messbare Erfolge neu zu motivieren. Zu dieser Tendenz passt auch, dass bei neueren staatskirchlichen Regelungen in der Schweiz (Kantone Bern und Zürich) streng zu unterscheiden versucht wird zwischen den Kultuszwecken der Kirchen und ihren sozialen Aktivitäten – für ihren gesellschaftlichen Nutzen erhalten die Kirchen erhebliche staatliche Zuschüsse, ihre «inneren Angelegenheiten» dagegen sollen sie selbst finanzieren.<sup>38</sup>

## II. Religion und Kirche als «Produkt»

Zweifellos kann man Religionen und Kirchen in sehr vielen, verfremdenden Perspektiven betrachten und eben auch unter dem funktionalen Aspekt eines Herstellers und Verkäufers von Produkten an Kunden. Man kann kaum bestreiten, dass von Einsichten der Organisations- und Betriebslehre auch Kirchen durchaus profitieren können, etwa im Blick auf Probleme und Chancen gelingender Menschenführung, erfolgreicher öffentlicher Wirksamkeit und effizienter Nutzung von vorhandenen personalen und sachlichen Mitteln. Es wäre arrogant und vermessen, wenn man annehmen würde, Kirchen und Theologien bedürften der Information und Beratung durch sozialwissenschaftlichen und ökonomischen Sachverstand nicht. Nach einem Wort Ernst Käsemanns war auch der Kassenverwalter von Philippi ein Charismatiker, das heisst eine Person, die mit der ihr gegebenen besonderen Gabe dem ganzen Gottesvolk zu dienen fähig und willens war (heute würde man sagen:

---

dustry, London 2001. – Hans Magnus Enzensberger hat an Adornos Reflexionen mit seiner Skizze der «Bewusstseins-Industrie» angeknüpft: ders., Einzelheiten I. Bewusstseins-Industrie, Frankfurt a. M. (1962) 1966, 7–17.

37 Zur Entwicklung in der Schweiz siehe Claude Bovay, Religionslandschaft in der Schweiz, hg. vom Bundesamt für Statistik, Neuenburg 2004.

38 Diese, wenn ich recht sehe, schweizspezifische Sichtweise von «inneren» und «äusseren» Angelegenheiten verkennt, dass damit etwas getrennt wird, was dem kirchlichen Selbstverständnis nach organisch zusammengehört.

über Kompetenz und Motivation verfügte). Insofern ist es kein Zufall, dass vor einigen Jahren die in der Öffentlichkeit stark umstrittene Münchner Kirchenstudie durch die Unternehmensberatungsfirma McKinsey aus der privaten Initiative eines Kirchenmitgliedes hervorging, welches selbst in dieser Branche tätig ist und seiner Kirche anbot, ihr bei Organisations-, Finanzierungs- und Personalproblemen zu Lösungsansätzen zu verhelfen.<sup>39</sup>

Die entscheidende Frage ist, ob über (mehr oder weniger) willkommene Information und Kritik vonseiten der Sozialwissenschaften hinaus die Theologie deren Voraussetzungen, Grundbegriffe, Theorien und Empfehlungen unkritisch, d. h. ohne eigenständige Unterscheidungen und Prüfungen, übernehmen kann und darf. Theoretische Entwürfe, die man aufnimmt und mit denen man arbeitet, entfalten unweigerlich ihre eigene Dynamik, indem sie Mentalitäten und Denkweisen beeinflussen und prägen.<sup>40</sup> Diese Gefahr tritt mir aus vielen neueren Publikationen wirtschaftsethischer und organisationssoziologischer Art zu kirchlichen Strukturproblemen entgegen.

### *1. Das Tausch-, Konkurrenz- und Marktparadigma*

Die relativ neue konsequent ökonomische Sichtweise der Kirche ist inzwischen weitverbreitet.<sup>41</sup> Man kann zwar nicht alle, aber sehr viele Dinge und

---

39 Auf diesen Hintergrund verweisen Hans Löhr, *Fähig zur Veränderung? Die Umsetzung des McKinsey-Konzeptes «eMp»*: Brummer/Nethöfel, *Klingelbeutel* (Anm. 2), 121–127; Peter Barrenstein, *Aufgewacht. «eMp»*: Die Idee einer kleinen Revolution: Brummer/Nethöfel, *Klingelbeutel* (Anm. 2), 129–133. Barrenstein ist Münchner McKinsey-Direktor und Spezialist für den Bereich Konsumgüterindustrie. Vgl. ferner Gerhart Herold, *McKinsey und die Kirche – nur ein Schnupperkurs?: Uta Pohl-Patalong* (Hg.), *Kirchliche Strukturen im Plural. Analysen, Visionen und Modelle aus der Praxis*, Schenefeld 2004, 249–261.

40 Auch hier gilt, was Jürgen Habermas an (begriffspolitischen) Wortschöpfungen wie «Ethnonationalismus» zu Recht kritisiert hat: «Terminologien sind alles andere als unschuldig; sie suggerieren eine bestimmte Sicht.» Ders., *Die Einbeziehung des Anderen*, Frankfurt a. M. 1997, 154.

41 Vgl. neben den schon erwähnten Büchern von Brummer/Nethöfel und Bruhn/Grözinger bes. Martin Mertes, *Controlling in der Kirche. Aufgaben, Instrumente und Organisation*, dargestellt am Beispiel des Bistums Münster, Gütersloh 2000; Daniel Dietzfelbinger/Jochen Teuffel (Hg.), *Heils-Ökonomie? Zum Zusammenwirken von Kirche und Wirtschaft*, Gütersloh 2002; Raimund Lachner/Egon Spiegel (Hg.), *Qualitätsmanagement in der Theologie. Chancen und Grenzen einer Elementarisierung im Lehramtsstudium*, Kevelaer 2002; Cla Reto Famos, *Kirche zwischen Auftrag und Bedürfnis. Ein Beitrag zur ökonomischen Reflexionsperspek-*

Sachverhalte, entgegen ihrem Selbstverständnis und Eigensinn, unter dem Aspekt ihrer sozialen Funktionen und der Herstellung und des Angebots von Waren für kaufkräftige Kunden, die auf Märkten ihre Bedürfnisse als Nachfrage artikulieren, darstellen.<sup>42</sup> Jedes Ding, jede Ware, (fast) jeder Sachverhalt, die einen Zweck oder mehrere haben (können), haben ihre Äquivalente und damit ihren (Tausch-)Preis.<sup>43</sup> Wie jede andere Sichtweise, wie eine soziologische oder psychologische oder historische, so kann sich die Kirche auch diese Perspektive nicht verbitten, sondern muss sie sich gefallen lassen. Denn es kann nicht gut bestritten werden, dass derart inkongruente Perspektiven auf vertraute Sachverhalte dem Erkenntnisgewinn dienen (können). Diese Beobachterperspektive, welche nicht die eigene Perspektive des Beobachteten teilt, sondern bewusst konterkariert, kann sehr erkenntnisfördernd sein – für den Beobachtenden als auch für den Beobachteten. Sie benötigt aber auch eine Metakritik der dominant gesetzten Funktionsperspektive.

---

tive in der Praktischen Theologie, Münster 2005 (Zürcher Habil.-Schrift); Jens Beckmann, *Wohin steuert die Kirche? Die evangelischen Landeskirchen zwischen Ekklesiologie und Ökonomie*, Stuttgart 2007. Für das Spezialgebiet der Immobilien: Uwe Heller, *Immobilienmanagement in Nonprofit-Organisationen. Analyse und Konzeptentwicklung mit Schwerpunkt auf kirchlichen und sozialen Organisationen*, Wiesbaden 2010. Zur Kritik der Marktorientierung von Kirchen: Okko Herlyn/Hans-Peter Lauer, *Kirche in Zeiten des Marktes. Ein Störversuch*, Neukirchen-Vluyn 2004.

