

Anmerkungen zu den Reformpapieren der Landeskirche und der EKD

Vortrag vor der Kreissynode Charlottenburg, 24. April 2009

Von Ludwig Trepl

Daß wir *heute* über dieses Thema sprechen, hat etwas Unwirkliches. Die Reformpapiere der Landeskirche und der EKD sind zu einer Zeit entstanden, als eine bestimmte Ideologie Hochkonjunktur hatte; man nennt sie meist Neoliberalismus oder auch Marktradikalismus. Alles sollte in marktgängige Unternehmen verwandelt werden, selbst in Fällen, in denen das allen vorangegangenen Zeiten völlig abwegig erschienen wäre: nicht nur Bahn und Post, sondern auch Universitäten, Gefängnisse, Theater, Kindergärten und der Mensch selbst, der nun eine Ich-AG wurde. Die Reformpapiere sind durch und durch im Geiste dieser Ideologie geschrieben.¹

Wenig später ist die Blase geplatzt und landauf, landab hört man nur noch das Gegenteil. Was man vor einem halben Jahr nicht aussprechen durfte, verbreiten jetzt auch solche, die eben noch fanatische Verfechter dieser Ideologie waren. Man verspürt geradezu Lust, die Reformpapiere zu verteidigen. Ich finde nur wenig, was man verteidigen könnte. So werde ich, auch wenn diese Melodie mittlerweile die Spatzen von den Dächern pfeifen, versuchen, einiges von der Kritik wiederzugeben, die vor etwa einem Jahr bei uns in der Gemeinde formuliert worden ist.

An den Diskussionen hat sich ein ungewöhnlich großer Teil unserer aktiven Gemeindemitglieder beteiligt. Die Ablehnung war *einhellig*; es gab *niemanden*, der die Papiere nicht abgelehnt hätte. Und die Kritik war zum Teil äußerst heftig. Das hat mich sehr erstaunt; ich hätte ganz anderes erwartet. Denn Landeskirche und EKD verbreiten etwas ganz anderes: Der Reformprozeß geht zügig voran, auch wenn es vereinzelt Kritik gibt. Ich jedenfalls habe noch nichts anderes aus dieser Richtung gelesen. Nun wird es zwar nicht überall so sein wie in unserer Gemeinde. Aber es ist nicht anzunehmen, ja man kann wohl sagen: man darf es getrost ausschließen, daß es anderswo *völlig* anders sein sollte.

Daß davon nichts an die sozusagen offizielle Öffentlichkeit der Kirche dringt, wirft kein gutes Licht auf deren Zustand. Entweder die Kirchenleitungen wissen darum, was man überwiegend oder doch weithin von den Reformpapieren hält, und sie verschweigen es, oder sie erfahren gar nichts davon. Man weiß nicht, was man für bedenklicher halten soll.

Wenn man überhaupt von Kritik erfährt, dann meist, daß sie sich gegen die Sprache richtet. In der Tat, die Sprache ist für eine kirchlich Äußerung sehr ungewöhnlich, sie ist geradezu kabarettreifer modischer Jargon.² „Kernangebot“, „Imageschaden“, „Qualitätsmanagement“,

¹ Vielleicht wendet man ein: Das gilt zweifellos für das Impulspapier („Kirche der Freiheit“), aber bei „Salz der Erde“ ist es doch nicht ganz so. In der Tat scheinen dessen Verfasser ein gewisses Unbehagen am *Tonfall* des Impulspapiers verspürt zu haben – man hat z. B. „good practice“ ins Deutsche übersetzt –, aber in der *Sache* kann ich keinen Unterschied bemerken.

² Kabarettreif ist, wie jeder weiß, auch die Sprache sehr oft, die man von kirchlichen Äußerungen gewohnt ist, aber modisch ist sie nicht. Das könnte man als Nebensächlichkeit abtun. Wichtiger ist, daß die Sprache der

„good-practice-Orientierung“, „Angebotsorientierung“, „360-Grad-Feedback“, „Alleinstellungsmerkmal“, „Aufwärtsagenda“, „Kundenbindungsinstrumente“, „Motivations- und Qualifikationskompetenz“ usw. Man hat den Eindruck, man liest den Kostenvoranschlag eines Unternehmensberaters. Ich will darauf nicht weiter eingehen, sondern das, was mir besonders wichtig erscheint, unter folgenden sechs Punkten ansprechen:

