

Initiativkreis „Kirche in der  
Wettbewerbsgesellschaft,,

# Evangelium hören

Wider die Ökonomisierung der Kirche  
und die Praxisferne der  
Kirchenorganisation

Ein theologischer Ruf zur Erneuerung

Zweite, mit einem Nachwort versehene Auflage

Nürnberg 1999

# Evangelium hören

## Wider die Ökonomisierung der Kirche und die Praxisferne der Kirchenorganisation

### Ein theologischer Ruf zur Erneuerung

„Werdende, das heißt solche, die Gott gestaltet, solche, die heute noch nicht wissen, was Gott aus ihnen macht, solche, die ihre Zukunft nun wirklich aus Gott her nehmen und sie nicht entwerfen in ihren Plänen und Wünschen, mit denen sie ihr Leben gestalten,, .... (H.-J. Iwand<sup>1</sup>)

#### Einleitung: Die Kirche der Reformation verpaßt die Erneuerung

- Wir sind bewegt von der Hoffnung auf eine Erneuerung unserer Kirche. Wir anerkennen das Engagement und die Mühe, mit der gegenwärtig auf verschiedenen Ebenen in der evangelischen Kirche Projekte zur Kirchenentwicklung betrieben werden („Evangelisches München Programm,, „Evangelisch in Nürnberg,, und andere). Wir befürchten aber, daß die gegenwärtigen Bemühungen eher auf selbstgemachte **Neuerungen** strategischer und organisatorischer Art setzen, statt daß sich die Kirche im Kern **erneuern läßt**<sup>2</sup>. Die Reformimpulse der genannten Unternehmungen leiten sich insbesondere aus der Krisenwahrnehmung sinkender Zahlen (Finanzen und Mitglieder) ab und sind dem Bemühen um Bewahrung des Bestehenden verpflichtet. Diese Perspektive ist für eine Kirche, die sich als Volkskirche versteht, naheliegend und vermag sich

---

<sup>1</sup> Gesetz und Evangelium, München 1964, 163.

<sup>2</sup> „Die Kirche ist wesentlich eine, die sich (sic!) erneuert.,, Auf diese Weise – als könne die Erneuerung Sache des Selbstvollzuges der Kirche sein - übersetzt das Evangelisch-in-Nürnberg-Programm (EiN) das Stichwort „ecclesia semper reformanda,,. EiN, 1. Die kursiv gesetzten Zitate und Wendungen stammen aus den Programmschriften zum EMP „Das evangelische Münchenprogramm: Vom Auftrag Jesu Christi zu den Aufgaben der Mitarbeitenden,, von H. Löhr, (in: Studiengang Öffentlichkeitsarbeit [GEP], Bd. 2: Kommunikationsfeld Kirche; hg. v. W. Allgaier u. a., 3. Aufl. 1998, Loseblattringbuch, zit. nach Kapiteleinteilung) und dem „Bericht und Beschluß,, der Dekanatssynode Nürnberg zum „Evangelisch-in-Nürnberg-Programm,, 1999.

durchaus als Verantwortungsgefühl guter Haushalterschaft zu artikulieren.

- Wir fragen aber, ob eine solche im Grundsatz **konservative Strategie** hinreicht; ob sie der Herausforderung des „ecclesia semper reformanda„ gerecht werden kann - eines Grundsatzes, der doch dazu ruft, sich von Gott verändern zu lassen und gemeinsam zu erkunden, wohin dies führt. Was außer einem solchen verheißungsorientierten Handeln vermag die Kirche davor zu bewahren, sich einfach den jeweils herrschenden Denk- und Handlungsmustern anzupassen? Der an der Bewahrung der Güter orientierte Impuls führt demgegenüber - gerade dann, wenn er zu dem Mittel der Organisationsreform greift - zur Anpassung. Als „Unternehmen Kirche„, das immer mehr dem gesellschaftlichen Trend zur **Ökonomisierung** aller Lebensbereiche folgt, würde die Kirche der Reformation die notwendige Reform mehr verweigern als befördern. Eine Kirche, die sich im Bestreben der Selbstverbesserung ihrer „Leistung„ und ihres „Angebots„ unkritisch als **„Kirche in der Wettbewerbsgesellschaft„**, kontextualisiert, würde eher die Herrschaft des **technokratischen Denkens** bezeugen als die Bereitschaft, sich vom heiligen Geist leiten zu lassen.
- Wir sehen mit Sorge, daß die Bereitschaft in der Kirche sinkt, die erschließende Kraft der kirchlichen Grundvollzüge (Gottesdienst, Seelsorge, Katechese, Diakonie), der biblischen Denkweisen und der kirchlichen Lehre für **alle** - auch strukturellen - Fragen und Probleme auszuloten; anstatt aus dem Reichtum dieser Quellen zu schöpfen, wird ihnen nach dem Muster einer problematischen **„Zwei—Reiche-Lehre„**, eine „Lebensferne„ unterstellt und an ihrer Stelle nach vermeintlich „zeit- und praxisgerechteren„ Denk-, Handlungs- und Organisations-Mustern gesucht, die aus anderen (in jüngerer Zeit insbesondere betriebswirtschaftlichen) Quellen geschöpft und der Kirche übergestülpt werden.
- Wir stellen fest: Da die Frage nach der Vereinbarkeit und Nichtvereinbarkeit von betriebswirtschaftlichen Prinzipien mit dem besonderen Charakter der Kirche in den bekannten Pilot-Modellen zur Kirchenentwicklung<sup>3</sup> einer gründlichen theologischen Prüfung nicht unterzogen wurde, muß diesen Versuchen gegen ihren eigenen Anspruch eine bedenkliche **Praxisferne** attestiert werden: Wie wollen sie der spezifischen Praxis der Kirche der Reformation gerecht werden - die im Hören auf das Evangelium wurzelt -, wenn sie diese

---

<sup>3</sup> Es ist bemerkenswert, daß der Münchner Weg inzwischen (ungeachtet der Tatsache, daß sich überhaupt noch nicht absehen läßt, wohin er führt) als vorbildhaft begriffen und in anderen Städten innerhalb und außerhalb Bayerns nachgeschritten wird. Aus einem gerade erst begonnenen Experiment ist also unversehens ein Modell geworden.

Praxis als Gegenstand einer Entwicklung begreifen, die nach externen Kriterien und Methoden an diese herangetragen wird? Statt unmittelbar nach Effizienzerhöhung, Leistungsverbesserung etc. zu fragen, müßten zunächst grundsätzlichere Probleme geklärt werden.

- Wir fragen darum: Was wird aus der Kirche, wenn sie sich mehr und mehr als Unternehmen versteht? Was wird aus der Kirchenleitung, wenn sie sich mehr und mehr als Management begreift? Was wird aus den Gliedern der Kirche, wenn sie als „*personelle Ressourcen*“,<sup>4</sup> „Mitarbeiter“, oder „Klientel“, begriffen werden? Was wird aus dem Evangelium, wenn es als „Kernkompetenz“, der Kirche begriffen wird? Die Veränderungen in der Wahrnehmung mögen schleichend vor sich gehen; sie betreffen gleichwohl die Substanz. Wie sollte eine Kirche sich zum Anwalt der Armen und Schwachen machen können und selbst in ihrer „Schwachheit mächtig“, sein, wenn sie sich für ihr eigenes Leben und Handeln unkritisch der **Sprache der Gewinner** im Wettbewerb bedient, und sich deren Erfolgskriterien, Denkmodelle und Methoden zu eigen macht?
- Wir suchen das Gespräch über solche und weitergehende Fragen auf einer möglichst breiten Ebene und hoffen, mit unserm Ruf eine **öffentliche Diskussion** in der Kirche anzustoßen, wie sie sich selbst und ihren Weg versteht. Wir beobachten, daß die besagte Tendenz der Hinwendung zu betriebswirtschaftlichen Paradigmen in der Kirche nicht gleichmäßig, sondern insbesondere auf der professionellen Ebene, im Bereich der Kirchenleitung greift. Darum richtet sich unser Ruf in besonderer Weise an alle, die **kirchenleitende Verantwortung** auf den verschiedenen Ebenen, vor Ort und gesamtkirchlich, wahrnehmen.
- Wir wollen mit den folgenden Thesen zur theologischen Verständigung darüber, wie kirchliches und kirchenleitendes Handeln in der Kirche der Reformation geschehen sollte, keine „**Kirchenpolitik**“, machen im Sinn der Durchsetzung von Interessen einer bestimmten Gruppierung; vielmehr gilt unser Ruf einer **erneuerten Wahrnehmung der Kirche als „politisches, Gemeinwesen** (Eph 2, 19), in der die wesentlichen Fragen **öffentlich** diskutiert werden. Im Blick auf die zu erhoffende Diskussion möchten wir theologisch pointierte Unterscheidungen ins Gespräch bringen, die den Gesamtzusammenhang erhellen, in dem kirchliches Denken und Handeln steht, um eingeschliffene Schein-Alternativen aufzubrechen.
- Wir folgen dabei dem reformatorischen Grundsatz, wonach die Kirche in allen ihren Lebens- und Arbeitsbereichen nicht eine sich selbst

---

<sup>4</sup> „Eine gezielte Investition an Arbeit, Kreativität und Zeit ... verspricht enorme Zukunftspotentiale ...“, EiN, 29. Die Rede von „Ressourcen“, im Blick auf die kirchlichen Mitarbeiter findet sich auch im EMP, Kap. 2.2.

strategisch gestaltende, sondern wesentlich eine **hörende und lernende Kirche** ist. Darum bieten wir bewußt kein anderes oder „besseres„ Programm zur Kirchenentwicklung an. Vielmehr wollen wir für die alternative Perspektive werben, in den Praxisvollzügen, den Strukturen und der Leitung der Kirche gemeinsam zu *erkunden*, was das Evangelium heute sagt. Diese anspruchsvolle Aufgabe ist freilich bisher noch kaum angenommen worden und wäre doch aller Mühe wert.