42 Zum Dominantwerden dieser Betrachtungsweise und der entsprechenden Verhaltensweisen vgl. Ulrich Thielemann, *Das Prinzip Markt. Kritik der ökonomischen Tauschlogik*, Bern/Stuttgart/Wien 1996. Thielemann, *Ökonomismus* (Anm. 9), versteht unter «Ökonomisierung» den Trend zur «Elimination marktfremder Gesichtspunkte» (7), wie dies beispielsweise in der Verdrängung nichtökonomischer Gesichtspunkte bei rein betriebswirtschaftlich begründeten Entscheidungen über Entlassungen der Fall zu sein pflegt. Schon früh hat Friedrich August von Hayek gegen alle Konzepte sozialer Gerechtigkeit in ökonomischen Fragen polemisiert; vgl. dazu die kritische Analyse von Eilert Herms, *Theoretische Voraussetzungen einer Ethik des wirtschaftlichen Handelns*. F. A. von Hayeks Anthropologie und Evolutionstheorie als Spielraum wirtschaftsethischer Aussagen: Helmut Hesse (Hg.), *Wirtschaftswissenschaft und Ethik*, Berlin 1988, 131–193.

43 Kein Geringerer als Kant hat das damit gegebene Problem schon früh ganz klar gesehen. In der «Grundlegung zur Metaphysik der Sitten» (1785) schreibt er: «Im Reiche der Zwecke hat alles entweder einen *Preis*, oder eine *Würde*. Was einen Preis hat, an dessen Stelle kann auch etwas anderes, als *Äquivalent*, gesetzt werden; was dagegen über allen Preis erhaben ist, mithin kein Äquivalent verstattet, das hat eine *Würde*.» (BA 78) Vgl. auch «Metaphysik der Sitten» (1797/1798), AB 122 ff. (zum Begriff des Geldes), sowie «Die Religion innerhalb der Grenzen der blossen Vernunft» (1793/1794), B 39.

## 2. Religion als Bedürfnis und Ware, Kirche als Produzent und Anbieter

Das wichtigste Merkmal dieser neuen Wahrnehmungseinstellung besteht darin, Kirchen in Analogie zu Unternehmen, die an Märkten Waren tauschen, zu betrachten, zu analysieren und entsprechende Verhaltensrichtlinien und Organisationsstrategien zu entwickeln.<sup>44</sup> Gemeinden oder Kirchen erscheinen dann als Einrichtungen, die etwas produzieren und anbieten, wonach es eine vorhandene oder zu weckende Nachfrage aufseiten kaufkräftiger und zahlungsbereiter Kunden gibt. «Kundenorientierung» und Befriedigung von Wünschen oder Bedürfnissen werden entscheidend. Dieses Marktparadigma war, bevor es auf Kirchen angewendet wurde, schon im Bereich der Massenmedien (besonders im Bereich der Boulevardzeitungen und des Privatfernsehens) verbreitet,<sup>45</sup> erfasste dann wie ein Lauffeuer das öffentliche Rechnungswesen<sup>46</sup> und seit mehr als einem Jahrzehnt die Universitäten (Produktion, Vermarktung und Tausch der Ware «Wissen», Dominanz werden des «utilitarian paradigm»<sup>47</sup>), wurde schon lange als Richtlinie für die Reformen des öffentlichen Dienstes prokla-

---

44 Was so neu nun auch wieder nicht ist. Schon Karl Barth klagte als Genfer Vikar 1910, «dass ich die Fähigkeit erst langsam finden muss, meine Ware marktfähig zu machen», so im Brief an Martin Rade vom 31.12.1910: Karl Barth – Martin Rade. Ein Briefwechsel, hg. von Christoph Schwöbel, Gütersloh 1981, 77.

45 Siehe beispielsweise die Beiträge in Michael Haller/Helmuth Holzhey (Hg.), *Medien-Ethik*, Opladen 1992, sowie Adrian Holderegger (Hg.), *Ethik der Medienkommunikation*, Freiburg i. Ü. 1992. Vgl. ferner Reinhold Jacobi, *Medien, Markt, Moral. Vom ganz wirklichen, fiktiven und virtuellen Leben*, Freiburg i. Br. 2001; Max Kaase/Winfried Schulz (Hg.), *Massenkommunikation*, Opladen 1989; Niklas Luhmann, *Die Realität der Massenmedien*, Opladen 1996; Günter Rager/Bernd Weber (Hg.), *Publizistische Vielfalt zwischen Markt und Politik*, Düsseldorf u. a. 1992; Norbert Schneider, *Information als Ware*, Bonn 1997.

46 In der Schweiz war Ernst Buschor, Ordinarius für Betriebswirtschaftslehre und langjähriger Regierungsrat für Gesundheit und dann für Erziehung im Kanton Zürich, ein wichtiger Wegbereiter dieser Entwicklungen. Zur Kritik vgl. Alessandro Pelizzari, *Die Ökonomisierung des Politischen. New Public Management und der neoliberale Angriff auf die öffentlichen Dienste*, Konstanz 2001, cp. 3: Finanzpolitik und gesellschaftspolitische Gegenreformen im Kanton Zürich.

47 Im Blick auf die Schweiz vgl. Hans Peter Hertig, *Forschung muss nützlich sein. Veränderte Ansprüche von Politik und Öffentlichkeit an die Forschungsförderung*: NZZ, Nr. 60, 13./14.3.1999, 97. Noch schärfer zum weitverbreiteten forschungspolitischen Utilitarismus Gesine Schwan, *Das zerstörte Tabu*: SZ, Nr. 3, 4./5./6.1.2003, 15.

miert,<sup>48</sup> durchdringt inzwischen mit enormen Konsequenzen nahezu das gesamte Gesundheitswesen<sup>49</sup> und lässt schliesslich nach dem Preis des Lebens selbst fragen.<sup>50</sup> Der reale sozialgeschichtliche Hintergrund dieser Entwicklung wird durch das Zurückdrängen der Verantwortung von Staat und Kommunen für die Infrastruktur der Gesellschaft, durch Privatisierung und damit marktwirtschaftliche Orientierung des öffentlichen Dienstes und insgesamt durch die Privatisierung herkömmlicher Staatsfunktionen (Deregulierung) markiert. Kann oder sollte nicht der Service public den privaten Anbietern überlassen werden? Analog lässt sich im Blick auf Kirchen argumentieren: Seit diese nicht mehr im ehemaligen «Westen» als ideologisches Bollwerk im Kalten Krieg gebraucht werden, haben die Reste ihrer ehemals hoheitlichen Stellung und Funktionen im Staat – man denke an die Debatte über den öffentlich-rechtlichen Körperschaftsstatus – und ihrer gesellschaftlichen Unterstützung erhebliche Einbussen hinnehmen müssen. Der Verlust der einstigen durch die Staatsnähe geförderten privilegierten Stellung (einschliesslich Finanzen) wird nunmehr durch erfolgreiche Marktteilnahme zu kompensieren versucht.

---

48 Wobei der öffentliche Dienst in Deutschland anscheinend höhere Reformresistenz aufweist als in der Schweiz, wenngleich vielleicht auch nur die Formen des inhaltenden Widerstandes differieren.

49 Das Aufkommen einer neuen wissenschaftlichen Disziplin im Schnittbereich von Ökonomie, Recht und Medizin, nämlich die Gesundheitsökonomie, ist dafür ein wichtiges Indiz; vgl. das seit 1995 erscheinende neue Publikationsorgan der Gesellschaft für Recht und Politik im Gesundheitswesen (GRPG) «Recht und Politik im Gesundheitswesen» (RPG). Im Impressum (Heft 1/1997) liest man entwaffnend ehrlich: «Die Notwendigkeit der GRPG ergibt sich aus dem Interesse, in das das Gesundheitswesen in den vergangenen Jahren durch die steigenden Kosten gerückt ist.» Siehe zur weiteren Diskussion A. Katarina Weilert (Hg.), Gesundheitsverantwortung zwischen Markt und Staat, Baden-Baden 2015.

50 Seit einigen Jahren mehrten sich die Stimmen, die entgegen der in Europa vorherrschenden Gesetzeslage (Verbot des Organhandels) dafür plädieren, Organspenden finanziell zu honorieren und einer Rückläufigkeit der Bereitschaft zur Organspende mit finanziellen Anreizen zu begegnen (siehe die Hinweise zur Forderung einer Legalisierung des Organhandels in SZ, Nr. 130, 8./9.6.2002, 1). Auch für Transplantationskliniken ist ohne Zweifel eine Mindestauslastung ihrer kostenintensiven Infrastruktur erwünscht, aber kein ethisches Argument spricht m. E. dafür, die (bisherige) Freiwilligkeit der Organspende durch das Versprechen finanzieller Vorteile zu erhöhen oder zu unterlaufen.