1. Unter den Organisationsebenen hat die Gemeinde *prinzipiellen* Vorrang
2. Die Kirche besteht nicht nur aus Gemeinden, sondern sie *ist* als ganze eine Gemeinde, und damit ist sie *kein* Unternehmen
3. Die Kirche ist insbesondere kein Dienstleistungs-Unternehmen
4. Die Kirche muß sich *nicht* auf einem *Markt* behaupten
5. Die eingeschlagene Richtung bedeutet einen *Paradigmenwechsel*
6. Die „Qualität“ dessen, was die Kirche tut, ist an ganz anderem zu messen als an dem, was die Papiere zum Maßstab aufstellen

Zum **ersten** Punkt. Für die Reformpapiere „gibt es keinen prinzipiellen Vorrang der Gemeinde; nach ihrer Ansicht entscheidet allein die Zweckmäßigkeit darüber, ob eine Aufgabe der Kirchengemeinde, dem Kirchenkreis, der Landeskirche oder einer anderen Einrichtung zugewiesen wird.“ (HH)³ Bisher bestand die Aufgabe von Kirchenkreisen, Landeskirchen usw. im wesentlichen darin, die *Gemeinden zu unterstützen*. Nun wird aus der *dienenden* Rolle des Kirchenkreises eine *Herrschaftsbefugnis* über die Gemeinden. Denn die Gemeinden sollen künftig nach ihrer speziellen „Profil“-Kompetenz und nicht mehr „vorrangig“ nach der Zahl ihrer Mitglieder an den Kirchensteuermitteln beteiligt werden (S. 75, vgl. auch S. 95). Damit wird den Gemeinden das Recht genommen, selbst zu entscheiden, welche Prioritäten gesetzt werden sollen. (HH)

Als Richtlinie gilt, (ich zitiere) daß „nicht alles überall in durchschnittlicher Qualität angeboten werden“ müsse, „sondern Spezielles an einzelnen gut kenntlichen Ort[en] mit hoher Qualität“ (Salz S. 73).

Sehr schön zeigt das folgende Beispiel die Richtung, in die es geht: Gedacht ist an ein von der Landeskirche einzurichtendes zentrales „Evangelisches Bestattungsinstitut als GmbH“ (Salz, S. 77). Also: nicht mehr die *Gemeinde* beerdigt *ihre* Toten, sondern die Firma macht das schon. Gewiß, dann haben die Beerdigungen nicht mehr überall bloß durchschnittliche Qualität. Denn das Institut hat „rituelle, psychologische und organisatorische Kompetenz“ (S.

Reformpapiere nicht einfach, wie ihre Verteidiger gern sagen, die einer Wissenschaft ist, geeignet, einen nüchternen, sachlichen Blick auf die Dinge zu bekommen. Sondern sie ist die Sprache einer bestimmten Ideologie und deren Propagandamittel, und man muß sich fragen, ob diese Ideologie mit der christlichen Sicht verträglich ist. – Über Fragen der Wirtschaft kann man bekanntlich auch in einer anderen wissenschaftlichen Sprache reden. Was hätte man wohl gesagt, wenn nicht das Vokabular der neoliberalen Wirtschaftslehre die Papiere beherrscht hätte, sondern Ausdrücke wie z. B. ursprüngliche Akkumulation, tendenzieller Fall der Profitrate, Expropriation oder Fetischcharakter der Ware, also eine Sprache, wie man sie aus dem „Kapital“ kennt?

³ Zitat aus dem Artikel von Hartmut Horstkotte (im folgenden HH) in der Beilage von „Kirche bei uns“ (Friedensgemeinde und Gemeinde Neu-Westend), in der die Ergebnisse der o. g. Diskussion über die Reformpapiere veröffentlicht worden sind.