## **These 1: In der Kirche leben und handeln, heißt hören lernen**

### a. Kirche verstehen statt Kirche gestalten

- Die forcierte **Leitbilddiskussion** in der Kirche weist als Instrument des Gestaltungswillens schon auf einen theologischen Wahrnehmungsverlust. Steht es der Kirche denn frei, sich selbst ein Leitbild zu suchen, nach dem sie ihre Selbstgestaltung vollzieht, wie dies ein Unternehmen kann? Müßte es anstelle der (Er-) Findung neuer Leitbilder nicht viel eher darum gehen, die klassischen Kennzeichen der Kirche, die *notae ecclesiae*, wie sie in den Bekenntnissen formuliert sind, zu **verstehen**? Verstehen hieße hier, neu wahrnehmen, was die verbindlichen Kennzeichen der Kirche für die jeweilige Zeit an besonderen Herausforderungen beinhalten. Was sollte die Kirche mehr und anderes sein können als eben eine, heilige, umfassende und apostolische Kirche? Die kreative Phantasie wäre dann anstatt auf eine Leitbilddiskussion viel mehr auf die Beantwortung solcher Fragen zu lenken: Was heißt es unter den gegebenen Bedingungen, eine „heilige„ Kirche zu sein, eine „missionarische„ Kirche usw.? Wird nicht mit der Formulierung neuer Leitbilder von dieser anspruchsvollen und unbequemen Aufgabe abgelenkt? Die für die Bayerische Landeskirche ausgerufenen vier neuen *notae ecclesiae*, „eine offene, deutliche, aufgeschlossene und verlässliche Kirche„, scheinen demgegenüber selbst Ausweise der Marktförmigkeit kirchlichen Denkens zu sein: Sie folgen der Logik der **Anpassung des Angebots** an die vermeintliche Nachfrage in einer „offenen Gesellschaft„.
- Wenn denn schon in einer Formel zusammengefaßt werden sollte, was die evangelische Kirche ist, könnte dies wohl kaum etwas anderes sein als eben: eine auf das Evangelium hörende Kirche. Die theologische Vorstellung von der *ecclesia semper reformanda* meint ja, daß sich die Kirche den Reformimpuls nicht von äußeren Faktoren wie Mitgliederschwund oder Finanzknappheit aufnötigen läßt, sondern

daß sich dieser Reformimpuls im Sinn der ständigen Bereitschaft zur **Selbstkritik** in den Kernbereichen stellt: ob arm, ob reich, ob kulturbestimmend oder gesellschaftlich marginalisiert - entscheidend ist, ob die Kirche in diesem Sinn lebt: als hörende und lernende Kirche.

b. Kirche als „Geschöpf,, des Evangeliums statt „Anbieter,, des Evangeliums

- Wenn in den Konzepten und Programmen der Kirchenentwicklung vom Evangelium die Rede ist, geschieht dies in auffälliger Einseitigkeit auf **transitivische** Weise. „Kommunikation des Evangeliums,, wird so verstanden, als hätte die Kirche das Evangelium zu kommunizieren; als „hätte,, die Kirche das Evangelium, das sie an andere übermitteln könnte<sup>5</sup>.
- Typische Formulierungen charakterisieren die Kirche etwa als „*Institution zur Glaubensentwicklung*,, (H. Lindner), die das „*Evangelium ausstrahlen*,, <sup>6</sup> soll; die Kirche soll „*Gemeinschaft ermöglichen*,, <sup>7</sup> usf. In solchen Formulierungen wird deutlich: Die Kirche denkt von sich selbst (bzw. von ihren Repräsentanten) als Anbieter des Evangeliums, anstatt sich selbst als *creatura verbi* zu verstehen. Sie versteht sich als Inszenator von Gemeinschaft, anstatt sich selbst als *communio sanctorum* zu begreifen: eine Gemeinschaft also, die sie weder selbst herstellt noch anderen „anbieten,, kann, sondern in die sie selbst immer wieder erst hineinverwandelt wird, wie dies in der Feier des Herrenmahls geschieht. Selbst die Rhetorik um „Auftragskonzentration,, „Evangeliums-zentriertheit,, etc. verrät die Bestimmung durch die Marktorientierung aufs Neue: sofern sie nämlich nicht das Hören in den Mittelpunkt stellt, sondern das Reden: das Ankommen des Evangeliums nicht bei sich selbst, sondern bei der „Klientel,,.
- Das Evangelium wird in problematischer Weise „**vergegenständlicht**,, wenn es zum Objekt der Vermittlung gemacht wird, anstatt daß man seinen Charakter als wirksames Wort achtet (die „Kraft Gottes, die selig **macht**,, Röm 1, 16). Die inhaltlichen Bestimmungen dessen, „was Evangelium meint,, bleiben dementsprechend merkwürdig konturlos und formelhaft. **Chiffren** wie „*die gute Nachricht von Gottes Liebe und Gerechtigkeit*,, <sup>8</sup> sind nicht nur

---

<sup>5</sup> „Mit der ihr anvertrauten Botschaft ... leistet die Kirche einen unverzichtbaren Beitrag für die Gesellschaft.,, EiN, 13.

<sup>6</sup> „Kirche heißt: Evangelium ausstrahlen,,. EiN, 5.

<sup>7</sup> „Der Auftrag unserer Kirche ist ... die Ermöglichung der Gemeinschaft.,, J. Friedrich, EiN - Das Ziel und der Weg; Bericht des Dekans über das Jahr 1998 vor der Dekanatssynode 29.1.1999, 6.

<sup>8</sup> EMP, Kap. 5.

Unterbestimmungen des Evangeliums; wenn die Angebotsrhetorik vom „Produkt Evangelium,, spricht, wird dessen Inhalt - wie bei jeder Ware - folgerichtig prinzipiell **austauschbar**. Jede Ware hat ihren Preis, und ein Marktpreis bestimmt sich nicht nach dem Eigenwert der Sache, sondern nach dem jeweilig beigemessenen Erfüllungswert. Die Erfüllung bestimmter Bedürfnisse, die mit der Konsumierung eines Produktes verbunden wird, läßt sich je nachdem auch durch andere Angebote und Produkte erlangen.

- So leistet die Angebotsrhetorik der Kirche selbst der religiösen Konsumentenhaltung Vorschub, die sie anderweitig beklagt. Vom Evangelium kann man in dieser Art freilich nicht reden. Denn es ist nicht in die Welt gekommen zur **Befriedigung der Bedürfnisse**, die die Menschen haben, sondern verändert Menschen mitsamt ihren Bedürfnissen. Als bedenklichste Folge der chiffrierten inhaltlichen Bestimmungen des „Angebots,, läßt sich zudem beobachten, daß diese auf den Status von bloßen theologischen Voraussetzungen<sup>9</sup> absinken. Sie mögen zwar einleitend genannt werden, haben aber substantiell keinen Einfluß auf die angewandten Theorien und Praxiskonzepte.

#### c. Das Amt der Kirche wahrnehmen anstatt Ziele setzen

- Der theologischen Wahrnehmung der Kirche als *creatura verbi* entspricht die spezifische Wahrnehmung dessen, was es hierbei zu tun gibt: Die tätig anzunehmende Aufgabe der Glieder der Kirche ist als Wahrnehmung eines „Amtes,, zu verstehen - des *ministerium ecclesiasticum* (CA V), des einen gemeinsamen Amtes aller Glieder zur „Verkündigung,, in Wort und Sakrament. **Ein Amt wahrnehmen ist etwas anderes als Ziele verwirklichen**, wie die Logik der Kirchenentwicklungstheorien suggeriert. Wie sich an den Grundvollzügen des Gottesdienstes erkennen läßt, handelt es sich hierbei um eine „Praxis,, im klassischen Sinn: um eine in sich selbst sinnvolle Tätigkeit, die um ihrer selbst willen betrieben wird und nicht um der Wirkungen (Ziele) willen, die sie zeitigt<sup>10</sup>. So tauft die Kirche,

---

<sup>9</sup> So möchte das EiN in seinen Überlegungen und Aktivitäten einen „*Ehrenplatz freihalten ... für Gottes lebendiges Wort*,, EiN, 1, und spricht vom Evangelium, als dem, was „*vorausliegt*,, EiN, 5. Als lebendiges Wort kann es aber eben nicht zu einem „Vorausliegenden,, im Sinn einer stillschweigenden Voraussetzung aller praktischen Erwägungen gemacht werden; es geht vielmehr darum, im Nachdenken über den Weg der Kirche dem Wort in seiner eigenen Bewegung zu folgen.

<sup>10</sup> Demgegenüber bedeutet das Erfordernis einer „Angebotsentwicklung,, für das EiN, daß sich unterschiedslos alle Aktivitäten der Kirche, vom Gottesdienst angefangen, einer „*Durchforstung*,, im Blick auf die „*Ziele*,, und den „*Gewinn*,, den die Menschen darin sehen, zu unterziehen haben. EiN, 7.

weil es ihr aufgetragen ist, und nicht um ihre Mitgliederzahl zu steigern.

- Auch hier zeigt sich wieder, daß die kirchliche Anpassung an Zeittrends faktisch eher ein **Hinterherhinken** bedeutet: die Art und Weise, wie die Kirche Managementtheorien aufnimmt, ist schon wieder von gestern. Während die Spitzen-Konzepte in diesem Bereich schon wieder nach so etwas wie dem „theologischen Faktor,, fragen - das, was man tun kann, wenn die Maximen des Handelns die **Grenzen der Zweckrationalität** beachten, adaptiert man kirchlicherseits das vereinfachende mechanistische Schema von Zielbestimmung - Mittelwahl - Zielerreichung<sup>11</sup>.

## **These II: Die Praxis einer hörenden und lernenden Kirche ist radikal kommunikativ**

a. Priestertum aller Gläubigen statt „Anbieter und Klientel,,

- Dem transitivityschen Mißverständnis der Kommunikation *des* Evangeliums korrespondiert das Mißverständnis der **Selbstwahrnehmung kirchlicher Akteure** als „Anbieter,, auf der einen Seite, die sich an eine „Klientel,, (etwa die Besucher von Gottesdiensten und Gemeindeveranstaltungen bzw. die „Kirchendistanzierten,,) auf der anderen Seite richten<sup>12</sup>. Solche Einteilungen<sup>13</sup>

---

<sup>11</sup> Vgl. die Schemaskizze des EMP (Schaubild 17), derzufolge die vier Phasen des Prozesses der Angebotssteuerung (Datenbasis schaffen, Strategie festlegen, Vereinbarungen ausführen, Ergebnisse feststellen) sooft wiederholt werden, „bis das angestrebte Ergebnis erreicht ist,, (EMP, Kap. 5. 2). „Regelmäßiges Überprüfen der Vereinbarungen und Feststellen der Ergebnisse führt dazu, daß die Ziele erreicht werden.,, (Das EMP. Dekanat München. Überarbeitete Fassung zum Stand der Umsetzung im Juli 1998, Schaubild 24). Es versteht sich, daß mit einer solchen Vorstellung vom operativen Regelkreis das Programm gegen jede Kritik im Grundsätzlichen immunisiert wird, denn jeder Mißerfolg verlangt dann lediglich nach einer neuen Operationsrunde: ein Systemversagen aber ist von vornherein ausgeschlossen.

<sup>12</sup> „... um für die Mitglieder wieder attraktiver und bedeutsamer zu werden.,,: So ist die Absicht des EMP aus Sicht der Kirche beschrieben. Das EMP (1998), 13. Wird die ekklesiologische Verirrung gar nicht bemerkt, die in dieser vielbeschworenen neuen „Mitgliederorientierung,, steckt?

<sup>13</sup> Bei allem Bemühen um kirchensoziologische Legitimation bleibt die Rede von „differenzierter Kirchenmitgliedschaft,, jedenfalls hinter den reformatorischen Standards zurück und verrät eher die Verkaufs- und Funktionärsperspektive, für welche die Bedienung verschiedener Klientel maßgeblicher ist als die Gleichheit vor dem Evangelium. Die Prämisse des EiN über die Angebotsentwicklung, die „zukünftig konsequent an einer differenzierten Kirchenmitgliedschaft ausgerichtet,,



stehen im Widerspruch zu der reformatorischen Auffassung der Kirche als *communio sanctorum* und dem apostolischen Grundsatz vom Priestertum aller Gläubigen.