### 3. Markterfolg als Kriterium

Die Märkte, auf denen Kirchen sich dieser neuen Auffassung zufolge ihre Kunden suchen und finden sollen, werden vor allem im Dienstleistungs- und Freizeitbereich vermutet. Kirchen konkurrieren hier also mit anderen Agenturen der «Bewusstseinsindustrie». Sie müssen, um Kunden an sich zu binden, deren Wünsche, Bedürfnisse und Erwartungen befriedigen, «events» von hoher öffentlicher Strahlkraft inszenieren und vor allem dort präsent sein, wo Menschen Nähe fühlen, Trost erfahren und Feste feiern wollen. Wer wollte solche Wünsche und Bedürfnisse madig machen? «Nähe! Trost! Feiern!» – unter diesem Titel ist der «Fernsehpfarrer» Jürgen Fliege «mit Leidenschaft auf der Suche nach dem ‹Produkt›».<sup>51</sup> Erlebnis und Feste sind wichtig; Diakonie, Kindergärten, Flüchtlingshilfe und Kirchenasyl sind Zugaben (*dona super addita*), allfällige Zusatzleistungen, aber das ist nicht die «Mitte», das neue marktfähige «Proprium».

Diese Marktorientierung ist aus wenigstens zwei Gründen zunächst einmal vollkommen verständlich. Sie ist ein Antwortversuch auf die deprimierende Erfahrung von Mitgliederschwund und sonntäglich leeren Kirchen einerseits, finanziellen Engpässen andererseits. Wer in einer grossstädtischen Stadtrandgemeinde erleben muss, wie nach und nach die bürgerlich-volkskirchliche Gemeinde wegbriecht und wegbleibt, wer beobachtet, wie die Kirchenverwaltungen Stellen zusammenlegen und einsparen sowie Sonderpfarrämter stilllegen, wer beobachtet, wie Kirchengemeinden von selbsternannten Experten «fusioniert» werden, der ist schon froh, wenn ihm ein an anderen Märkten erfolgreiches Konzept des Produktmarketing angeboten wird. Die Antwort auf aktuelle Probleme wird dann in betriebswirtschaftlich angeleiteter, stärker auf Effizienz setzender Organisation gesucht. Freilich, und das ist wichtig, geht es dabei nicht um blinde Betriebsamkeit, nicht um einen konzeptlosen Aktivismus, sondern in einer strategischen Ziel- und Erfolgsplanung sollen mit modernen Mitteln von Analyse, Controlling und Marketing klar definierte, überprüfbare Ziele erreicht werden. Dies ist zwar auch keine Erfindung der letzten Jahre,<sup>52</sup> aber

---

51 In: Brummer/Nethöfel, Klingelbeutel (Anm. 2), 235–245.

52 Schon Mitte der 1960er Jahre gab es in Berlin in Verbindung mit der von Ernst Lange initiierten Spandauer «Ladenkirche» auch eine grosse, grafisch sehr gut gemachte Werbekampagne für die (evangelischen) Kirchen in Westberlin. Ich weiss nicht, ob und wie dieses Experiment ausgewertet worden ist. Auf jeden Fall stand

dieser Trend hat seit einiger Zeit erheblichen Zuspruch und Unterstützung gefunden. Gemeinden und Kirchen erstellen Leitbilder, machen Portfolioanalysen, holen professionelle und gut bezahlte Berater und lassen sich erklären, mit welchem «image» sie die besten Erfolgchancen haben.

#### 4. Personalmanagement mittels Controlling

Fachspezifische Begriffe, beispielsweise des Kirchenrechts oder der Betriebswirtschaft, müssen nicht unbedingt das bedeuten, was man sich alltagssprachlich darunter vorstellt. So muss eine Visitationsordnung kein Besuchsprogramm darstellen, und so verbindet man mit dem Wort «Controlling» üblicherweise die Erwartung von Kontrollen, insbesondere in der Gestalt von Geräten zur Arbeitszeiterfassung. Ökonomen versichern demgegenüber, dass «Controlling» so etwas wie planmässige, bewusste und vernetzte Unternehmenssteuerung bedeute.<sup>53</sup> Personalplanung gibt es in den Kirchen der Schweiz kaum<sup>54</sup> und in (West-)Deutschland erst, seit sich in den 1970er Jahren abzeichnete, dass mehr Theologinnen und Theologen ausgebildet werden als die evangelischen Kirchen für den Pfarrdienst einstellen können. Im Juli 1974 hat der Rat der EKD eine «Kommission für die Koordination der kirchlich-theologischen Ausbildungsplanung» berufen. Im August 1978 war eine «Erste Studie zur Personalplanung in der Kirche» fertig, der 1980 die zweite Studie (Pfarrer und andere Mitarbeiter) folgte. Schon im Dezember 1978 waren «Empfehlungen der Kirchenkonferenz zur Personalentwicklungsplanung» vorgelegt worden. Danach gab es eine ganze Reihe weiterer gliedkirchlicher und EKD-Studien und Stellungnahmen zu diesen Fragen.<sup>55</sup> Jahrelang konnten zahlreiche Frauen und Männer, die ein Theologiestudium absolviert hatten, keine kirchliche Anstellung

---

Langes Berliner Experiment bei vielen City-Kirchen seither ausdrücklich oder indirekt Pate.

53 Joachim Fetzer, Mut zu Entscheidungen. BWL und Kirche: Eine Einführung in ökonomisches Denken und Handeln: Brummer/Nethöfel, Klingelbeutel (Anm. 2), 51–59 (55).

54 Vor allem in Reaktion auf erwartbare Personalengpässe mit neuen Zugängen zum Pfarramt; für die Reformierten Kirchen Bern-Jura-Solothurn siehe das Intensivstudium Theologie für Akademiker/-innen: [www.theol.unibe.ch/weiterbildung/ithaka\\_pfarramt/index\\_ger.html](http://www.theol.unibe.ch/weiterbildung/ithaka_pfarramt/index_ger.html) (13.5.2018).

55 Siehe dazu Wolfgang Lienemann, Kirchenfinanzen und Personalentwicklungsplanung: ders., Finanzen (Anm. 12), 880–918.

finden. Erst allmählich haben sich die Beschäftigungsprobleme wieder entspannt, aber nunmehr sehen sich viele Kirchen angesichts eines (vielleicht) geringeren Kirchensteueraufkommens und unumgänglicher Solidarleistungen für die Kirchen in den östlichen Bundesländern genötigt, weitere Stellen abzubauen. In den Kirchen der Schweiz, denen jeder personalpolitische Zentralismus fremd ist und wo sich jede Bewerberin und jeder Bewerber selbst darum bemühen muss, in ein Pfarramt gewählt zu werden – wo insofern das Anstellungsrisiko gänzlich individuell ist –, führen zurückgehende Mitgliederzahlen und die Auswirkungen kantonaler Finanzpolitik ebenfalls zu einem starken Druck, Pfarrstellen abzubauen oder in Teilzeitanstellungen zu verwandeln.

Unter diesen angedeuteten Rahmenbedingungen hat ein neues Nachdenken über die Bedingungen und Kriterien kirchlicher Personalplanung und -förderung begonnen. Dabei ist leicht einzusehen, dass die Frauen und Männer im Dienst der Kirche – und nicht Gebäude, Ausstattungen und Vermögen – die entscheidende Grösse für alle denkbaren Planungen, Entscheidungen und Aufgabenerfüllungen sind. Kirchen sind nicht einfach ein personalintensiver Betrieb wie andere auch (Schulen, Universitäten), sondern die Weitergabe des Evangeliums ist immer und überall eine Sache personaler Verantwortlichkeit, Bereitschaft und Fähigkeit. Darum hat man zunehmend, aber leider keineswegs überall erkannt, dass man für Zwecke der Personalgewinnung und -förderung exzellente Mitarbeiter mit einem ganz speziellen Anforderungsprofil benötigt.