77) und wird darum diese doch beschwerliche und unangenehme Aufgabe viel besser erledigen als die Gemeinde, wo möglicherweise am Ende gar die, deren „rituelle, psychologische und organisatorische Kompetenz“ gefragt ist, wie Pfarrer oder Küsterin, dem Toten selbst nahestanden und dadurch in ihrer Funktionsfähigkeit beeinträchtigt sind.⁴

Das Ziel der Schwerpunktverschiebung auf die „gut kenntlichen Orte“, wo die Welt mitbekommt, daß die Kirche etwas tut, was auch alle anderen billigen müssen, mag richtig sein für Konzerte und Bildungsveranstaltungen oder auch nicht. Aber grundfalsch wird es, wenn es auf Predigt und Seelsorge bezogen wird, und das wird es. Welche Grundeinstellung steckt dahinter? Der Anbieter Kirche richtet wie jeder Anbieter in der Wirtschaft sein Angebot selbstverständlich danach aus, was ihm am meisten einbringt. Insbesondere der Sinn der Seelsorge ist es aber nicht, der Kirche etwas einzubringen, so daß man sie am besten auf bestimmte Orte beschränkt. Sondern sie geschieht einzig und allein deshalb, weil die Menschen ihrer bedürfen. Und die leben nun einmal nicht nur an den gut kenntlichen Orten.

Wenn man nun einwendet, zur Seelsorge gehört, im Jargon der Papiere, Kompetenz, und kompetente Seelsorger kann man nicht so viele ausbilden, daß man das ganze Land flächendeckend versorgen könnte, so ist darauf zu antworten: Gewiß, es kommt vor, daß man besonders gut ausgebildete Leute für besondere Situationen braucht. Aber der Einwand geht am wesentlichen vorbei. Seelsorge ist in ihrem Wesen nicht eine Sache ausgebildeter Spezialisten, der „Seelsorger“ eben. Sondern sie hätte – daß es nicht so ist, ist eine andere Frage, um die es hier nicht geht⁵ – ständig im Leben der Gemeinde und zwischen allen Mitgliedern zu geschehen. Das Leben der Gemeinde *ist* in erster Linie gegenseitige Seelsorge und diese kann daher auch, von Ausnahmen abgesehen, nur in der Gemeinde geschehen, weil sie im *Lebenszusammenhang* geschehen muß. Vor allem darum hat die Gemeinde einen *prinzipiellen* Vorrang. Daß die Ortsgebundenheit der Menschen sich heute sehr gelockert hat – was ja ein Hauptargument der Reformpapiere ist –, ändert daran prinzipiell nichts, macht die Gemeinde nur noch wichtiger. Worin liegt denn der Sinn der Existenz der Kirche, wenn nicht darin, in Gemeinschaft für das Sorge zu tragen, was man in zugegeben ziemlich veralteter Sprache „Seele“ nennt? Alles andere ist Voraussetzung dafür oder folgt daraus.

Damit bin ich beim **zweiten** Punkt. Die Kirche besteht nicht nur aus Gemeinden, sie *ist* als *ganze* eine Gemeinde. Nun soll sie eine Organisation völlig anderen Typs werden, nämlich ein Unternehmen. Was macht ein Unternehmen aus, was eine Gemeinde (nicht nur eine Kirchengemeinde)? Und wie kann ich behaupten, daß die Kirche zu einem Unternehmen werden soll, wo das doch in den Reformpapieren gar nicht so steht?

Was macht ein Unternehmen aus? Es besteht aus *Erzeugern* und *Verkäufern* von *Produkten*, und ihm stehen *Kunden* gegenüber. Eine Gemeinde dagegen besteht aus *Mitgliedern*. Der vorrangige Zweck ihres Zusammenschlusses ist, sich gegenseitig zu unterstützen, im Falle

⁴ Man wird vielleicht einwenden: So ist das ja gar nicht gemeint, die Predigt kann ja weiterhin, wenn der Kunde das will, ein Gemeindepfarrer halten, die GmbH ist doch nur ein Bestattungsinstitut. Dann fragt man sich aber, wozu das nötig ist. Bestattungsinstitute gibt es ja schon und sie sind private Wirtschaftsunternehmen, und den Voraussetzungen der Reformpapiere nach entwickeln gerade private Wirtschaftsunternehmen die erforderliche Kompetenz am besten.

⁵ Genau darum aber müßte es in der Reform gehen, die anstelle der von den Reformpapieren vorgeschlagenen einzuleiten wäre.

einer Kirchengemeinde darin, ihr Leben von Grund auf zu ändern. Sie hat keine Kunden. Sie versucht vielmehr, alle, die nicht zu ihr gehören, dazu zu bewegen, auch Mitglieder zu werden.