#### b. Kommunikation **im** Evangelium statt Kommunikation **des** Evangeliums

- Dieser Wahrnehmung der Kirche entspricht eine spezifische „radikale Kommunikation,, ihrer Glieder - eine Kommunikation, die solche Einteilungen nicht kennt, weil sie aus der gemeinsamen Wurzel („radix,,) kommt: eine Kommunikation aus dem Evangelium bzw. im Evangelium, die an die Stelle der marktformigen Kommunikation *des* Evangeliums von „Anbietern,, an die „Klientel,, treten soll. Hier geht es um das gemeinsame Hören und voneinander Lernen im Lichte der Weisung des Evangeliums. Diese **kommunikative Praxis**, gemeinsam „zu erkunden, was da sei der Wille Gottes,, (Röm 12, 2), ist als das wesentliche Kennzeichen des kirchlichen Lebens zu verstehen; diese politische Form der Kommunikation - vom gemeinsamen Amt her: „com-munus,, - ist die prinzipielle Lebensform der Kirche.

#### c. Kommunikative Praxis statt Strategie zur Kirchenentwicklung

- Das Ernstnehmen dieser kommunikativen Praxis beinhaltet für kirchenleitendes Denken und Handeln eine anspruchsvolle und sensible Aufgabe: die Praxis der Gemeinden, besonders ihrer Kernpraktiken (Gottesdienst, Seelsorge etc.) in ihrem **theologischen Eigensinn** und Richtungssinn für das leitende Handeln wahrzunehmen, anstatt die Gemeinden und ihre Praxis als „Gegenstand,, einer Entwicklungsplanung zu begreifen, die auf den Leitungsebenen vorangetrieben wird.
- Bei grundsätzlicher Bejahung des planerisch-vorausschauenden Denkens müßte die Frage aufgenommen werden, welche die der Kirche angemessene Planungsperspektive sein kann. Die Rede von einer „Strategie,, zur Kirchenentwicklung suggeriert, daß es eine **Feldherrenhölperspektive** geben könne, von der aus das Ganze überschaut werden kann - ausgeleuchtet vom Flutlicht der empirischen Analysen und Prognosen<sup>14</sup>. Nicht zufällig hat der aus der hierarchisch durchstrukturierten militärischen Sphäre stammende

---

*werden soll* (EiN, 7), entbehrt in einer Kirche der Getauften jeder theologischen Grundlage.

<sup>14</sup> „Alles, was eine Kirchengemeinde zur Erfüllung ihres Auftrags anbietet, vom Gottesdienst über den Kindergartenplatz ... ist ein Angebot, das auf der Grundlage einer Datenbasis systematisch entwickelt und gesteuert werden kann., EMP, Kap. 5.

Strategiebegriff in Zeiten der Managementtheorien Konjunktur. Es kann freilich bezweifelt werden, ob strategische Konzepte mit ihrer Tendenz, eingeholtes Datenmaterial als Herrschaftswissen zur Legitimation ihrer Durchsetzung zu präsentieren, die angemessene Planungsweise sein können für eine Kirche, die das allgemeine Priestertum im Munde führt.

d. Wege suchen statt Ziele durchsetzen

- In einer Kirche, die sich zum allgemeinen Priestertum bekennt, ist die bewußte und bejahte Pflege von **Vermittlungsvorgängen**, das gemeinsame Ringen um den miteinander zu beschreitenden Weg wesentlich, auch wenn dies immer wieder als mühsam und wenig effizient empfunden wird. Anstatt die zu beschreitenden Wege lediglich als Mittel zur Durchsetzung der Ziele unmittelbar aus den Zielsetzungen abzuleiten, wie es einer vereinfachten Anwendung von Managementtheorien entspricht, gilt es für die Kirche als wanderndes Gottesvolk (Hebr.) vielmehr, auf dem Weg der kommunikativen Praxis zu bleiben und nicht davon abzukommen - nicht abzurutschen in Vorstellungswelten, die sich von einer **Rationalisierung** („lean management“: Verschlankung von Leitungshierarchien und Verkürzung von Entscheidungswegen) in diesem Bereich einen höheren Grad an Effektivität erhoffen.
- Sicherlich gibt es in der Kirche auch beklagenswerte Schlamperei und überflüssiges Zerreden von Themen, die eigentlich zur Entscheidung anstünden. Die aufgegebene kommunikative Suche nach Wegen richtet sich aber kritisch gegen beides: gegen fruchtloses Zerreden wie gegen eine **Durchsetzungspolitik**, die Vermittlungsvorgänge für marginal hält oder sie eben gerade noch in Kauf zu nehmen bereit ist, ohne ihre theologische Bedeutung zu erfassen. „**Vermittlung**“ heißt in diesem Sinn also auch nicht, daß „oben“ getroffene Entscheidungen nach „unten“ oder nach außen lediglich bekannt gemacht und „nahegebracht“ werden; die notwendige Vermittlung bedeutet vielmehr, daß der zu beschreitende Weg selbst innerhalb eines Vermittlungsgeschehens gemeinsamer Verständigung gefunden wird.
- Demgegenüber lassen die benannten Tendenzen zur „Kirchenentwicklung“ fragen, ob sich nicht hinter der Empfehlung von „lean management“, „verschlankten Führungsstrukturen“, sowie der zentralen Rolle einer „Steuerungsgruppe“, eine heimliche **Rückkehr des konsistorialen Prinzips** verbirgt. Wenn die Gemeinden ein von einer Planungsgruppe ausgearbeitetes Entwicklungsprogramm präsentiert bekommen und allenfalls noch gefragt werden, ob sie dem zustimmen können, „was gewollt wird“, ist ein wesentlicher Punkt

berührt: Läßt sich die Beteiligung der „Betroffenen„ an den Entscheidungsvorgängen auf solchen Verfahrenswegen sicherstellen, oder müßte „Beteiligung„ nicht etwas Grundsätzlicheres heißen: die Achtung vor der Fähigkeit der Gemeinden etwa, ihren Weg in der Achtsamkeit gegen ihren Auftrag zu verstehen und zu gehen und *damit* zur „Entwicklung der Kirche„ beizutragen?

- In der Frage nach der Rolle und der „Behandlung„ der Ortsgemeinden in den von kirchenleitender Seite initiierten Projekten scheint sich das Problem zu bündeln: Werden die Ortsgemeinden unter der Hand von eigenen Handlungssubjekten zu „Betroffenen„? Werden wir „entwickelte„ Dekanate und Gemeinden auf der einen Seite haben und „**Entwicklungsgemeinden**„ (analog zu den „Entwicklungsländern„) auf der anderen? Der enorme Druck, der hier - auch als **Konsensdruck**<sup>15</sup> in Richtung einer „corporate identity„-Ideologie - entsteht, ist jetzt schon unter den Gemeinden, Dekanaten und innerhalb der Pfarrerschaft spürbar. Daß sich manche bereits fragen, ob sie dies noch öffentlich artikulieren können, macht die Brisanz deutlich, die in dieser Entwicklung steckt.

### **These III: Das Amt der Kirche ist es, in ihrer Verkündigung, ihrer Lebensform, Praxis und Struktur aus dem Evangelium zu leben**

a. Verschiedene Dienste des einen Verkündigungsamtes statt Ausdifferenzierung und Hierarchisierung von Ämtern

- Aus dem Evangelium leben bedeutet, daß die Kirche sich selbst in ihrer Praxis, ihrer Lebensform und ihrer Struktur vom Evangelium prägen, leiten und verändern läßt. Dieses alles ist im „**Verkündigungsamt**„ (CA 5: ministerium ecclesiasticum) zusammengefaßt. Das Amt der Kirche besteht wesentlich in diesem umfassenden, das ganze Leben umschließenden Auftrag. Von diesem Verkündigungsauftrag ist das, was in der Kirche geschieht, nicht zu trennen.
- Alle, die zur Kirche gehören, haben Teil an diesem einen Amt in der **Vielfalt der Dienste**, in denen dieses ausgeübt wird. Diese Dienste sind durch die verschiedenen Aufgaben bestimmt: die Aufgabe der Verkündigung und der Lehre, die Aufgabe des Unterrichts, der Seelsorge, der Leitung. Alle, die an diesen Aufgaben mitwirken, die

---

<sup>15</sup> So wünscht sich EiN „Mitarbeitende, die sich mit dem Leitbild ... identifizieren„, und zukünftige Ausschreibungstexte für Dekansposten „müssen die Grundaussagen des EiN über die Aufgaben und die notwendige Qualifikation der Dekane bzw. Dekaninnen enthalten„. EiN, 24.

ihnen übertragen sind, nehmen damit das Amt der Kirche wahr, ob sie dies nun „hauptamtlich“, „nebenamtlich“, oder „ehrenamtlich“, tun. Diese Dienste sind einander **gleichgeordnet**, nicht über- und untergeordnet. Dies gilt auch für die bestimmten Diensten zugeordnete Leitungsaufgabe (CA XIV: ordo ecclesiasticus). Statt einer Über- und Unterordnung (gar im Sinne einer Beamtenpyramide) ist nach dem Modell vom „Leib“, und seinen Organen (1 Kor 12) eine Differenzierung nach Aufgaben die der Kirche einzig angemessene Struktur.

- **Aufgabenteilung** kann freilich nicht bedeuten, daß die Einheit des Amtes der Kirche als Verkündigungsamt auseinanderfällt, so daß gar nicht mehr ersichtlich ist, wie die einzelnen Dienste sämtlich auf diese Grundaufgabe bezogen sind. Das soziologische Modell der „Ausdifferenzierung“, von Aufgaben (wie beispielsweise die gebräuchliche Differenzierung zwischen wirtschaftlichem und politischem Handeln), vermag der kirchlichen Praxis und ihren Aufgaben nicht gerecht zu werden.

b. Einheit des Amtes statt Auseinanderfallen von „Theologie“, und „Administration“,

- Darum greift die Unterscheidung zu kurz, wonach es in der Kirche Bereiche gibt, in denen eine Orientierung an den Prämissen des Marktes oder von Managementkonzepten als unproblematisch erscheinen kann, während in anderen Bereichen theologische Prämissen den Vorrang haben sollen (vgl. Barmer Theologische Erklärung II und III).
- Auch Verwaltungsaufgaben dürfen in der Kirche nicht von diesem Zusammenhang abgetrennt werden und in einer **schlechten „Zwei-Reiche-Lehre“**, als theologisch irrelevante Bereiche angesehen werden, die sich nach eigenen Gesetzmäßigkeiten verselbständigen lassen. In solcher Verselbständigung gehen die Chancen des Handelns verloren, die auch mit der Verwaltung verbunden sind. Die **Anonymisierung** der Verwaltung kann nicht zum Vorbild werden, sondern muß das Gegenbild bleiben. Sonst könnte man gleich eine Verwaltungsfirma damit beauftragen. Die Kirche sollte so wenig wie möglich verwaltet werden und so viel wie möglich im gemeinsamen Handeln bestehen. Mit jedem Formular und jedem Planungsschema wird freilich einer **Bürokratisierung** Vorschub geleistet.
- Wenn der Ruf nach einer Entlastung etwa der Geistlichen von Verwaltungsaufgaben laut wird, sollte dabei immer zuerst gefragt werden, ob damit nicht einer Anonymisierung und Bürokratisierung Vorschub geleistet wird und in welchem Sinn diese Verwaltung mit der