In dieser Situation bieten sich seit einiger Zeit Experten an, die der Kirche zu einer effizienten Ausnutzung ihrer «human resources» verhelfen wollen. «Die entscheidende Konsequenz lautet: Chefs wie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen auf den Markt ausgerichtet bleiben», dekretiert plakativ Wolfgang Nethöfel.<sup>56</sup> Betriebswirtschaftliche Fachleute artikulieren sich freilich im Allgemeinen weniger marktschreierisch; so haben in der

---

<sup>56</sup> Gebet und Controlling. Die Chancen des Unternehmens Kirche: Brummer/Nethöfel, Klingelbeutel (Anm. 2), 15–24 (23). Liest man solche Äusserungen freilich im Zusammenhang, kommt eine durchaus konventionelle Ekklesiologie zum Vorschein, welche sich lediglich einer betriebswirtschaftlichen Terminologie bedient. Dies ist ein Phänomen, das schon lange in Marketingstrategien auf evangelikaler Seite begegnet: eine forsche, tatsächlich oder vermeintlich jugendliche Sprache mit eingängiger Musik, Aktion und (bisweilen) Ekstase; vgl. den Bericht «Landebahn für den Heiligen Geist. Die marktgerechte Verzückerung einer Get Ready Night»: NZZ, Nr. 106, 9./10.5.1998, 15.

Auswertung der «Basler Kirchenstudie»<sup>57</sup> der Betriebswirtschaftler Manfred Bruhn u. a.<sup>58</sup> Kriterien moderner (oder vielleicht bloss: guter) Personalförderung als eigene Erwartungen der Mitarbeitenden herausgestellt, die jeder erfahrene Personalchef so oder ähnlich auch formulieren könnte: Leistungsanforderungen und soziale Anerkennung, Zufriedenheit am Arbeitsplatz, gute interne Kommunikation, klare Kompetenzregelungen, eigenständige Verantwortlichkeiten, Weiterbildungsmöglichkeiten, gutes Verhältnis zu Vorgesetzten, Sicherheit des Arbeitsplatzes, Identifikation mit den Aufgaben usw. Auffallen ist mir, dass die Fragen der Entlohnung – Struktur und Höhe – anscheinend nicht Gegenstand der Befragung waren.

### *5. Strukturprobleme und sozioethische Herausforderungen der Kirche als Dienstgemeinschaft*

Unter den drei oder vier Bedingungen (1) einer (langsam) zurückgehenden Zahl der Kirchenmitglieder, (2) einer sehr niedrigen Arbeitslosigkeit (teilweise aber einer hohen, lang dauernden «Sockelarbeitslosigkeit»), (3) einer relativen wirtschaftlichen Stabilität und/oder eines ordentlichen wirtschaftlichen Wachstums und (in Deutschland: 4) relativ konstanter zwischenkirchlicher Transferzahlungen (von West nach Ost) sehen sich vielerorts die Kirchen einem hohen Spardruck gegenüber. Ob und wie weit dieser Eindruck realistisch ist, hängt nicht zuletzt von den zeitlichen Perspektiven ab. Unter spätstaatskirchlichen Bedingungen wie im Kanton Bern kann die Landeskirche die Einsparungszumutungen vonseiten des defizitären Kantons nicht leicht abwehren – wenn allenthalben an den Gehältern gespart wird, muss auch die Kirche Stellen reduzieren, zusammenlegen oder ganz streichen.<sup>59</sup> Im Vergleich mit deutschen Verhältnissen ist die Relation Pfarrer/Pfarrerinnen - Gemeindegliederzahl in Bern zwar immer noch sehr günstig, aber praktisch jede Stellenminderung schwächt die kirchlichen

---

<sup>57</sup> Manfred Bruhn (Hg.), *Ökumenische Basler Kirchenstudie, Ergebnisse der Bevölkerung- und Mitarbeitendenbefragung*, Basel 1999.

<sup>58</sup> Arbeitssituation und Zufriedenheit von Kirchenmitarbeitenden: Bruhn/Grözinger, *Kirche* (Anm. 1), 107–137.

<sup>59</sup> Die Pfarerschaft der öffentlich-rechtlich anerkannten Kirchen wird bisher im Kanton Bern vom Staat besoldet. Mit dem neuen Kirchengesetz wird das insofern geändert, als der Kanton der Kirche nach wie vor einen vereinbarten Grundbetrag zur Finanzierung der Pfarrstellen zur Verfügung stellt, die Bewirtschaftung und Personalverwaltung aber den Landeskirchen überlässt.

Handlungsmöglichkeiten, denn unter gesellschaftlich durchschnittlichen Professionalisierungserwartungen kann nur ein Teil der herkömmlich von fest angestellten Mitarbeitern erledigten Aufgaben von ehrenamtlichen Mitarbeitern übernommen werden. Der damit einhergehende Rückgang kirchlicher Tätigkeiten wiederum ist geeignet, die Austrittstendenz vor allem der distanzierten Mitglieder zusätzlich zu verstärken.

Unter der Voraussetzung stabiler oder mehr oder weniger stark zurückgehender Einnahmen und entsprechender Sparzwänge stehen den Kirchen und den Einrichtungen der Diakonie beziehungsweise Caritas langfristig im Grunde nur drei Optionen offen: Lohnkürzungen (welcher Art immer), Verringerung der Anzahl der voll erwerbstätigen Mitarbeiter oder Erhöhung des Anteils von Mitarbeitenden mit Teilzeitbeschäftigungen und entsprechend reduzierten Aufträgen. (Die Option der Kreditaufnahme lasse ich aussen vor, weil ich sie unter heutigen Bedingungen struktureller Veränderungen für wirtschaftlich unseriös halte, zumal in der staatlichen Finanzpolitik allmählich auch Massnahmen zur Schuldenbegrenzung durchgesetzt worden sind.) Wer Lohnkürzungen ablehnt, kommt angesichts rückläufiger oder stagnierender Einnahmen nicht daran vorbei, das Gesamtvolumen bezahlter Arbeit zu reduzieren. Dabei sehe ich wiederum nur die zwei schon erwähnten Möglichkeiten: Wegfall ganzer Stellen oder Überführung heutiger Vollzeitstellen in Teilzeitpensen (was finanziell nur bei reduziertem Tätigkeitsumfang zu Budgetentlastungen führt, auch wenn das in der Praxis oft nicht leicht zu realisieren ist). Teilzeitpensen sind indes grundsätzlich auf zusätzliche Verdienstmöglichkeiten der Betroffenen angelegt. Wenn ich recht sehe, bewegen sich etliche evangelische Landeskirchen und römisch-katholische Diözesen in Deutschland inzwischen in der Richtung eines allmählichen Personalabbaus, möglichst auf der Basis der natürlichen Abgänge und ohne betriebsbedingte Kündigungen.

Im Rahmen des Tausch- und Marktparadigmas der Beurteilung von Dienstleistungen erscheinen derartige Entwicklungen und Optionen ethisch vermutlich nicht als problematisch. Man würde von dieser Seite vermutlich empfehlen, vor allem solche kirchlichen Stellen einzurichten oder weiterzuentwickeln, die für möglichst viele zahlungswillige Klienten attraktiv sind. In der Öffentlichkeit umstrittene Einrichtungen und Programme wären aufzugeben.<sup>60</sup> An derartigen Überlegungen ist wohl richtig, dass (auch) eine

---

<sup>60</sup> Ein aufgrund ekklesiologischer und ethischer Überzeugungen beschlossenes Programm wie das 1970 verabschiedete sogenannte Antirassismus-Programm des ÖRK hätte unter derartigen Voraussetzungen wohl keine Chancen mehr. Es sei

jede Kirche knappe Mittel so wirksam wie möglich einsetzen muss. Zu fragen ist freilich: Sollen Einnahmensteigerungen das entscheidende Wirksamkeitskriterium bilden? Oder muss sich die kirchliche und diakonische Finanzwirtschaft an komplexeren Kriterienbündeln orientieren als viele andere «non-profit-organisations»? Auch und gerade die kirchlichen Finanzen sind Ausdruck ekklesiologischer Einsichten und sozialetischer Entscheidungen.

### *6. Solidarischer Lohn als Gerechtigkeitsforderung in der Kirche*

Das ist nirgendwo so evident wie im Bereich des Personals. Kirchen sind eminent personalintensive «Betriebe». Bei praktisch jeder Kirchgemeinde und kirchlichen Einrichtung bilden die Personalkosten den grössten Haushaltstitel. Berücksichtigt man die vielfältigen Einrichtungen der Diakonie im modernen Sozialstaat,<sup>61</sup> dann sieht man sofort, dass die Kirchen und ihre diakonischen Einrichtungen einen der grössten Arbeitgeber bilden, freilich in einer sehr uneinheitlichen Weise.<sup>62</sup> Wer nun in diesen Bereichen, unter voraufgehender Ausschöpfung aller Rationalisierungsmöglichkeiten, unter Spardruck gerät, muss notwendigerweise die Personalmittel in den Blick nehmen. Spätestens an dieser Stelle wird dann die viel und meist ergebnislos diskutierte Frage unvermeidlich, ob es im Raum der Kirche womöglich andere Entlohnungs- und Besoldungssysteme geben könne, ja vielleicht sogar müsse, als im Bereich des öffentlichen Dienstes oder der sogenannten freien Wirtschaft.