Wer sollen, wenn die Kirche Unternehmen geworden ist, die Kunden sein? Nun, vor allem die Mehrzahl derer, die bisher Mitglieder waren. Die Kirche selbst besteht nur noch aus den bezahlten Kräften und den Ehrenamtlichen. Die anderen gehören nicht zur Kirche und schon gar nicht *sind* sie die Kirche, auch wenn sie Steuern zahlen und weiterhin Mitglieder heißen mögen. Das Verhältnis zu ihnen ist ein *Außenverhältnis*. Das ist in den Papieren natürlich nicht so deutlich formuliert wie ich es jetzt formuliert habe. Aber es steht drin. Am deutlichsten im „Impulspapier“ (S. 68): Bisher wurde die Gemeinde durch gewählte Vertreter geleitet. Nun übernimmt die Leitung ein „Team“ von Ehrenamtlichen um einen Pfarrer herum. Wenn das geschehen ist, ist die Kirche keine Gemeinde mehr, denn eine Organisation dieser Art ist definitionsgemäß keine Gemeinde. Die Kirche hat nun ein Außenverhältnis zur Mehrzahl ihrer bisherigen Mitglieder.

Kunden sind nicht ohne Einfluß auf das Unternehmen: sie können, als Kunden, woanders einkaufen und es so unter Druck setzen. Mitbestimmen dürfen sie aber nicht. Diejenigen, die im Unternehmen arbeiten, dürfen dagegen, wie es in Unternehmen üblich ist, zwar mehr oder weniger *mitbestimmen*, allerdings nicht *bestimmen*, es ist ja nicht *ihres*. In einer Gemeinde aber *bestimmen* die, und nur die, die ihr angehören, und darin sind alle prinzipiell gleich.⁶

Das scheint mir das Wichtigste an der Reform: Gar nicht in erster Linie, daß die Rolle der Gemeinden (Plural!) gegenüber zentralen Einrichtungen geschmälert wird, sondern daß *die Kirche als Ganze sich nicht mehr als Gemeinde versteht*.

Was tut ein Unternehmen? Es produziert etwas für andere, weil und wenn – und nur wenn – es dafür etwas zurückbekommt, so viel, daß die Produktion sich *lohnt*. Beim Unternehmen Kirche ist das nicht anders. Es dürfte kein Zufall sein, daß in „Salz der Erde“ die Krankenhaus- und Gefängnisseelsorge mit keinem Wort erwähnt wird. Da bekommt man offenbar zu wenig zurück. Was möchte das Unternehmen Kirche bekommen für seine Produkte? Es sind vornehmlich oder besser: letzten Endes immer Steuerzahler.

Auch das wird natürlich nicht so direkt gesagt, aber es ist deutlich. Anders ist es nicht zu erklären, daß diejenigen, der besonders viel zahlen, besonders geehrt werden sollen durch einen Empfang beim Bischof (Impulspapier). Nun kennt in der Kirche jeder die Geschichte vom Scherflein der armen Witwe. Darum möchte man meinen, daß einem doch als erstes der Gedanke kommen müßte, bei einer *besonderen Ehrung* wäre zunächst einmal zu fragen, ob denn ein *besonderes Verdienst* vorliege, also ob es dem großen Steuerzahler *Mühe* bereitet hat, seinen großen Beitrag zu zahlen.

Dieser Gedanke taucht aber nicht auf. Man vermittelt durch die Ehrung den Glauben, es sei besonders verdienstlich, viel abzugeben, wenn man viel übrig hat.⁷ Man *weiß* aber, daß dem

⁶ Das gilt für Gemeinden überhaupt, nicht nur für Kirchengemeinden. Solange das Dorf durch einem vom König eingesetzten Schultheiß geleitet wurde, war es keine politische *Gemeinde*.

⁷ Ehrungen für Menschen, die sich verdient gemacht haben, gibt es in der Kirche seit eh und je. Beispielsweise pflegen bei runden Geburtstagen solcher Menschen im Gemeindebrief ehrende Artikel zu erscheinen. Das ist ein guter Brauch. Aber man stelle sich vor, es erschiene da auch ein ehrender Artikel zum 70. Geburtstag des reichsten Gemeindemitglieds. Die Zeiten, in denen die Gemeinde dem Patron dankte, sollten vorbei sein.

nicht so ist. Und man tut so, als ob es gleichgültig wäre, *wie* das viele Geld zusammengekommen ist. Man *weiß* aber, daß das nicht gleichgültig ist.