Erfüllung ihrer geistlichen Aufgaben verbunden ist. Auch die Verwaltung von kirchlichem Pachtland oder einem Friedhof ist eine Aufgabe, die auf vielfältige Weise gemeinsames Handeln und Nachdenken einschließt.

c. Episkope statt „Personalentwicklung„

- Die bestimmten Ämtern zugeordnete Aufgabe der Leitung ist in der Kirche seit apostolischer Zeit als „episkope„ charakterisiert worden. Dies meint freilich eher ein „**Darauf Schauen**„ im Sinn der achtsamen und achtenden Wahrnehmung der verschiedenen Charismen als ein „**Überwachen**„ oder Kontrollieren. Das Bewußtsein für diese Differenz geht verloren, wenn die Leitungsaufgabe nach dem Muster betrieblicher „Personalentwicklung„ verstanden wird. Dann wird nämlich aus einer marktkonformen Bedarfserhebung ein **Kompetenzenkatalog** abgeleitet („welchen Typ Pfarrer bzw. kirchlichen Mitarbeiter brauchen wir heute?„), der sowohl die kirchliche Ausbildung als auch die Stellenbesetzungspolitik diktiert und homogenisiert. Demgegenüber kann die Episkope dann als „Dienst„ und nicht als Herrschaft verstanden werden, wenn sie den handlungsleitenden Impuls aus den von Gott erweckten **Charismen** der Gemeinden und ihrer Glieder selbst empfängt, die es zu erkennen gilt.
- Die aus der betriebswirtschaftlichen Vorstellungswelt übernommenen Leitbilder von „coaching„ und „controlling„ werden der Eigenart der Episkope nicht gerecht. Durch die **unklare Verhältnisbestimmung** von „*Personalführung und -begleitung*„<sup>16</sup>, von seelsorgerlichen und personalplanerischen Momenten dürfte sich auch eine gute Idee wie die eines jährlichen „Mitarbeitergespräches„ eher belastend als entlastend bemerkbar machen.
- Die sich ausbreitende „**Mitarbeiter,-Rhetorik** ist in der Kirche der Reformation ohnehin fehl am Platze, sofern sie in subtiler aber wirksamer Weise ein hierarchisches Gefälle<sup>17</sup> zum Ausdruck bringt: Ist denn ein Pfarrer „Mitarbeiter„ des Dekans (vgl. Formblatt zum Jahresmitarbeitergespräch)? Anstelle der Achtung der verschiedenen aber gleichwertigen Aufgaben in der Kirche, die historisch schon durch die Konzentration auf das professionelle Pfarramt empfindlich

---

<sup>16</sup> EiN, 20.

<sup>17</sup> So spricht EiN - trotz anderweitiger Betonung des „partnerschaftlichen Führungsstils„ von dem Dual von „*Mitarbeiterin bzw. Mitarbeiter und Führungskraft*„, EiN 18.

reduziert wurde, bahnt sich durch Verbreitung der „Mitarbeiter,- Rhetorik eine weitere **Nivellierung** und Verarmung an. So verständlich die Kritik an den Verkrustungen einer beamtenmäßig organisierten Institution ist: Die notwendige Erneuerung der Kirche wird verpaßt, wenn die Veränderung von einer Hierarchie zur anderen - von der Beamten- zur **Unternehmenshierarchie** - erfolgt.

#### **These IV: Das strukturbildende Paradigma einer hörenden und lernenden Kirche ist die gottesdienstliche Gemeinde**

a. Gottesdienstliche Existenz lernen statt Gemeindeentwicklung betreiben

■ Mit der gemeinsamen Praxis als Kennzeichen der hörenden und lernenden Kirche hängt es zusammen, daß die Kirche nicht Gemeinden „hat,, die sie entwickelt, sondern aus Gemeinden besteht. Das „**Gemeindeprinzip**,, bildet die Grundstruktur einer Kirche, die sich als hörende und lernende - paradigmatisch - im **Gottesdienst** versammelt. Im Gottesdienst erfährt die Gemeinde auf paradigmatische Weise, was das Leben der Kirche in allen Vollzügen prägen soll. Der Gottesdienst ist keine „Veranstaltung,, in der Angebotspalette der Kirche; er ist vielmehr das Ursprungsgeschehen der Kirche, in dem und aus dem die Kirche erst zustande kommt (CA V). Als solches **Ursprungsgeschehen** führt der Gottesdienst gewissermaßen in die „Grammatik,, christlichen Lebens und Handelns ein, der in allen Sprach- und Lebensäußerungen der Kirche zu entsprechen ist.

■ Die gottesdienstliche Gemeinde als „Maß,, der Kirche verstehen heißt nicht, daß die Kirche „nur,, am Sonntag morgen zu finden ist. Ebenso sinnlos wäre es, diesen theologischen Zusammenhang mit einer Besucherstatistik in Frage zu stellen. Die Frage lautet vielmehr umgekehrt: Wie kann in ihrem Gottesdienst deutlich werden, daß die zentrale Praxis der Kirche eine kommunikative, ja politische Praxis ist: ein „Amt,, an dem die **Fülle der Charismen** tätigen Anteil nimmt, anstatt das marktgemäße Prinzip von professionellen Akteuren auf der einen Seite und Rezipienten auf der anderen Seite widerzuspiegeln?

b. Aufmerksam sein auf die Nöte und Hoffnungen der Menschen statt Bedürfnisse befriedigen

■ Ein solches Modell ist wirklichkeitsfremd, weil es unterstellt, daß die Akteure die **Bedürfnisse** der Adressaten kennen<sup>18</sup> oder herausfinden

---

<sup>18</sup> „Die Angebotssteuerung folgt dem Prinzip, daß ausnahmslos alle Angebote am Auftrag Jesu Christi und an den Bedürfnissen und Interessen der Mitglieder, auch

können, statt daß alle Beteiligten darauf aufmerksam bleiben, woraus sie in ihrem Glauben, ihrer Hoffnung, ihrer ganzen Existenz leben können - und sich darin auch nicht durch Ersatzangebote täuschen lassen. So gilt es zu unterscheiden zwischen der notwendigen Aufmerksamkeit auf die Menschen und der unkritischen Orientierung an ihren „Bedürfnissen,“. Was brauchen die Menschen wirklich? Nur das, was sie selbst wissen und angeben können? Das Eigentümliche, wozu die Kirche gerufen ist und rufen soll, ist doch vielmehr, im Licht des Evangeliums zu erkennen, was „noch nicht erschienen,“ (1 Joh 1, 3) ist. Darüber läßt sich freilich im gottesdienstlichen Zusammenkommen und im alltäglichen Leben von Ortsgemeinden mehr erfahren als soziologische Erhebungen erfassen können.

## **These V: Missionarische Kirche sein heißt, Menschen an der Freiheit des Evangeliums teilhaben zu lassen und den herrschenden Mechanismen und Denkgewohnheiten zu widerstehen**

### a. Profiliertes Lebenszeugnis statt Wettbewerbsfähigkeit

- Eine Kirche, die hinsichtlich ihrer spezifischen Kennzeichen als hörende und lernende Kirche unkenntlich wird, weil sie sich von den herrschenden Reaktionsmustern und gesellschaftlichen Prozessen (wie dem ökonomischen) nicht unterscheidet, mag sich noch so eifrig um ihre **Außenwirkung** und Profilbildung bemühen und hat doch das Wesentliche ihrer missionarischen Aufgabe schon verspielt: nämlich in ihrer Praxis, ihrer Lebensform und Struktur aus dem Evangelium zu leben und dadurch den Ruf des Evangeliums für andere laut werden zu lassen. Wenn die Existenz aus dem Evangelium zu einem „Leitbild,“ wird, das mit anderen in einen Wettbewerb tritt (z.B. mit dem Lebensgefühl, das BMW verkauft), ist das unterscheidende Profil schon verloren, weil der Wettbewerb seine Akteure hinsichtlich der Wettbewerbsbedingungen, die alle akzeptieren müssen, gleichmacht<sup>19</sup>.

---

*der kirchenfernen, ausgerichtet werden.*„ EMP Kap. 5. 2. Hier bleibt eine wesentliche Spannung unaufgeklärt: Während die Rede vom „Angebot,“ eine natürliche Neigung zu den „Interessen und Bedürfnissen,“ hat - denn sie stammt ja aus demselben Bereich (Ökonomie) wie diese -, verhält sich der „Auftrag,“ Jesu Christi, Menschen zu Jüngern zu machen, hierzu eher sperrig und potentiell kritisch zu den jeweiligen Interessen und Bedürfnissen.

<sup>19</sup> Demgegenüber scheint für das EiN ein anderes, wiederum marktkonformes Gesetz der Profilbildung zu gelten: „*Die Gemeinden und Einrichtungen entwickeln durch ihre Angebote ein jeweils spezifisches Profil.*„ EiN, 7.

- Die Vorstellung vom umfassenden Wettbewerb (was sich im Reden von der „Kompetenz„ als Wettbewerbsfähigkeit niederschlägt), widerspricht der Bezeugung des Evangeliums, das sich gerade solchen Mechanismen widersetzt. Nur in deutlicher **Unterscheidung von der Wettbewerbsstruktur**, („macht euch nicht den Schemata dieser Welt gemein, sondern laßt euch verändern ...„, Röm 12,1) die inzwischen alle Lebensbereiche erfaßt, kann die Kirche eine missionarische sein, indem sie selbst aus dem Evangelium lebt: in der Freiheit von der fundamentalen Lebenssorge. Nur wenn die Kirche eine solche Lebensform für sich selbst gelten läßt, wird sie einladend sein für die Menschen. Die Menschen spüren nämlich auf eigentümliche Weise, daß die Kirche in Wahrheit nichts anzubieten hat, sondern ihnen vielmehr **etwas schuldig** ist: die Bezeugung des Evangeliums in Wort und Tat (Röm 13, 8).

#### b. Missionarische Kirche statt Milieukirche

- Wenn sich die Kirche nicht selbst dem Evangelium „öffnet„, wenn sie nicht lernt, den Mechanismen der Welt zu widerstehen, dann bleibt sie den Menschen verschlossen. Es geht nicht um eine Öffnung „der Kirche„ den „säkularisierten„ Menschen „gegenüber„, sondern es geht darum, diesen Menschen die **Freiheit des Evangeliums** zu bezeugen. Den größten Zwang üben heute Wettbewerbsstrukturen aus. Wenn die Kirche diesen nicht widersteht, bleibt sie den Menschen schuldig, eine „offene„ Kirche zu sein. Sie bleibt so verschlossen, so in sich verkrümmt, wie die Wettbewerbsmentalität selbst. Sie präsentiert sich dann als eine an ein herrschendes Milieu angepaßte Kirche.
- Nicht die Kirche soll das Evangelium aussenden oder ausstrahlen, sondern alle, die zu ihr als einer hörenden und lernenden Kirche gehören, sind gesandt („missio„), aus der Freiheit des Evangeliums zu leben und die Befreiung aus dem Evangelium zu verkündigen. Wenn diese Freiheit mit einer vagen „Offenheit„ verwechselt wird, verliert die Kirche ihr wesentliches Kennzeichen.