Diese Fragestellung will ich hier jedoch nicht näher verfolgen. Sie lädt zu rhetorisch steilen, aber praktisch folgenlosen Grundsatzertwägungen über einen reinen Gotteslohn oder gewerkschaftlich ausgehandelte Tarifverträge ein. Vor allem ist sie geeignet, von den wirklich brennenden, konkreten Fragen kirchlicher Anstellungsverhältnisse abzulenken. Von unmittelbarer

---

denn, die Befürworter des Programms fänden ihrerseits finanzstarke Unterstützerguppen.

61 Im Blick auf Deutschland vgl. vor allem die Beiträge von Theodor Strohm, Diakonie und Sozialethik. Beiträge zur sozialen Verantwortung der Kirche, Heidelberg 1993; zu europäischen Perspektiven: ders. (Hg.), Diakonie in Europa. Ein internationaler und ökumenischer Forschungsaustausch, Heidelberg 1997.

62 In der Schweiz ist seit langem ein Grossteil der früheren kirchlich-diakonischen Einrichtungen kommunalisiert, säkularisiert oder privatisiert worden – ein durchaus ambivalenter Prozess.

praktischer Bedeutung ist heute vor allem die Lage kirchlicher Mitarbeitender in den unteren Lohngruppen. In einer Untersuchung aus dem Bereich der Evangelischen Landeskirche in Baden<sup>63</sup> ist gezeigt worden, dass es auch im Raum der Kirche «Armut trotz Erwerbstätigkeit» gibt – also den Tatbestand der «working poor» – und dass vor allem Alleinerziehende und Paare mit Kindern, bei denen nur ein Partner ein Erwerbseinkommen erzielt, ein hohes Armutsrisiko haben. Zwar sind die Abstände zwischen den niedrigsten und den höchsten in der Kirche gezahlten Löhnen und Gehältern bei weitem nicht so gross wie in der gewerblichen Wirtschaft; das ergibt sich aus der weitgehenden Anlehnung an die Tarifstruktur des öffentlichen Dienstes. Gleichwohl haben die Recherchen in Baden gezeigt, dass es vor allem in den am meisten verbreiteten Lohngruppen (vor allem BAT Vc) schwierig ist, mit nur einem monatlichen Erwerbseinkommen auszukommen. Besonders prekär ist in diesem Bereich die Lage von Paarhaushalten mit zwei Kindern, die von nur einem Einkommen leben müssen.

Damit stellt sich unmittelbar die Frage, ob es in der Kirche eine besondere Lohngerechtigkeit geben kann oder gar geben muss. Die Kirchen in Deutschland haben bekanntlich ein erstaunlich eigenständiges Arbeits-, Dienst- und damit Besoldungsrecht ausgebildet (was in der Schweiz übrigens in der Regel ungläubiges Staunen weckt); das rechtlich verbindliche Konzept der «besonderen Dienstgemeinschaft» ist hier nach wie vor bestimmend.<sup>64</sup> Die Autoren der Heidelberger Studien haben daher zu Recht gefragt: Folgt aus dem Konzept der Dienstgemeinschaft nicht die Option

---

63 Vgl. Klaus Heidel/Gerd Henschen/Tobias Jakobi, *Solidarischer Lohn in der Kirche: Herausforderungen – Grenzen – Möglichkeiten*, Heidelberg 2001; Henriette Crüwell/Tobias Jakobi/Matthias Möhring-Hesse (Hg.), *Arbeit, Arbeit der Kirche und Kirche der Arbeit. Beiträge zur christlichen Sozialethik der Erwerbsarbeit*, Münster 2005.

64 Siehe dazu u. a. die empirische Untersuchung von Heinrich Beyer/Hans G. Nutzinger/Holger Fischer, *Erwerbsarbeit und Dienstgemeinschaft. Arbeitsbeziehungen in kirchlichen Einrichtungen* (Nachwort Günter Brakelmann), Bochum 1991; Wolfgang Lienemann, *Kirchlicher Dienst zwischen kirchlichem und staatlichem Recht*, sowie Wolfgang Bock, *Der kirchliche Dienst und das staatliche Recht*, beides in: Gerhard Rau/Hans-Richard Reuter/Klaus Schlaich (Hg.), *Das Recht der Kirche*, Bd. 3: *Zur Praxis des Kirchenrechts*, Gütersloh 1994, 495–530.531–573; Hans-Richard Reuter, *Kirchenspezifische Anforderungen an die privatrechtliche berufliche Mitarbeit in der evangelischen Kirche und ihrer Diakonie. Theologisches Gutachten zum Entwurf einer «Loyalitätsrichtlinie» des Rates der Evangelischen Kirche in Deutschland: ders., Botschaft und Ordnung. Beiträge zur Kirchentheorie*, Leipzig 2009, 185–222.

eines «solidarischen Lohns» in der Kirche? Dabei verbinden sie mit dem Solidaritätsgedanken keine utopischen Vorstellungen einer umfassenden Gleichheit, sondern lediglich die Forderung, dass die kirchlichen Arbeitgeber in *jedem* Fall Löhne zahlen sollen, welche ein (steuerfrei zu stellendes) Existenzminimum garantieren.

Rechtlich ist diese Forderung zweifellos mit dem Konzept der Dienstgemeinschaft vereinbar, vielleicht auch deren logische Konsequenz. Wirtschaftlich ist dergleichen realisierbar, auch wenn die Gefahr besteht, dass im Zuge einer Umsetzung des Postulats Arbeitsplätze wegfallen, bei denen die Lohnhöhe nicht die – wie immer statistisch auszuweisende – Sozialhilfeschwelle erreicht, das heisst, dass kirchliche Arbeitgeber keine Niedriglohn-Jobs anbieten (dürfen). Sozialethisch geurteilt enthält die Forderung eines so verstandenen «solidarischen Lohns» das Gebot, nur Arbeitsplätze zu besetzen, deren Entlohnung für eine einzelne Person oder eine Familie ausreichend ist.

Schwierigkeiten ergeben sich, wenn jemand eine Teilzeitstelle innehat, die als solche für den Familienunterhalt oder ein Leben oberhalb der (wie immer näher zu bestimmenden)<sup>65</sup> Armutsschwelle nicht ausreicht, aber mit einer Partnerin oder einem Partner zusammenlebt, welche(r) über ein ausreichendes Erwerbseinkommen verfügt. Kann das, soll das angerechnet werden? Man muss bei der Frage des «solidarischen Lohnes» offenkundig auf das tatsächliche Familien- oder Partnerschaftsgesamteinkommen abstellen, sinnvollerweise unter Berücksichtigung nicht nur des Monateinkommens, sondern auch von Vermögen usw. Andernfalls setzt man Anreize zum Missbrauch. Dies alles dürfte grundsätzlich möglich sein, setzt aber ein grosses Mass an Offenlegung realer Einkommens- und Vermögensverhältnisse voraus. Dabei ist vor allem zu bedenken, dass die Kirche im Allgemeinen nur für den Lohn derjenigen Menschen verantwortlich ist, die in ihrem Dienst stehen. Sollte das anderweitig erzielte Einkommen der Lebenspartner auch die Kirche angehen?

---

65 Die badische Studie diskutiert sehr eingehend unterschiedliche Armutsdefinitionen, u. a. das verbreitete Kriterium, wonach als «arm» gilt, «wer unter 50 % des durchschnittlichen Nettoäquivalenzeinkommens zur Verfügung hat» (17). Die Widerlegung des naheliegenden Arguments, dass nach dieser «Definition» Armut nie überwunden werden könne, hat mich nicht überzeugt (ebd.). Aber diese Frage ist auch gar nicht entscheidend. Entscheidend ist, dass eine Gesellschaft die Möglichkeit (und m. E. die Pflicht) hat, eine Mindesteinkommensgrenze (flexibel) zu bestimmen, unter die kein Einwohner fallen darf. Das sollte normalerweise mehr als der minimale Sozialhilfesatz sein.