Was tut die Kirche, wenn sie etwas tut, von dem sie weiß, daß es verwerflich ist? Nun, sie folgt dem Prinzip „der Zweck heiligt die Mittel“. Das schreibt man gewöhnlich den Jesuiten zu, ob zu recht, weiß ich nicht. Aber ein Prinzip der Kirchen der Reformation war es nie und konnte es grundsätzlich nicht sein; die Reformation hätte sich damit selbst aufgegeben.

So wie das Unternehmen als ganzes nur produziert, wenn sich das Produkt verkaufen läßt, so arbeiten auch *im* Unternehmen die Einzelnen nur, weil sie dafür etwas bekommen. In den Reformpapieren ist man darum auch sehr bemüht, sich Systeme von Lohn und Strafe für Haupt- und Ehrenamtliche und damit unausweichlich umfangreiche Kontrollsysteme auszudenken bzw. aus der Wirtschaft zu übernehmen, damit eifriger gearbeitet wird (Salz S. 97 f.). Wo man aber „umsonst“ arbeitet, sind solche Instrumente eher hinderlich. Umsonst aber, so Luther, sei Gott zu dienen, nicht um Lohn.

Nun kommt hier natürlich sofort der Einwand, daß es dem Luther ja um etwas anderes ging: um die Werke, mit denen man sich einen Platz im Himmel zu erkaufen glaubte. Er meinte nicht, daß der Hausmeister der Kirche unbezahlt arbeiten soll. Natürlich arbeitet der, um seinen Lebensunterhalt zu verdienen – wie in einem Unternehmen. Aber: bei weitem nicht alles, worin gearbeitet wird, ist Unternehmen. Es gibt vielfältige andere Formen, in denen Menschen arbeiten: Schulen, Universitäten, Behörden, Krankenhäuser, Armeen, Theater, Vereine, Parteien oder Familien.

In manchen arbeiten die Menschen für eine andere Art von Lohn als für Geld, in manchen aber auch ohne jede Art von Lohn. Eltern arbeiten für ihre Kinder nicht, weil sie dafür entlohnt werden, sondern aus Liebe oder Pflicht. Würden sie bessere Eltern sein, wenn sie für besonders effektive Erziehung Boni bekämen? Ein Staatsbeamter arbeitet, so jedenfalls das Prinzip, auch nicht, weil er dafür entlohnt wird, sondern deshalb, weil es seine Pflicht ist. Geld bekommt er nicht *für* seine Arbeit, sondern *damit* er leben kann. Darum bekommt er auch nicht mehr, wenn er mehr arbeitet. Bei einem Pfarrer, so meinte man bisher und so meine ich, sollte es ebenso sein. Und ein Ehrenamtlicher in der Kirche sollte, anders als das Wort nahelegt, nicht wegen der Ehrungen, die er nun dafür bekommen soll, arbeiten. Und die Kirche als ganze sollte das, was sie für andere tut, nicht tun, weil sie dafür etwas bekommt – Erfolg in Gestalt gebremsten Schrumpfens –, sondern eben „umsonst“.

Wenn man, wie ich es eben getan habe, behauptet, die Kirche solle zu einem Unternehmen werden, so wird diese Kritik vielleicht zurückgewiesen: die Kirche soll ja gar nicht Wirtschaftsunternehmen *werden*, sie soll nur von Wirtschaftsunternehmen *lernen*. Die Kirche müsse sich doch *öffnen* ist dem Sinn, daß sie das, was sie nicht kann, dort lernt, wo man es kann, und darum müsse sie von der Wirtschaft lernen. Sie ist zwar nicht *nur* ein Unternehmen, aber doch *auch* ein Unternehmen, wird gesagt; sie muß ja wirtschaften, muß Menschen führen, den Erfolg ihrer Maßnahmen kontrollieren usw. Aber das ist falsch. Sie ist nicht auch ein Unternehmen, sondern sie hat unter vielem anderem auch solche Dinge zu tun, die auch Unternehmen tun. Unternehmen wirtschaften. Aber in einem Verein oder in einer

Armee wird ebenfalls gewirtschaftet. Sie sind damit nicht „auch“ Unternehmen.⁸ Wenn eine Armee zu einem Unternehmen wird, wenn auch nur „auch“, was in der Geschichte ja schon häufiger geschehen ist, dann ist sie keine Armee mehr, sondern eine Bande. Auch in einer Familie wird gewirtschaftet. Aber damit ist eine Familie nicht „auch“ ein Unternehmen, sondern immer noch eine Familie. Beispiele, wohin es führt, wenn man Familien als erfolgsorientierte Unternehmen betreibt, kennt man zur Genüge.⁹ –

Jede Art von Institution hat ihre eigenen Anforderungen. Die Kirche sollte sich überlegen, was, *rein als Organisationsform* betrachtet, eine Kirche ausmacht, und nicht eine andere Form nachahmen. In der DDR hat man Universitäten die Form von Produktionsbetrieben übergestülpt und Produktionsbetrieben die Form von Behörden. Das hat nicht funktioniert.