#### c. „Bittsteller des Evangeliums„ statt „Qualitätsanbieter„

- In den Bemühungen um Verbesserung der „Außenwahrnehmung„ der Kirche in Leitbildentwicklung, **Imagepflege** und Angebotsentwicklung drängt sich die Frage auf: Wer oder was soll hier eigentlich „ankommen„: die Kirche oder das Wort Gottes? Es gehört zu den wesentlichen Erkenntnissen der Reformation, dies nicht vorschnell in eins zu setzen. Eine Kirche muß um so mehr **für sich werben**, als sie



sich selbst dem Werben des Wortes verschließt. Umgekehrt beginnt die Erneuerung der Kirche gerade damit, daß sie von der Fixierung auf ihre eigene Außenwirkung loskommt; daß sie bußfertig erkennt, diese Wirkung nicht strategisch sicherstellen zu können und zu sollen, und sich statt dessen in der Wahrnehmung des Verkündigungsamtes in allen Lebensbereichen vom „**Erweis des Geistes** und der Kraft„ (1 Kor 2, 4) abhängig weiß, den das Wort alleine zu führen vermag.

- Damit stellt sich die Frage, deren aufrichtige Beantwortung bereits den Keim zur Erneuerung in sich tragen würde: Geht es in den gegenwärtig um sich greifenden Aktivitäten und Programmen zur Kirchenentwicklung ebenso wie in der penetranten Selbst-Thematisierung des „Protestantismus und seiner Bedeutung für die Gesellschaft„ im Kern um das Bestehen darauf, eine „**starke Kirche**„<sup>20</sup>, eine „ecclesia triumphans„ zu sein? So lautet das Motto des EiN: *„Ich bin evangelisch‘ - das sollte ein Satz sein, den wir mit Stolz sagen können. Wie sieht die Kirche aus, in der wir das so sagen können?„*<sup>21</sup>
- Der Versuch, sich als Qualitätsanbieter auf dem Markt zu präsentieren, der wirklich etwas zu bieten hat, und die Kirche nach diesen Erfordernissen zu „gestalten„, läßt sich schwerlich mit der apostolischen und reformatorischen Selbstwahrnehmung der Kirche als „Bittsteller des Evangeliums„ (2 Kor 5, 20) vereinbaren. Verwechselt die Kirche in ihrem Versuch, zu neuer Stärke zu finden, nicht mancherlei beklagenswerte Schwächen mit der **Schwachheit der Evangeliums**? Die Schwachheit des Evangeliums besteht eben darin, daß es sich im Hören und Lernen mitteilt und daß es nicht auf dem Weg strategischer Durchsetzung und Gestaltung zu den Menschen gebracht werden kann.
- Diese mächtige Schwachheit gilt es auszuhalten und aufzusuchen: damit die Kirche der Reformation die Erneuerung nicht verpaßt.

## **These VI: Innerhalb ihrer einzelnen Aufgaben und Praxisfelder hat die Kirche zu erkunden, was das Evangelium heute sagt**

- Diese Erkundung gilt nicht einer „Essenz„ des Evangeliums, sondern den konkreten Aufgaben, die einer hörenden Kirche heute gestellt sind. Diesem anspruchsvollen Geschäft sollte die Aufmerksamkeit und das Engagement zukommen, anstatt so viele Kräfte in einer

---

<sup>20</sup> „...dem Ziel näherkommen, daß Kirche wieder strahlt„, J. Friedrich, EiN - das Ziel und der Weg, 3.

<sup>21</sup> EiN, 1.

fragwürdigen Organisationsreform zu binden. Sonst liegt die Frage nahe, ob man mit der Betriebsamkeit in diesem Bereich den substantiellen Fragen der Kirchenerneuerung aus dem Weg geht. Wir schlagen als Alternative zu den Programmen der Kirchenentwicklung vor, sich an die substantiellen Aufgaben zu machen, die anstehen. Auf diese Tagesordnung gehören:

- Gottesdienst: Wie können die Gottesdienste neu zum Lebenszentrum der Gemeinden und der Kirche werden?
  - Kirchengliedschaft: Welche Folgen ergeben sich aus der Differenz einer in der Taufe begründeten Gliedschaft am Leib Christi zum (Vereins-) Modell der „Mitgliedschaft„?
  - Katechese/Religionsunterricht: Wie läßt sich das Hören auf das Evangelium in den konkreten Bildungs-Formen katechetischen und religionspädagogischen Wirkens zur Geltung bringen?
  - Haushaltung: Welche Art von Haushaltsführung entspricht einer hörenden Kirche? (Kirchensteuer, Geldanlage, Mittelverteilung, Personalplanung)
  - Diakonie: Wie kann das diakonische Handeln aus dem Bannkreis ökonomischen Konkurrenzdenkens befreit werden und neu als Angelegenheit der Gemeinden in den Blick kommen?
  - Gesellschaftliche Verantwortung: Wo ist die Christengemeinde in ihrer politischen Aufgabe gerufen, mitzudenken, nachzudenken und vorzudenken?
- Die Struktur der Kirche ist keine Frage, die sich nach eigenen Gesetzmäßigkeiten einer (betrieblichen) „Strukturentwicklung„ beantworten läßt; sie geht der Frage nach den Aufgaben der Kirche nicht voraus, so daß sich diese „dann„ besser erfüllen ließen, wenn erst einmal die Organisationsstruktur optimiert ist. Vielmehr gilt umgekehrt: Die Strukturbildung der Kirche folgt der aufmerksamen Wahrnehmung ihrer Aufgaben. Sie bildet sich in rechter Weise geradezu als „Effekt„ des Amtes der Kirche aus. Darum sollte das theoretische und praktische Bemühen auf die konkreten Aufgaben der Kirche gerichtet werden, die es heute vom Evangelium her neu zu erkunden gilt.

## **Einleitung: Die Kirche der Reformation verpaßt die Erneuerung**

### **These 1: In der Kirche leben und handeln heißt hören lernen**

- a. Kirche verstehen statt Kirche gestalten
- b. Kirche als „Kreatur„ statt „Anbieter„ des Evangeliums
- c. Das Amt der Kirche wahrnehmen statt Ziele setzen

### **These II: Die Praxis einer hörenden und lernenden Kirche ist radikal kommunikativ**

- a. Priestertum aller Gläubigen statt „Anbieter und Klientel„
- b. Kommunikation *im* Evangelium statt Kommunikation *des* Evangeliums
- c. Kommunikative Praxis statt Strategie zur Kirchenentwicklung
- d. Wege suchen statt Ziele durchsetzen

### **These III: Das Amt der Kirche ist es, in ihrer Verkündigung, ihrer Lebensform, Praxis und Struktur aus dem Evangelium zu leben**

- a. Verschiedene Aufgaben des einen Verkündigungsamtes statt Ausdifferenzierung und Hierarchisierung von Ämtern
- b. Einheit des Amtes statt Auseinanderfallen von „Theologischem„ und „Administrativem„
- c. Episkope statt „Personalentwicklung„

### **These IV: Das strukturbildende Paradigma einer hörenden und lernenden Kirche ist die Gemeinde**

- a. Gottesdienstliche Existenz lernen statt Gemeindeentwicklung betreiben
- b. Aufmerksam sein auf die Nöte und Hoffnungen der Menschen statt Bedürfnisse befriedigen

### **These V: Missionarische Kirche sein heißt, Menschen an der Freiheit des Evangeliums teilhaben zu lassen und den herrschenden Mechanismen und Denkgewohnheiten zu widerstehen**

- a. Profiliertes Lebenszeugnis statt Wettbewerbsfähigkeit
- b. Missionarische Kirche statt Milieukirche
- c. „Bittsteller des Evangeliums„ statt „Qualitätsanbieter„

### **These VI: Innerhalb ihrer einzelnen Aufgaben und Praxisfelder hat die Kirche zu erkunden, was das Evangelium heute sagt**

# Die Diskussion geht weiter

## Klarstellungen zu den Reaktionen auf EVANGELIUM HÖREN

- Für eine Bilanz ist es noch zu früh. Aber folgendes läßt sich bereits heute feststellen. **Erstens:** Das ausnehmend große Interesse an EVANGELIUM HÖREN (den „Nürnberger Thesen,“) bestätigt die Einschätzung der Initiative, daß es tatsächlich höchste Zeit ist, auf breiter Ebene über die angeschnittenen **Fragen** zu diskutieren. **Zweitens:** Die Thesen haben große Zustimmung von vielen Seiten erfahren. Die einzelnen mitunter ausführlichen Reaktionen haben dabei in Zustimmung und Kritik mancherlei **Anregungen** gegeben, die es verdienen, im weiteren Fortgang des Konsultationsprozesses gehört und analysiert zu werden.
- **Drittens:** Im Moment scheint freilich erst einmal etwas anderes dringlich. Eine Reihe von Antworten und öffentlich gewordenen Reaktionen zeigen nämlich auch, daß es häufig wiederkehrende Mißverständnisse gibt. Diese Mißverständnisse sollten sich durch die folgenden **Klarstellungen** ausräumen lassen.

### **Klarstellung 1: EVANGELIUM HÖREN entstammt nicht dem Unbehagen einiger Akademiker, sondern dem Unbehagen aus den Gemeinden**

- Der Impuls zum Initiativkreis ging von der **kirchlichen Basis** aus. Das Unbehagen und der Unmut über das neue Managementideal in der Kirche wurde auf einer Tagung von Vertrauensleuten aus den Kirchenvorständen deutlich geäußert. Dazu kamen sehr **kritische Erfahrungsberichte** aus verschiedenen Gemeinden, die sich mit dem Evangelisch-in-München-Programm (eMp) oder dem Parallel-Projekt „Evangelisch in Nürnberg,“ (EiN) konfrontiert sahen.
- Deutliche Kritik kam unter anderem von Personen, die anfänglich in den Projekten mitgearbeitet hatten, dann aber – vor allem wegen der mangelhaften Rückbindung an die Basis - keine Arbeitsgrundlage mehr sahen und die Beteiligung an diesen Projekten einstellten. Über das Unbehagen hinaus wurde der Wunsch laut, über die aufgeworfenen Fragen im Zusammenhang von Kirche und Markt theologisch nachzudenken.