Ich fürchte, das lässt sich nur um den Preis abschreckender Wirkungen kirchlicher Anstellungsverhältnisse durchsetzen.

Drei Fragen verdienen indes unter sozialetischen Aspekten Aufmerksamkeit: Erstens spricht viel dafür, dass Kirchen als Arbeitgeber tatsächlich nur Tätigkeiten anbieten sollten, von deren Entlohnung Menschen auch wirklich leben können. Zweitens haben die Kirchen rechtlich und ökonomisch die Möglichkeit, in ihrem Gehaltsgefüge die Differenzen zwischen den untersten und den höchsten Entlohnungen kleiner zu halten, als dies in anderen gesellschaftlichen Bereichen üblich ist – so gesehen ist das Konzept eines «solidarischen Lohnes» von einem Gerechtigkeitskonzept getragen, das zumindest so viel (behutsame!) Umverteilung in Richtung Egalität einschliesst, dass dadurch eine individuelle und partnerschaftliche Autonomie gesichert werden kann.<sup>66</sup> Drittens können Kirchen m. E. in überzeugender Weise nur dann Niedriglöhne anbieten – etwa um einem Menschen überhaupt eine Beschäftigung zu ermöglichen –, wenn sie bereit sind, aus eigenen Umlagemitteln nicht nur den bei der Kirche Beschäftigten, sondern auch den übrigen Kirchenmitgliedern ein definiertes Existenzminimum zu garantieren. Dass damit die Kirche noch lange keine Gemeinschaft der wirtschaftlich Gleichen wird, ist offensichtlich, aber ob Gerechtigkeit notwendigerweise materielle Gleichheit (in welcher Form und wie viel) implizieren soll, ist eine offene Frage, die im Rechtsstaat (übrigens auch in der Kirche) demokratisch im Blick auf (auch) wirtschaftsethische Grundsätze entschieden werden muss.

### **III. Kritik der Ökonomisierung der Kirche**

Wenn ich die Handlungen, Entscheidungen und Erscheinungen kirchlicher Anbieter gemäss dieser Sichtweise im Spiegel ihrer Publikationen genauer ansehe, fällt mir auf, wie stark dabei nahezu jede inhaltliche Bestimmung dessen, was die Kirche zur Kirche macht, zurücktritt. Eine stillschweigende Prämisse mancher Publikationen scheint mir darin zu bestehen, dass eine

---

<sup>66</sup> Zum Verhältnis von Gerechtigkeit und Gleichheit vgl. Angelika Krebs (Hg.), *Gleichheit oder Gerechtigkeit. Texte der neueren Egalitarismuskritik*, Frankfurt a. M. 2000; Wilfried Hinsch, *Gerechtfertigte Ungleichheiten. Grundsätze sozialer Gerechtigkeit*, Berlin/New York 2002; Michael Schefczyk, *Umverteilung als Legitimationsproblem*, Freiburg i. Br. 2003; Stefan Gosepath, *Gleiche Gerechtigkeit. Grundlagen eines liberalen Egalitarismus*, Frankfurt a. M. 2004.

dogmatisch reflektierte Theorie der Kirche nicht zuletzt wegen der für heutige Zeitgenossen angeblich unverständlichen Sprache nicht mehr möglich und erforderlich sei. Ich will hier nicht im Gegenzug zu einer sprachkritischen Analyse derartiger Marketingstrategie-Dokumente für ein Zeugnis ihres wahren Geistes übergehen, sondern beschränke mich auf die (bestreitbare) Feststellung, dass mein nachhaltigster Eindruck bei der Lektüre der einschlägigen Literatur dahin geht, dass die Inhalte des zu verbreitenden «Produktes» meist ausserordentlich unbestimmt und vage bleiben, wenn nicht – nach Verabschiedung der angeblich zu «schweren» und erfahrungsfernen Tradition – ausgesprochen trivial sind. In etlichen Beiträgen zu dem neuen ökonomistischen Bild von Kirchen und Gemeinden wird zwar mehr oder weniger explizit versichert, dass die vertretenen volks- und betriebswirtschaftlichen Analysen und Ratschläge, die Techniken des Controlling und die Strategien des Marketing lediglich dienende Funktion hätten und auf inhaltliche, theologische Zielvorgaben angewiesen seien, aber ich zweifle, dass diese Absicht wirklich durchgehalten werden kann, weil ich denke, dass die Art und Weise, wie wir über Personen und Sachverhalte denken, Probleme wahrnehmen und Handlungsmöglichkeiten prüfen, in welchen Kategorien und Zusammenhängen wir uns verständigen, massgeblich auch darüber bestimmt, wie wir uns verhalten, erkennen, entscheiden und handeln – von dem, was wir hoffen können, hier ganz zu schweigen. Ich beschränke mich auf drei Kritikpunkte.

### *1. Das Evangelium – Ware der Menschen oder Wort Gottes?*

Hat die Kirche wirklich ein Produkt anzubieten? Man wird einwenden: Das ist nur eine metaphorische Redeweise; selbstverständlich sei das Evangelium «Gabe» oder «Geschenk» oder «Gnade», aber die Art des Weitergebens könne man doch durchaus sinnvoll als kundenorientiertes Produzieren, Kommunizieren, Distribuieren und Konsumieren bezeichnen. Nicht zuletzt stellen die Mission und die Diakonie von jeher Werke einer einladenden Kommunikation und konkrete Hilfsangebote dar, wobei vielleicht (selbst)kritisch vermerkt wird, dass die Werbung überdies im Laufe ihrer Geschichte keineswegs nur mit lauterem Mitteln erfolgt ist.

Durchmustert man Empfehlungen der marktorientierten Kirchenberatung, dann fällt auf, dass man nahezu ängstlich bemüht zu sein scheint, alle inhaltlichen, aus der Bibel und theologischer Reflexion gewonnenen Be-

stimmungen von Gott, Mensch und Kirche fernzuhalten. Man kann dies schön am Beispiel mancher praktisch-theologischer Reflexionen zu den Sakramenten und ihrer Bedeutung als Rituale im Lebenszyklus illustrieren. Dabei ist mir aufgefallen, dass bezüglich Taufe und Eucharistie die Neigung begegnet, die grundlegenden Bezüge auf den Tod Jesu Christi als das entscheidende Heilsereignis – «für dich gestorben» heisst es immerhin, nicht nur als unbedeutende deutende Nebenbemerkung – gleichsam ab- und auszublenden. Vermutlich meint man, solche scheinbar nur traditionellen Worte und Inhalte, die man dann auch gern als Ausdrücke einer Insidersprache denunziert, modernen Menschen nicht zumuten zu können, weil das Interesse und Verständnis des Rezipienten – des Kunden – Mass und Richtschnur dessen sein soll, was einem Menschen als Angebot der Kirche vermittelt werden kann und soll.

Die Frage liegt unmittelbar nahe: Wird in einer solchen Perspektive und Haltung den Menschen nicht gerade das vorenthalten, was für sie wichtig, hilfreich und notwendig ist? Was nützt es eigentlich, wenn Produkte angeboten werden, die es so oder ähnlich auch an allen anderen Ständen religiöser Märkte gibt? Ist das Evangelium nicht immer zuerst ein fremdes Wort, das niemand sich selbst sagen kann, über das niemand, auch und schon gar nicht die Pfarrerin oder der Pfarrer, verfügen kann, weil es sich selbst die Bedingungen seines Verständnisses, der Zustimmung, des Widerspruchs, der Kritik und der Annahme sowie seiner praktischen Wirkung schafft? Marktorientierte Verkündigung muss hingegen ihren Gegenstand gemäss den Erwartungen der Adressaten und Rezipienten, der Kunden, gestalten, aber man kann und muss fragen, ob Menschen wirklich ernst genommen werden, wenn sie nur oder primär unter solchen Aspekten wahrgenommen werden.

## 2. Kirchenmitglieder – Kunden oder Volk Gottes?

Eine Kirche aus Anbietern und Kunden ist etwas anderes als eine Gemeinschaft von Menschen, welche in grundsätzlicher Weise im Gegenüber zu Gott als dem Herrn der Kirche untereinander wesentlich gleich sind. Kirche als *communio sanctorum* ist Verkündigungs-, Tauf- und Eucharistiegemeinschaft; öffentliche Verantwortung, individuelle Heilszusage und diakonische Strukturen der Solidarität bilden nicht frei zu wählende Optionen kirchlichen Handelns, sondern sind konstitutive Folgen der göttlichen Erwählung als des Grundes der Kirche. Wer die Kirchenmitglieder lediglich

oder primär als Kunden wahrnimmt und behandelt, nimmt ihnen die grundlegende Würde, freie und verantwortliche Glieder des Gottesvolkes zu sein.