Natürlich gibt es auch in der Kirche Bereiche, in denen man am besten von „der Wirtschaft“ lernt. Aber so viele sind das nicht. Ich glaube z. B. nicht, daß es besonders sinnvoll ist, wie tatsächlich geschehen, zu einem „Workshop ‚Qualitätsentwicklung von Gottesdiensten‘“ jemanden einzuladen, der einen Vortrag über „Schritte zur Qualitätsentwicklung in einem Grandhotel“ hält. Es gibt Bereiche in der Kirche, da lernt man besser von anderem als von Wirtschaftsunternehmen. Auf Menschenführung z. B. haben die ja kein Monopol. Ja man kann sagen: Menschen werden dort, anders als z. B. in Schulen, gar nicht *als Menschen* geführt, sondern als Arbeitskräfte.¹⁰ Vielleicht lernt man das besser von Behörden, von Vereinen, von Parteien, von Schulen, von Basisgruppen oder von Familien, *aber davon ist nirgends die Rede*.

Nichts zeigt so eindrücklich wie eben das Verschweigen von all dem, was es in der Gesellschaft außer Unternehmen noch alles gibt, die Unterwerfung unter den Zeitgeist. Denn dieser wollte ja das alles abschaffen. Behörden wurden zu Aktiengesellschaften, es sollte keine Sportvereine mehr geben, sondern kommerzielle Fitness-Center, keine Universitäten, sondern marktgängige Denkfabriken. Und im Grunde auch keine Familien, denn kaum etwas behindert ja die wirtschaftlich so dringend benötigte Mobilität so sehr wie die unvernünftige altmodische Gewohnheit, in Familien zusammenzuleben. Darum sollte die Kirche auch nicht von dem lernen, was unzeitgemäß ist und ohnehin am Verschwinden, sondern ausschließlich und in allen Bereichen von Wirtschaftsunternehmen.

Ich komme zu meinem **dritten** Punkt. Welche *Art* von Unternehmen soll die Kirche sein? Es liegt auf der Hand: ein *Dienstleistungsunternehmen*. Sie *versorgt* die Menschen, und zwar mit einem bestimmten Produkt, einem Wohlbefinden, für das man das Wort „Beheimatung“ gefunden hat. Für eine *Priesterkirche* wäre Versorgung vielleicht ein ganz brauchbares Konzept, und vielleicht klappt sie ja auch besser, wenn man sie als Dienstleistung betreibt,

⁸ Menschen können zählen. Nun hat man herausgefunden, daß Schimpansen viel besser zählen können als man dachte. Damit sind aber Schimpansen nicht auch Menschen (und nur in bestimmter Hinsicht Tiere), sondern sie sind zählende Schimpansen. Sie wären allenfalls dann *auch* Menschen zu nennen, wenn ihnen auch die *wesentlichen* Eigenschaften des Menschen zukämen (sie etwa verantwortlich handeln könnten). Und die Kirche wäre *auch* ein Wirtschaftsunternehmen, wenn ihr *wesentliches* Ziel das eines Wirtschaftsunternehmens wäre (so wie ein Bundesligaverein nicht nur ein Verein, sondern *auch* ein Wirtschaftsunternehmen ist).

⁹ „Wen rätst du nun zu frei'n, daß unserm Ruhm es fromm?“, fragt Gunther den Hagen in der Götterdämmerung. Dieser Versuch einer Familiengründung zum Zwecke der *public relations* ist bekanntlich sehr danebengegangen.

¹⁰ Das bedeutet natürlich nicht, daß ein Unternehmensführer die Menschen in seinem Unternehmen nicht als Menschen führen kann. Aber dann handelt er nicht als Unternehmensführer, sondern als Mensch, der er ja außerdem auch noch ist.

d.h. gewinnorientiert. Denn dieses Konzept fügt sich in das, was die Priesterkirche ohnehin immer getan hat: Priester versorgen die Laien mit Trost und Heilsgütern.