## **Klarstellung 2: EVANGELIUM HÖREN ist kein „akademisches Theologenpapier“,, der Initiativkreis umfaßt Menschen aus allen Bereichen der Kirche**

- Am Anfang des Initiativkreises stand eine **eintägige Konsultation** zum Thema „Kirche im Angebot?“, an der Mitglieder von Kirchenvorständen und Synoden ebenso teilnahmen wie Vikare, Pfarrerinnen und Pfarrer, Hochschullehrer und Personen in kirchenleitenden Ämtern. Im Anschluß an einen langen Erfahrungsaustausch wurde beschlossen, einen „theologischen Ruf“, zu verfassen. Ein Redaktionskreis von drei Gemeindepfarrern und zwei Hochschullehrern wurde beauftragt, die Arbeit an einem Thesenpapier aufzunehmen. **Rückmeldungen** der Teilnehmer und Teilnehmerinnen des Initiativkreises wurden eingearbeitet. Der Text ist also das Ergebnis dieses gesamten Konsultationsprozesses.
- Die große Resonanz, die die Thesen innerhalb und außerhalb Bayerns erfahren haben, bestätigt das von Anfang an gewählte gemeinschaftliche Verfahren. EVANGELIUM HÖREN hat zunächst ganz schlicht dies erreicht: **dem Unbehagen eine Stimme** zu geben, das viele angesichts des um sich greifenden Marketingdenkens in der Kirche verspüren, aber mitunter nur schwer artikulieren konnten. Stellvertretend für viele Äußerungen sei die Äußerung eines Münchner Pfarrers angeführt:
- „Da ich in einer ausgeprägten McKinsey-Umgebung arbeite, erlebe ich mich sehr stark als eMp-Geschädigter. Was mich in meiner Gemeinde am meisten mitnimmt, ist die Funktionalisierung mitmenschlicher Werte im Hinblick auf die Mitarbeiterschaft. ... Durch die Professionalisierung der Zuwendung ist zugleich eine gewisse Verlogenheit eingekehrt. Zuwendung ist nicht mehr einfach etwas Gutes, was ich den anderen erleben lasse. Sie wird bewußt in den Dienst der Leistungssteigerung gestellt. Zugleich wird das natürlich heftig bestritten und – im Nachhinein – mit der Zuwendung Jesu begründet. So bin ich argumentativ in einer verzwickten Lage: Einerseits spüre ich als Mensch sehr wohl die Funktionalisierung der Zuwendung, finde aber auf der anderen Seite nicht die rechten Worte, den Kollegen die Gefahren klar zu machen. Auch kann ich ein Lob meines Dekans nicht mehr in meiner hergebrachten Arglosigkeit annehmen, da ich ständig den Verdacht habe, er habe in einem ‚Human-Relation-Seminar‘ gelernt, Lob und Anerkennung seien das beste Schmieröl für Leistungssteigerung. ... Ihr Ruf formuliert vieles, was ich selbst leider nicht in Worte fassen kann.,“

- Viele zustimmende Reaktionen auf die Thesen sind zugleich persönlicher Ausdruck des Leidens an einer Kirche, die sich von ihren eigenen Quellen entfernt hat.

### **Klarstellung 3: „EVANGELIUM HÖREN,, ist kein „Gegenprogramm,, zu den Projekten der Kirchenentwicklung**

- Die Thesen sollten überall dort gehört und diskutiert werden, wo es um die Frage nach dem Weg der Kirche geht. Die Hoffnung war, daß sie **auf allen Ebenen in der Kirche**, auch im Landeskirchenrat, in der Landessynode und in Dekanatssynoden auf Interesse stoßen, sowie auf Pfarrkonferenzen und in Kirchenvorständen besprochen werden. Tatsächlich ist die angestrebte Diskussion auf den verschiedenen Ebenen gut in Gang gekommen. Dabei war die **überregionale Relevanz** der Thesen von vornherein im Blick. Die angesprochenen Tendenzen sind ja keineswegs auf die Bayerische Landeskirche beschränkt.
- Dieser grundsätzliche Charakter der Thesen ist oft übersehen worden, wo sie als „Gegenprogramm,, zu eMp oder EiN aufgefaßt wurden und von ihnen eine vergleichbare Projektform eingefordert wurde. EVANGELIUM HÖREN bezieht sich kritisch auf die **Denk- und Handlungsmuster**, die hinter solchen Projekten stehen. Diese Muster sollten angesprochen werden und nicht die kleineren oder größeren Unterschiede, mit denen die Programme diese Muster jeweils repräsentieren.
- Darum lassen sich EVANGELIUM HÖREN und die einzelnen Projekte nicht einfach miteinander vergleichen. Damit würde das unglückliche Bild eines Schlagabtausches zweier Positionen entstehen, dem die kirchliche Öffentlichkeit zusehen kann. Die Absicht von EVANGELIUM HÖREN ist es aber gerade, **aus dieser Zuschauerhaltung herauszulocken** und durch das Hörbarwerden der „anderen Stimme,, die öffentliche Diskussion in der Kirche anzuregen.

### **Klarstellung 4: EVANGELIUM HÖREN setzt nicht „‘theologische Richtigkeiten‘ gegen Praxiskonzepte,, sondern fragt gezielt nach der Praxisfähigkeit theologischer Einsichten**

- Es entspricht der Logik der Thesen **kein eigenes „Programm,,** aufzustellen, das sich als Projekt strategisch planen, durchführen oder gar durchsetzen läßt. Vielmehr möchte es die Gemeinden und Gremien vor Ort zu ermuntern, im gemeinsamen Hören auf das

Evangelium und im Gespräch miteinander den angemessenen Weg für die kirchliche Praxis zu finden. Die Thesen stellen kein alternatives Programm zur Kirchenentwicklung bereit, sondern sie bieten praktische Maßstäbe (im Sinn von orientierenden Unterscheidungen) an, um solche Programme zu beurteilen. Sie lenken die Aufmerksamkeit zu den **Quellen**, aus denen sich kirchliche Erneuerung speist. Diese Quellen sind nicht etwa „theologische Richtigkeiten“, sondern sind selbst praktischer Art, wie am Gottesdienst deutlich sein dürfte.

- Indem die Thesen gezielt danach fragen, welche Praxisformen dem Hören auf das Evangelium entsprechen, sind sie ausgesprochen **praxis-orientiert**. Ein wesentliches Merkmal dieser Praxis ist, was EVANGELIUM HÖREN „radikale Kommunikation“, nennt. Radikal ist diese Praxis nicht darin, daß sie auf alles und jedes hört, sondern daß sie auf das hört, worin sie verwurzelt ist (radix = Wurzel) – also das Evangelium. „Radikale Kommunikation“, schließt die bewußte Pflege von Verständigungsvorgängen ein, die nach betriebswirtschaftlicher Kosten-Nutzen-Rechnung als „zu teuer“, erscheinen würden, aber aufgrund des Selbstverständnisses der Kirche als „Priestertum aller Gläubigen“, unerlässlich sind.
- EVANGELIUM HÖREN ist demzufolge ausgesprochen praxis-orientiert und wehrt sich dagegen, die „Praxis“, der Kirche einfach mit „**Projektierbarkeit**“, gleichzusetzen – also dem, was „machbar“, ist. Alles, was dieser radikalen kommunikativen Praxis entgegensteht, die der Kirche aufgetragen ist, sollte auf den Prüfstand: die kirchliche Hierarchie ebenso wie der unbewegliche Apparat der Beamtenkirche mit seiner zentralisierten Verwaltung, aber auch Reformprogramme, die den Gemeinden von außen übergestülpt werden.
- EVANGELIUM HÖREN attestiert gerade solchen Programmen eine **Praxisferne**, wie der oft unterschlagene zweite Teil des Untertitels anzeigt: „Wider (...) die Praxisferne der Kirchenorganisation“, Praxisferne entsteht dort, wo die der Kirche eigene Praxis übersehen oder übergangen wird. Hierzu die Stimme eines Gemeindepfarrers aus einer Stellungnahme zu EVANGELIUM HÖREN: „Überhaupt steht fast nichts von dem, was Pfarrerinnen und Pfarrer in den Gemeinden täglich leisten, in EiN. Hier fällt eine **Mißachtung** der treuen und gewissenhaften Arbeit vieler auf.“
- Oft wird schon gar nicht mehr danach gefragt, ob die Kirche eine eigene Praxis hat und wie diese ihrem eigenen inneren Zusammenhang gemäß aussieht. Beispiel Predigt: Aus betriebswirtschaftlicher Sicht wird sträfliche Ressourcenverschwendung betrieben, wenn Tausende von gut ausgebildeten und gut bezahlten Leuten sich Woche für Woche

gleichzeitig und über viele Stunden daran machen, eine Predigt über ein und denselben Bibeltext zu verfassen. **Rationalisierung** und Effektivitätssteigerungen wären hier einfach zu haben: Könnten nicht einzelne Spezialisten an zentraler Stelle hochwertige Predigten verfassen, die dann in jeder Gemeinde vorgetragen werden? Überlegungen dieser Art werden durchaus angestellt. So „praktisch“, sie klingen, so praxisfern sind sie in Wirklichkeit, weil sie der Eigenart der Verkündigung als einem notwendig auf persönlicher Kommunikation beruhenden Geschehen nicht entsprechen. Daran, daß eine Predigt oder ein Gottesdienst von *diesem* Prediger persönlich für *diese* Gemeinde – und mit ihr - vorbereitet wird, gibt es nichts zu rationalisieren oder durch „aufbereitete Modelle,“ zu verbessern. Ähnlich verhält es sich mit den anderen Kernaufgaben der Kirche, wenn sie sorgsam wahrgenommen werden.

#### **Klarstellung 5: EVANGELIUM HÖREN ist nicht „wirtschaftsfeindlich,“, sondern wendet sich gegen die Ideologie des Ökonomismus**

- Das Problem, das die Thesen aufs Korn nehmen, ist nicht das ökonomische Denken als solches. **Ökonomischer Sachverstand** und organisatorisches Geschick ist selbstverständlich wichtig, wo so viele Gelder und Besitztümer zu verwalten sind wie in der Kirche. Ökonomie im Sinne der „Haushalterschaft,“ ist zudem ein biblischer Leitbegriff für das Verständnis der Kirche. Das Problem ist vielmehr die **ökonomische Ideologie**, das Sendungsbewußtsein der „Berater,“ das Pathos der gesellschaftlichen Innovation durch Marketing- oder Consulting-Konzepte.
- Zur dieser Ideologie gehört, daß sich diese Konzepte auch der Kirche als **Erneuerungsstrategien** oder Kommunikationsstrategien andienen und damit besetzen, was Erneuerung und Kommunikation heißen kann. Dies gilt gerade auch für die neuesten Konzepte. Der hier im Sinn einer neuen Leitwissenschaft erhobene Beratungsanspruch, der darauf zielt, „Kirche zu gestalten,“ steht freilich in einem krassen **Mißverhältnis zum Verstehen dessen, was Kirche ist.**

#### **Klarstellung 6: EVANGELIUM HÖREN kritisiert weniger die Sprache des Managements als vielmehr die Erwartung, sie benutzen zu können, ohne damit das Verständnis der Kirche grundlegend zu verändern.**

- Daß die Consulting-Profis in ihrer Analyse der kirchlichen Strukturen ihre eigene Sprache verwenden, dürfte ebensowenig Anlaß zur Kritik



sein wie das Experiment einer solchen Beratung als solcher. Die Kritik der Thesen richtet sich also nicht gegen die Betriebswirtschaft und ihre Sprache, sondern dagegen, daß im Bemühen, die Beratungen in der Kirche umzusetzen, das **Übersetzungsproblem** nicht erkannt wurde. Dies zeigt sich auch dort noch, wo in Antwort auf die in EVANGELIUM HÖREN vorgebrachte Kritik vorgeschlagen wird, in der Kirche nun statt von „Kunden,“ eben von „Partnern,“ zu reden.