Bei der Basler Kirchenstudie hat man als einen wichtigen Massstab für kirchliche Leistungen die Qualitätswahrnehmung und -beurteilung vonseiten der Kunden bestimmt. Bedürfnisfreiheit und Konsumentensouveränität sind Eckpfeiler einer liberalen Marktwirtschaft, deren Grundlagen die Wirtschaftsfreiheit in der Dreiheit von Erwerbs-, Vertrags- und Erbfreiheit bildet. In der Werbung und auf Märkten ist, wie man so schön sagt, der Kunde König oder er soll sich wenigstens, wie es in einem internen und inzwischen zurückgezogenen Text der SBB hiess, «als Kunde fühlen». Der Kunde hat, jedenfalls im Plural, Marktmacht, insofern er Produkte sowohl begehren als auch zurückweisen kann. Er kann die beste Ware im Regal verfaulen lassen, wenn sie ihm nicht gefällt oder zu teuer erscheint. Kundenorientierung heisst deshalb, das, was produziert, angeboten und beworben wird, jederzeit auf die Bedürfnisse der Kunden abzustellen.

In der Kirche als Volk Gottes gibt es m. E. keine Bedürfnis- und Konsumentenfreiheit in diesem Sinne. Vielmehr impliziert der Charakter der Kirche als Gemeinschaft wechselseitige Verpflichtung, gegenseitige Hilfe, gemeinschaftliche Dienste und prinzipielle priesterliche Gleichheit aller, unbeschadet der Ausbildung funktionaler und gottgewollter Ämter, welche man im Sinne Luthers durchaus als *ordinationes Dei* bezeichnen kann und muss, wenn damit auf ihren unverfügbaren Ursprung, ihren völlig undialektischen Dienstcharakter und ihre historisch-situationsgerechte Gestaltung verwiesen werden soll.<sup>67</sup> Im Marktparadigma ist der Kunde hingegen zwar König, aber im Grunde vor allem passiver Konsument und jedenfalls nicht für das Ganze grundlegend und unvertretbar mitverantwortlich. Anders gesagt: Wer die Kirchenmitglieder als Kunden behandelt, nimmt ihnen die Würde von Menschen, die je als unvertretbare Personen dazu eingeladen und aufgefordert sind, in Gemeinschaft mit anderen für die Kirche mitverantwortlich zu sein, wozu jede und jeder mit ihrem oder seinem besonderen Charisma berufen ist.

Im Übrigen verstellt die Markt- und Kundenperspektive auch die fundamentalen demokratischen und solidarischen Grundzüge eines heute möglichen Kirchenverständnisses. Es ist schon auffallend und bezeichnend, dass in

---

<sup>67</sup> Man lese dazu erneut Ernst Käsemann, *Amt und Gemeinde im Neuen Testament* (zuerst Vortrag 1949): ders., *Exegetische Versuche und Besinnungen I*, Göttingen <sup>4</sup>1965, 109–134. Ich empfehle, diesen Text einmal gemeinsam mit Unternehmensberatern zu studieren!

den sich selbst empfehlenden Marketing-Ratschlägen so einfache Fragen gar nicht erst gestellt werden wie: Was können Märkte von dem nicht regeln, was für die Kirchen unabdingbar ist? Was ist mit der Würde dessen, der nicht (mehr) konkurrieren kann oder will? Wie müsste eine kirchliche Gehalts- und Besoldungsstruktur aussehen, die nicht am Wettbewerb um Arbeitsplätze, Löhne und Karrieren ausgerichtet ist, sondern zumindest verlangt, dass allen kirchlichen Mitarbeitern das (wie immer zu definierende) Existenzminimum garantiert ist, auch wenn die Erfüllung dieser Forderung Eingriffe in die Tarifstruktur erforderlich machen könnte, welche zu einer Abkopplung kircheneigener Löhne und Gehälter von Gesamttarifverträgen führen würde? Die Kirchen in Deutschland haben in der Vergangenheit den sogenannten «Dritten Weg» einer selbstständigen, eigenverantwortlichen Gestaltung der Regelungen der Dienstverhältnisse und Arbeitsbeziehungen verfolgt.<sup>68</sup> Die erwähnten empirischen Studien haben gezeigt, dass gerade in den unteren kirchlichen Lohngruppen das Armutrisiko für «working poor» (das heisst vor allem Familien mit zwei Kindern und einem einzigen Haushaltseinkommen) überdurchschnittlich hoch ist. Die Frage nach einem solidarischen Lohn oder einem kirchenspezifischen Armut-Reichtum-Ausgleichsfonds wird in den von mir konsultierten Arbeiten zum neuen «Wirtschaftsmodell» Kirche gar nicht erst erwähnt, obgleich doch offenkundig eine solche Forderung sich zwingend aus der sozialetischen Maxime der «vorrangigen Option für die Armen» ergibt, der sich die meisten Kirchen verpflichtet wissen. Aber eine solche Forderung ist wohl weder markt- noch zeitgemäss, allerdings menschengerecht und damit sachgemäss.

### *3. Die Kirche – Organisation der Menschen oder Werk Gottes?*

An Märkten sind Kunden und Händler (wenigstens virtuell) frei – sie können frei Verträge schliessen über den Tausch von Waren und Dienstleistungen. Als Marktteilnehmer muss man alles selbst machen – Informationen gewinnen, gewichten und vergleichen, Entscheidungen treffen und Folgen antizipieren, unter Umständen mithilfe einschlägiger Beratungsfir-

---

<sup>68</sup> Vgl. dazu Wolfgang Bock, *Der kirchliche Dienst und das staatliche Recht*, sowie Wolfgang Lienemann, *Kirchlicher Dienst zwischen kirchlichem und staatlichem Recht*, beides in: Rau/Reuter/Schlaich, *Das Recht der Kirche* (Anm. 64), 531–573.495–530.

men. Im Falle des Scheiterns wie des Erfolges am Markt ist freilich jede und jeder selbst verantwortlich.

Das Marktprinzip – verstanden als das Gebot, alle Interaktionen als Tauschprozesse aufzufassen und dem freien Spiel der Marktkräfte ein- und unterzuordnen – kann freilich nicht aus sich selbst, aus allgemeinen oder verallgemeinerungsfähigen Argumenten der Vernunft begründet werden, sondern muss selbst als Entscheidung gesetzt werden. Uneingeschränkte Marktorientierung erweist sich zugleich immer wieder als Selbstüberforderung. Wer am Marktgeschehen teilnimmt und Erfolg haben will, muss fit und energisch und durchsetzungsfähig sein. Wer diese Voraussetzungen nicht akzeptiert, fliegt aus dem Markt.

Demgegenüber muss die Kirche unbeirrt darauf hinweisen, dass im Handeln Gottes an und mit seiner Schöpfung und im Blick auf alle seine Geschöpfe schon alles Entscheidende getan ist. Insofern muss sich die Kirche gar nicht erst selbst zu dem machen, was sie sein kann und – vielleicht – sein soll. Die Ökonomisierung der Kirche führt deshalb, dogmatisch geredet, in eine neue Gesetzlichkeit, diesmal der Observanz von Marktgesetzen.

Auf der anderen Seite ist die Alternative, die Kirche als menschliche Organisation *oder* als Werk Gottes zu verstehen, grundfalsch. Sie ist immer beides zugleich – beide Elemente sind unterschieden, aber nicht getrennt. Ihrem Ursprung und ihrer Bestimmung nach ist die Kirche freilich *opus Dei*, Werk Gottes, denn dass Gott Menschen zu einer prinzipiell universalen, nicht exklusiven Gemeinschaft erwählt, ist nicht das Ergebnis ihrer freiwilligen Entscheidung, sondern, biblisch gesprochen, die schöpferische Wirkung des Evangeliums, konkretisiert im Ruf in die Nachfolge. Gemeinschaftliche Existenz in der Nachfolge will zugleich unter ganz irdischen Bedingungen gestaltet werden, und insofern ist die Kirche immer konkret zu verantwortendes *opus hominum*, Werk und Aufgabe der Menschen. Man kann nicht gut und sinnvoll bestreiten, dass zur Erfüllung dieser Aufgabe das gesamte Vermögen menschlicher Vernunft – einschliesslich der ökonomischen Vernunft – gebraucht werden kann und soll. Die Art und Weise dieses Gebrauchs wird aber einzig dadurch legitimiert, inwiefern sie der «Erbauung» (οἰκοδομή) und Sendung (*missio*) der Gemeinschaft der Gläubigen und damit zugleich den heutigen Herausforderungen und den künftigen Möglichkeiten einer verbesserlichen Welt dient.