- Gegenüber der Meinung, man könne sich doch dieser oder jener Sprache „bedienen,“, ohne damit die Substanz des Gesagten zu ändern, erinnern die Thesen daran, daß eine Sprache sprechen immer heißt, sich in einer bestimmten **Vorstellungswelt** zu bewegen. Wenn zwei Sprachwelten aufeinandertreffen, geht es aber nicht allein um das Problem von Übersetzbarkeit und Unübersetzbarkeit. Es geht vor allem auch um die Frage, welche **Erschließungspotentiale** eine Sprache hat. Und wer wollte behaupten, die biblische und theologische Sprachwelt hätte sich verbraucht, so daß nun der Versuch gemacht werden müßte, mit einer anderen Sprache weiterzukommen?
- Die häufig durchschimmernde Angst vor einer kirchlichen oder theologischen „Binnensprache,“ führt zu einem empfindlichen **Wahrnehmungsverlust** für die analytische und konstruktive Kraft der biblischen Sprache. Damit geht der Verlust der Kritikfähigkeit der Kirche gegenüber allen solchen Modellen einher, die sich durch ihre „Modernität,“ zu empfehlen scheinen.

**Klarstellung 7: EVANGELIUM HÖREN ruft mit dem „Hören,“ nicht zur Passivität, sondern zu einem aufmerksamen Handeln, das sich in allen Unternehmungen am Evangelium ausrichtet.**

- Die erste These von EVANGELIUM HÖREN lautet: „In der Kirche leben und handeln heißt hören lernen.“ Dies als Aufruf zur Passivität zu verstehen, ist völlig abwegig. Das Hören und Lernen in der Kirche läßt sich nicht gegen das Tun und Unternehmen ausspielen. Vielmehr ist dieses **Hören und Lernen die zentrale Praxis** der Kirche, alles Tun und Unternehmen in der Kirche soll gewissermaßen die Ohren aufsperrern. Hören ist alles andere als selbstverständlich. Damit es zum Hören kommt, gilt es, bestehende Hindernisse wegzuräumen.
- In einem Kirchenvorstand muß beispielsweise **aktiv Vorsorge** getroffen werden, daß auch die leisen Stimmen aus der Gemeinde und im Gremium selbst zu hören sind. Auch scheinbar unwichtige, zeitaufwendige Diskussionen sind unter Umständen seismographisch für tieferliegende Probleme. Ob eine Diskussion „unfruchtbar,“ ist, läßt

sich eben nicht vorab entscheiden; darum weiß man nicht, was verloren geht, wenn eine Diskussion durch dirigistische Leitungsmaßnahmen zum Zweck der Straffung von Entscheidungsvorgängen auf Kurs gebracht wird.

- Oder am Beispiel der Predigt: Schon nach wenigen Sätzen von der Kanzel herab merkt die Gemeinde, ob hier ein Hörender zu ihr spricht oder nur ein Redender. Das Evangelium zu hören und auf Menschen zu hören, hängt untrennbar zusammen. Darum ist es ein Mißverständnis, zu meinen, es genüge nicht, nur das Evangelium zu hören, sondern man müsse auch die Bedürfnisse der Menschen erheben. Entscheidend ist vielmehr, daß Menschen das Evangelium zu Gehör gebracht wird, damit sie in die Lage versetzt werden, ihre **Bedürfnisse aus dem Verständnis des Evangelium** heraus zu artikulieren. Dieser entscheidende Vorgang kann gar nicht in den Blick kommen, wenn die Bedürfnisse der Menschen erst von Befragern und Beratern festgestellt werden, damit die Kirche dann „auf sie eingehen,, kann.

**Klarstellung 8: EVANGELIUM HÖREN „ignoriert,, nicht etwa, daß die Kirche in einem Wettbewerb mit anderen Anbietern steht, sondern bestreitet diese falsche Auffassung.**

- Läßt sich in einer Wettbewerbsgesellschaft ernsthaft leugnen, daß die Kirche in einem Wettbewerb steht? Warum sollte sich die Kirche dem beherrschenden Gesetzen des Marktes und der **Konkurrenz der „Sinnanbieter,,** entziehen können? Was so plausibel klingen mag, ist doch eine fatale Verkennung der Situation der Kirche. Die Fehleinschätzung ist theologischer Art. So wenig die Kirche (analog zu Israel) aufgrund ihrer besonderen Wettbewerbsfähigkeit berufen wurde – sondern allein aus der freien Liebeswahl Gottes -, so wenig steht die Kirche im Wettbewerb mit „Sinnanbietern,,. Die Berufung der Kirche bedeutet im Kern eben dies, daß sie dem **Wettbewerb entnommen** ist. Weil Gott für die Kirche sorgt, braucht und darf ihre Sorge darum nicht sein, wie sie sich im Wettbewerb behauptet. Sie kann vielmehr in aller **Gelassenheit** ihrer eigenen Aufgabe nachgehen, anstatt um ihre Marktanteile zu kämpfen.
- Nicht die vermeintlichen Konkurrenten sind die Gefahr. Die Gefahr ist vielmehr, daß die Kirche vergißt, was ihr Auftrag ist, und sich deshalb an eine angeblich unausweichliche Marktsituation preisgibt. EVANGELIUM HÖREN möchte helfen, für diese Gefahr die Augen zu öffnen und gleichzeitig die Lust wecken, einen ganz anderen und verheißungsvollen **Weg der Erneuerung** zu suchen.

## *Herausgeber:*

Initiativkreis „Kirche in der Wettbewerbsgesellschaft“,  
Zweite Auflage, Nürnberg 1999

V.i.S.d.P.: Bernd Wannenwetsch, Zimmerholz 2 91334 Hemhofen

## *Redaktionskreis:*

- Dr. Holger Forssman, Gemeindepfarrer, Erlangen
- Eberhard Hadem, Gemeindepfarrer, Nürnberg
- Dr. Martin Hoffmann, Gemeindepfarrer, Prien a. Chiemsee, Mitglied der Landessynode der ELKiB
- Prof. Dr. Hans G. Ulrich, Ordinarius für Systematische Theologie/Sozialethik, Universität Erlangen
- Dr. Dr. habil. Bernd Wannenwetsch, Privatdozent für Systematische Theologie, Universität Erlangen

## *Bezugsadressen:*

### *- Broschüre:*

Bei folgenden Adressen kann die Broschüre gegen Einsendung einer Schutzgebühr von 3 DM in Briefmarken oder Einzahlung auf das Konto Nr. 100 936 081 bei der Spar- u. Kreditbank, Nürnberg, BLZ 760 605 61 (Vermerk „Reform“) angefordert werden:

- Dr. Holger Forssman, Eulerstr. 10, 91058 Erlangen, Fax: 09131-64426
- Eberhard Hadem, Martin-Treu-Str. 27, 90403 Nürnberg, Fax: 0911-2418004

- *Internet:* <http://www.sozialethik.theol.uni-erlangen.de/Reform/>

## *Unterstützerliste:*

*(bisheriger Stand auf der Innenseite des Rückumschlags  
abgedruckt)*

Rückmeldungen aller Art und Eintragungen in die Unterstützerliste bitte ebenfalls an die oben angegebenen Adressen oder per e-mail an:

- [hansg.ulrich@t-online.de](mailto:hansg.ulrich@t-online.de)
- [bernd.wannenwetsch@rzmail.uni-erlangen.de](mailto:bernd.wannenwetsch@rzmail.uni-erlangen.de)

## Unterstützerliste:

(Folgende Personen unterstützen das Anliegen einer öffentlichen Diskussion in der Kirche im Sinn der Thesen von [EVANGELIUM HÖREN](#). Die Liste wird fortgeschrieben, Eintragungsadresse siehe Impressum)

- Johannes Arendt, Gemeindepfarrer, Georgensgmünd
- Dörte Baumgärtel, Vertrauensfrau des Kirchenvorstandes, Starnberg
- Prof. Dr. Oswald Bayer, Ordinarius für Systematische Theologie, Universität Tübingen
- Annemarie Czyz, Gemeindepfarrer, Neunkirchen-Stockau
- Ulrike Debus, Vertrauensfrau des Kirchenvorstandes, Erlangen
- Günter Fritsch, Pfarrer i. R., Nürnberg
- Wilfried Geyer, Pfarrer in der JVA Ebrach
- StD Karl Friedrich Haag, Erlangen
- Regina Hallmann, Gemeindepfarrer, München
- Kirsten Jörgensen, Gemeindepfarrer, Wolfratshausen
- Friedemann Klöber, Gemeindepfarrer, Erlangen
- Thomas Koschnitzke, Gemeindepfarrer, Hemhofen
- Inge Leitz, Mitglied der Landessynode der LKiB, Erlangen
- Roland Pelikan, Pfarrer, München
- Elke Pröbstl, Gemeindepfarrer, Kempten
- Dr. Volker Pröbstl, Gemeindepfarrer, Kempten
- Detlef Rose, Pfarrer, Nürnberg
- Prof. Dr. Günter R. Schmidt, Ordinarius für Praktische Theologie, Universität Erlangen
- Prof. Dr. Ingrid Schoberth, Professur für Religionspädagogik, Universität Wuppertal
- Prof. Dr. Wolfgang Schoberth, Ordinarius für Evangelische Theologie, Universität Bayreuth
- Albrecht Sondermann, Pfarrer i. R., Nürnberg
- Prof. Dr. Walter Sparn, Ordinarius für Systematische Theologie, Universität Erlangen
- Hertha Steinmaier, Pfarrerin, Nürnberg
- Walter Steinmaier, Pfarrer, Nürnberg
- Werner Stephan, Vertrauensmann des Kirchenvorstandes, Ingolstadt
- Prof. Dr. Ulrich-Eschemann, Religionspädagogin, Erlangen
- Jürgen Willms, Gemeindepfarrer, Berlin

# Evangelium hören

## Wider die Ökonomisierung der Kirche und die Praxisferne der Kirchenorganisation

Ein theologischer Ruf zur Erneuerung

Kurzfassung

Seite 1

Textfassung  
Seite 7

Thesenliste  
Seite 24

### - Kurzfassung -

„Ecclesia semper reformanda“: Die Kirche bedarf immer wieder der Erneuerung. Die Reformansätze unserer Zeit greifen hierzu insbesondere auf marktwirtschaftliche Impulse zurück. Aber lassen sich unternehmerisches Denken und Management-Konzepte ohne weiteres auf die Kirche anwenden? Was in München (angestoßen von der Unternehmensberatung McKinsey) als Experiment begonnen hat, ist unversehens zum Modell für zahlreiche Nachahmer geworden.

Dabei hat die theologische Diskussion, die eigentlich am Anfang stehen müßte, bevor konkrete Planungen erfolgen, noch gar nicht richtig angefangen. Eine Reihe von Fragen stehen zur Diskussion an:

- Was wird aus der Kirche, wenn sie sich mehr und mehr als Unternehmen versteht?
- Was wird aus der Kirchenleitung, wenn sie sich mehr und mehr als Management begreift?
- Was wird aus den Gliedern der Kirche, wenn sie entweder zu „Mitarbeitern,, kirchlicher Profis oder zur „Zielgruppe,, kirchlichen Handelns werden?
- Und was wird aus dem Evangelium, wenn in der Kirche die Sprache des Wettbewerbs, der Leistung und des Erfolgs gesprochen wird?