## **Erika Burkart, Kathedrale (1991)**

*Landschaft aus Stein,  
der Berg lässt uns ein in die Bergung,  
die Wächter stehn draussen  
in Nischen, an Pfeilern.  
Ausserzeitliche Dämmerung.  
Die ersten Schritte.  
Ragen und Tragen.  
Fliegen  
an der Hand eines Engels  
im Raum, errichtet nach Massen,  
die geheimzuhalten  
Auftrag war und Vermächtnis.  
Gestirn der Rose  
vor artgleicher Sonne,  
Bernstein; Rubin;  
im Blau der Geist.  
Die Farben erkalten,  
das Schiff fährt fest.  
ins Leck schlägt die Zeit, ich erstarre  
auf meiner eigenen Gruft.  
Dies ist die Entbergung.  
Einem, der aufblickt, ungläubig  
in unwiderstehlicher Hoffnung,  
zeigen sich Lilie und Lamm.<sup>1</sup>*

---

<sup>1</sup> Erika Burkart, Die Zärtlichkeit der Schatten. Gedichte, Zürich 1991, 28 © Ernst Halter, Aristau.

## **Wolf Biermann, Església Catedral Basilica de Santa Maria (2005)**

*Die Stadt döst vor sich hin, Siesta, keine Menschenseele  
Die Mittagssonne grillt den Platz, wir flohen lichtumflutet  
Die Stufen hoch. Die schwere Türe knarrte auf. Schnell rein  
Verloren haben wir da nichts zu suchen nichts zu finden  
nebbich – soll sein!*

*Gottlos gebenedeit stehn wir in der Basilika  
Getaucht ins Dunkel, mittelalterliche Moderdünste  
Und das traf wie ein Blitz – von innen schlug er in mich ein  
Dass menschgemachte Finsternis dermassen blenden kann!  
nebbich – soll sein!*

*Die Augen lernten bald die Nacht am Tag, sahn wieder durch  
Der Papst liegt aus, als bunter Flyer, nah am Opferstock  
'ne Neige Wasser spiegelt matt das Schwarz im Schüsselstein  
Vom Tonband plätschert Evangelisches von Meister Bach  
nebbich – soll sein!*

*Die Kathedrale in Girona ist geweiht der Mame  
Des Juden, dessen Leib genossen wird als Hostie  
Im Land der Trauben trinkt man Christi Blut als roten Wein  
Doch mir schmeckt keines Menschen Leib, noch eines Gottes Blut  
nebbich – soll sein!*

*Ich sah dein Antlitz schimmern da in dieser Düsternis  
Und weiss nicht mal warum, mein Lieb, du sahst mir traurig aus  
Die Mutter mit dem Kind in Gold und Blau mit Heil'genschein*

*Sah blind auf uns herab, wir haben keinen Lieben Gott  
nebbich – soll sein!*

*Ich neide jedem Gläubigen sein frommes Steinefressen*

*Mir fehlt die Kraft zum Schwachsein, kann mich nicht so unterwerfen*

*Mag sein, dass grade das mich lockt in solch ein Gotteshaus*

*Im Mutterschoss der Kirche müsste ich mich selbst vergessen*

*– drum nebbich, ging ich raus<sup>2</sup>*

---

2 Wolf Biermann, Heimat. Neue Gedichte, Hamburg 2006, 114.

## Petra Fietzek, Vom Eigenwinkel (2008)

*Im fliessenden Buntlicht  
des Seitenschiffes  
im Eigenwinkel sitzen.  
Ich höre das Knistern der Mäuse.  
Ich spüre mein Kreuz,  
Gott.  
Wir schweigen.<sup>3</sup>*

---

<sup>3</sup> Petra Fietzek/Peter Wild, Aus Heimweh nach mir. Suchbewegungen, Ostfildern 2008, 83.

## Hanns-Josef Ortheil, *Die Erfindung des Lebens* (2011)

*Erst im rechten Querschiff, ganz in der Nähe der Vierung, knieten wir uns in eine Bank, und mein Blick schoss wieder hinauf in das hohe Gewölbe über dem Hauptaltar, wo es eine winzige, helle Öffnung gab, durch die das Sonnenlicht hineinströmen konnte. Ich glaube nicht, dass jemand sonst diese Öffnung bemerkte, sie war eines der vielen Details, wie sie nur Kindern auffallen, ein winziges, kreisrundes, helles, das Sonnenlicht einatmendes Loch, das Schlupfloch des grossen Gottes, der in diesem Dom sein eigentliches Haus und in die kleineren Kirchen seine Stellvertreter, seine Jünger und Heilige, vor allem aber die Gottesmutter geschickt hatte, damit sie einen vorbereiteten für das Schwierigste, dafür, seine Grösse zu ertragen und vor ihm zu bestehen.<sup>4</sup>*

---

<sup>4</sup> Hanns-Josef Ortheil, *Die Erfindung des Lebens*, München 2011, 57–58 (Ausschnitt) © 2009 Luchterhand Literaturverlag, München, in der Verlagsgruppe Random House GmbH.

## Teju Cole, Open City (2011)

*Gegenüber erhob sich die Westfassade von Notre Dame de la Chapelle. Der Wind plagte alles, was ihm in den Weg kam, schmiss Mülltonnen um, entlaubte Bäume, trieb Spaziergänger vom Kurs ab, aber die Kathedrale wich keinen Millimeter. Der Regen peitschte gegen den steinernen Koloss, das war alles. Da Dr. Maillotte erst in einer halben Stunde kommen würde, ging ich über die Strasse zur Kirche. Die Pforte war geöffnet. Mein erster Eindruck war der von totaler Stille. Aber schon nach kurzer Zeit hatten sich meine Ohren an die Umgebung gewöhnt, und ich hörte von irgendwo her leises Orgelspiel. Ich schaute durch das Mittelschiff, aber es war niemand zu sehen. Dann lief ich unter dem kühlen, hochragenden Kreuzrippengewölbe das südliche Seitenschiff entlang. Vom Regen draussen war nichts mehr zu hören, doch je weiter ich nach vorne ging, desto deutlicher wurde die Musik. Normalerweise begegnete man in solchen Kirchen ein paar Angestellten und gelegentlich auch einer Handvoll Touristen. Deswegen war ich überrascht, mich ganz allein in einer solchen Höhle zu finden, den unsichtbaren Organisten ausgenommen – sogar für einen verregneten Freitagnachmittag war das ungewöhnlich trostlos. In diesem Moment nahm ich eine Dissonanz im Klang der Orgelmusik wahr. Die musikalische Textur war von klar vernehmbaren, flüchtigen Tönen durchsetzt, wie Licht, das sich in buntem Glas bricht. Ich kannte das Stück nicht, vermutete aber, dass es aus dem Barock stammte, da es die für die Zeit typischen Ausschmückungen aufwies. Zugleich schwang etwas anderes mit, etwas Brüchiges, Diffuses, ich musste an Peter Maxwell Davies' «O God Abuse» denken. Die Orgel spielte so leise, dass ich zwar den beunruhigenden Halbtonschritt eines Tritonus hörte, der Melodie selbst aber kaum folgen konnte.*

*Dann sah ich, dass es gar keinen Organisten gab. Die Musik kam aus winzigen Lautsprechern, die an den mächtigen Pfeilern der Vierung hingen. Ausserdem sah ich nun die Quelle der Dissonanz: einen kleinen, gelben Staubsauger.<sup>5</sup>*

---

5 Teju Cole, *Open City*. Roman. Aus dem amerikanischen Englisch von Christine Richter-Nilsson, Berlin 2014, 180–181 (Ausschnitt) © 2011 by Teju Cole. © der deutschen Ausgabe: Suhrkamp Verlag Berlin 2012.