Diese Fragen, die in den Gemeinden immer lauter werden, hat ein **Initiativkreis „Kirche in der Wettbewerbsgesellschaft„** aufgegriffen. In sechs Punkten legen wir ein theologisches Wort „Wider die Ökonomisierung der Kirche„ vor. Unter dem Motto „Evangelium hören„ verweisen wir auf die Alternative, wie kirchliche Erneuerung geschehen sollte: vom Hören auf das Evangelium her und nicht durch Anpassung an herrschende Strukturen wie die der kapitalistischen Wettbewerbsgesellschaft.

Wer mit einer strafferen Organisation der Kirche ihre Zukunft sichern will, wer meint, das Evangelium ließe sich nach Effektivitätskriterien vermitteln, und wem das Image der Kirche in der Öffentlichkeit zum Maßstab des Handelns wird, der unterwirft die Kirche einem fremden Gesetz.

Denn die angemessene Gestalt und Struktur der Kirche lassen sich nur erkennen, wenn wir zuerst und immer wieder neu fragen, was das Evangelium für unsere Zeit sagt: Wie sieht eine Kirche aus, die aus dem Evangelium und demzufolge aus dem Hören und Empfangen lebt?

Wenn wir im folgenden theologische Einsichten formulieren, die unseres Erachtens für eine Erneuerung der Kirche ausschlaggebend sind, dann geschieht dies nicht, um die gegenwärtigen Reformbemühungen zu disqualifizieren oder das Bestehende dagegen zu verteidigen. Vielmehr geht es um darum, das Nachdenken über die Kirche und ihre Strukturen an den Punkt zu führen, von dem die Erneuerung ihren Ausgang nimmt.

## **1. In der Kirche leben und handeln, heißt hören lernen.**

Die Kirche ist nach reformatorischer Lehre ein „Geschöpf„ des Evangeliums. Wo eine Gemeinschaft im Hören auf das Evangelium und im Empfang der Sakramente versammelt ist, da ist Kirche (CA VII). Alle anderen Aufgaben der Kirche, wie etwa Verwaltung, Organisation, Personalführung oder Fortbildung haben Teil an der Wahrnehmung des einen Amtes: Das Evangelium von Jesus Christus zu hören und zu verkündigen. Darum müssen diese Aufgaben zuerst und vor allem theologisch bedacht und ausgerichtet werden.

*Als hörende ist die Kirche nicht „Anbieterin„ des Evangeliums. Als lebendiges Wort läßt sich das Evangelium nicht zur Ware machen. Die Kirche erweist ihre Lebendigkeit nicht durch die Erhebung und Befriedigung von Bedürfnissen und auch nicht durch die Anpassung ihrer „Angebote„ an die Wünsche ihrer „Kunden„. Nicht selbstmächtige Zielsetzungen und Strategien ihrer Verwirklichung garantieren die „Kirchenentwicklung„; vielmehr ist es die gemeinsame Wahrnehmung ihres einen Amtes, durch die die Kirche erneuert wird.*

## **2. Die Praxis einer hörenden und lernenden Kirche ist radikal kommunikativ.**

Die Kirche wird aus dem Hören und Empfangen erneuert. Ihre Glieder sind durch die eine Taufe einander gleichrangig. Das sagt der reformatorische Grundsatz vom „Priestertum aller Gläubigen„. Die Kirche wird darum in konziliarer Weise leben und unterwegs sein, als „wanderndes Gottesvolk„ – immer auf der Suche nach dem gegenwärtig rechten Verstehen des Evangeliums und nach den Folgerungen dieses Verstehens für die Gestalt der Kirche, ihr Handeln und ihr Auftreten.

*Die Unterscheidung in „Anbieter„ und „Kunden„ und also Habende und Nichthabende entspricht nicht dem evangelischen Verständnis der Kirche: Das Evangelium ist immer Geschenk an die Kirche, niemals ihr Besitz, der sich verwalten, verkaufen, vermarkten oder „ausstrahlen„ ließe. Der Versuch, einen „Markt„ für etwas aufzubauen, was gar nicht im Besitz der Kirche ist, muß ins Leere laufen.*

*Wenn unternehmerische Strategien der Kirchenentwicklung von elitären Steuerungsgruppen aus der Feldherrnhügelperspektive entworfen und „nach unten„ vermittelt werden: kehrt so nicht unter der Hand ein konsistoriales Prinzip in die Kirche zurück, das sich von der Praxis des allgemeinen Priestertums entfernt?*

## **3. Das Amt der Kirche ist es, in ihrer Verkündigung, ihrer Lebensform, Praxis und Struktur aus dem Evangelium zu leben.**

Es gibt nach reformatorischer Lehre nur *ein* Amt in der Kirche, nämlich das „Verkündigungsamt„ (CA V). Alle anderen Dienste und Gaben haben daran Teil, sind also prinzipiell gleichgeordnet und nicht über- und untergeordnet. Leitungsaufgaben bestehen vor allem darin, die verschiedenen Charismen der Glieder zu erkennen und achtsam zu begleiten. Der biblische Leitungsbegriff der *episkope* (Darauf-Schauen) sollte dazu neu entdeckt werden und zu einer neuen Praxis anleiten.

Auch die Verwaltung ist ein wichtiger Dienst, der bestimmte Charismen erfordert und seinen Beitrag leistet, daß die Kirche im Hören und Lernen immer wieder neu lebendig wird. Dienste wie diese dürfen nicht verselbständigt und nach fremden Gesetzmäßigkeiten, beispielsweise denen des Managements, umgestaltet werden. Die Einbindung administrativer Tätigkeiten in das Verkündigungsamt wehrt ihrer Anonymisierung und Bürokratisierung und damit ihrer Praxisferne.

*Die berechtigte Kritik an Verkrustungen einer beamtenmäßig organisierten Institution darf nicht dazu führen, daß die Beamtenhierarchie gegen eine Unternehmenshierarchie ausgetauscht wird. Die sich ausbreitende „Mitarbeiter“-Rhetorik, die inzwischen auf allen kirchlichen Ebenen zwischen „Mitarbeiter/in„ und „Führungskraft„ unterscheiden möchte, ist in der Kirche der Reformation fehl am Platz. „Mitarbeiter„ (synergoi) im biblischen Sinne (z.B. 1Thess 3, 2) sein, heißt im Unterschied zum heutigen Sprachgebrauch: Mitarbeiter Gottes sein. Arbeits- und Machtverhältnisse in der Kirche sind von daher zu gestalten.*

*Betriebswirtschaftliche Vorstellungen von Leitung und Personalführung nach dem Muster von Effektivitätskontrolle, Leistungsüberprüfung und Planerfüllung passen nicht zum Wesen und Auftrag der Kirche. Denn die Aufgabe der Kirche, in all ihren Lebensbereichen aus dem Evangelium zu leben, läßt sich nicht wie ein Projekt gestalten und einer Ergebniskontrolle unterziehen.*

#### **4. Das strukturbildende Paradigma einer hörenden und lernenden Kirche ist die Gemeinde.**

Die Kirche entsteht dort, wo das Evangelium Menschen zusammenführt, anspricht und verändert. Der Gottesdienst ist darum auch keine „Veranstaltung„ und kein „Angebot„ der Kirche, sondern ihr Ursprungsgeschehen, ohne das sie nicht besteht. Darum ist die Kirche nicht ohne ihre im Hören und Lernen versammelten Gemeinden zu denken; sie besteht aus Gemeinden, so wie ein Mensch leiblich existiert und nicht etwa nur einen Körper „hat„.

*Es ist darum ein theologischer Irrweg, wenn in den Programmen zur „Kirchenentwicklung„ die Kirche als eigene Größe gegenüber den Gemeinden gedacht wird und diese gewissermaßen von außen „entwickelt„ werden sollen. So verschließt sich die Kirche vor der Quelle ihrer eigenen geistlichen Erneuerung und setzt ihre Hoffnung auf Steuerungsinstrumente von außen.*

#### **5. Missionarische Kirche sein heißt, Menschen an der Freiheit des Evangeliums teilhaben zu lassen und den herrschenden Mechanismen und Denkgewohnheiten zu widerstehen.**

Daß die Kirche ihre spezifische Lebensform im Hören und Lernen hat, verleiht gerade ihrer Außenwirkung Profil: Erkennbar wird sie am evangeliumsgemäßen Wort und Handeln zur rechten Zeit. Für eine



„evangelische,, Kirche sollte es hierzu keine Alternative geben. Wer eine Erneuerung der Kirche will, muß auf die einzige wirklich erneuernde Kraft setzen: die Befreiungsmacht des Evangeliums. So hängt die Erneuerung der Kirche an der auf dem Weg gemeinsamer Prüfung (Röm 12, 2) gewonnenen Beantwortung der Frage: Welche Form gewinnt das christliche Leben heute, wenn es in der Freiheit des Evangeliums gelebt wird?

*Eine Kirche, die ihre Erneuerung nicht primär vom Evangelium her sucht, vermag auch keine „offene Kirche,, zu sein. Sie bleibt den Menschen verschlossen, weil sie ihnen das Eigentliche schuldig bleibt. Sie präsentiert sich als angepaßt und unfrei, weil sie den herrschenden Denkgewohnheiten ihrer Zeit verfallen muß. In einer Wettbewerbsgesellschaft ist das der Zwang, sich als attraktiv und relevant, als stark und durchsetzungsfähig darzustellen. Gott aber hat verheißen, daß seine Kraft „in den Schwachen mächtig,, (2 Kor 12, 9) ist.*

## **6. Innerhalb ihrer einzelnen Aufgaben und Praxisfelder hat die Kirche zu erkunden, was das Evangelium heute sagt**

Die Strukturbildung der Kirche folgt nicht einer eigengesetzlichen „Strukturentwicklung,, sondern der aufmerksamen Wahrnehmung ihrer Aufgaben. Darum sollte das konzeptionelle und praktische Bemühen auf die konkreten Aufgaben gerichtet werden, die es heute vom Evangelium her neu zu erkunden gilt, anstatt die Energien in organisatorischen Planspielen aufzubrengen. Auf diese Tagesordnung von Aufgaben und Fragen gehören:

- Gottesdienst: Wie können die Gottesdienste neu zum Lebenszentrum der Gemeinden und der Kirche insgesamt werden?
- Taufe/Konfirmation/Kirchengliedschaft: Welche Folgen ergeben sich aus der in der Taufe begründeten Gliedschaft am Leib Christi für die Zugehörigkeit zur Kirche?
- Katechese/Religionsunterricht: Wie läßt sich das Hören auf das Evangelium in den konkreten Bildungsformen katechetischen und religionspädagogischen Wirkens zur Geltung bringen?
- Haushaltung: Welche Art von Haushaltsführung (Kirchensteuer, Geldanlage, Mittelverteilung, Personalplanung) ist einer aus dem Evangelium lebenden Kirche angemessen?
- Diakonie: Wie kann das diakonische Handeln aus dem Bannkreis ökonomischen Konkurrenzdenkens befreit werden und neu als Angelegenheit der Gemeinden in den Blick kommen?

- Gesellschaftliche Verantwortung: Wo ist die Christengemeinde aufgerufen, mitzudenken und politisch tätig zu werden?

Die Wahrnehmung dieser Fragen und Aufgaben wird für die Kirche und ihre Struktur nicht folgenlos bleiben. So wird die Hoffnung auf Erneuerung genährt, die Gott schenkt.