Die protestantischen Kirchen sind aber keine Priesterkirchen. Für sie ist ein Pfarrer kein Priester, sondern ein Lehrer. Nicht nur, daß es keine besondere Kaste gibt, die die anderen, die Laien, versorgt mit etwas, was diesen prinzipiell verschlossen bleiben muß, sondern das Prinzip des Versorgens überhaupt verträgt sich nicht mit dem protestantischen Kirchenverständnis. Die Menschen werden nicht versorgt mit dem, wonach sie ein Bedürfnis verspüren. Verspürten die Menschen diese Bedürfnisse nicht (und viele verspüren sie ja nicht und vielleicht verspürt sie bald keiner mehr): wäre dann die Kirche unnötig?

Nicht nur die Pfarrer sind nicht mehr Versorger, statt dessen Lehrer, sondern das sind alle füreinander. Daß sie das selbstverständlich letztlich immer durch *Beispiel* sind, zeigt deutlich, wie wenig der Begriff der Dienstleistung das trifft, worum es geht. Denn das Beispiel ist die ganze Lebensführung, und wie soll die unter den Begriff der Dienstleistung und den der Versorgung passen?

Die Befürworter der Reformpapiere berufen sich gern auf die Reformation. Die Formen der Kirche seien auch heute wieder den Anforderungen einer neuen Zeit anzupassen. (Darum, nebenbei bemerkt, soll es also in der Reformation gegangen sein. Also nicht: den Anforderungen aller Zeiten, sondern nur der damals gerade neuen Zeit sollte die Kirche angepaßt werden.) Dieses Selbstbild als Fortsetzer der Reformation wirkt sehr seltsam. Nicht nur, daß die Reformation als Kampf gegen den Handel mit religiösen Dienstleistungen begonnen hat: sondern in der Folge wurde das Grundverständnis als Versorger überhaupt aufgegeben.

Ich komme zum **vierten** Punkt. Hinter der Meinung, die Kirche müsse zu einem Unternehmen werden oder doch wenigstens so viel von Unternehmen lernen, daß der Großteil dessen, was in ihr geschieht, davon bestimmt wird, steckt noch eine andere Überlegung, die ich bisher nicht angesprochen habe: Die Kirche habe kein Monopol mehr, sie müsse sich gegen Konkurrenten auf einem Markt behaupten. Ich halte das für grundfalsch.

In der Ideologie des Marktradikalismus gibt es außerhalb des eigenen Unternehmens nur zwei Arten von Leuten: Kunden und Konkurrenten. Wenn ein anderer etwas ähnliches verkauft, dann ist er ein Konkurrent, und er ist um so gefährlicher, je besser seine Ware ist.

Wenn aber z. B. die Katholiken oder die Freidenker etwas Gutes tun oder etwas Richtiges sagen, ja auch, wenn die Leute aus *guten* Gründen nicht zu uns kommen und aus *guten* Gründen zu den anderen, dann *ist* das gut, und die Kirche sollte sich darüber freuen. Denn man kann Genugtuung darüber empfinden, daß die anderen von einem selbst gelernt haben, oder man kann sich freuen, daß man von den anderen etwas lernt, oder man kann sich einfach freuen, daß die Wahrheit und das Gute in der Welt zugenommen haben. Nicht den anderen im Konkurrenzkampf zu besiegen ist das Ziel, sondern es geht darum, sich mit ihm zu *streiten*. Das Ziel des Streitens die *Einigung* auf die *Wahrheit*. Man versucht den anderen von seiner eigenen Auffassung zu überzeugen und gibt die eigene Auffassung auf, wenn einen der andere überzeugt.

Streit¹¹ ist also eine ganz andere Art von Beziehung als Konkurrenz. Bei dieser ist man unausweichlich am Schaden des anderen interessiert und arbeitet darauf hin, daß er aufhört zu existieren. Und wenn man das wesentliche Verhältnis als Konkurrenzverhältnis definiert, *dann muß man das wollen*.

Das Feld, auf dem sich die Kirche zu bewähren hat, ist nicht von der Art des Marktes. Sie hat Gegner, auch Feinde, aber nicht Konkurrenten. – Natürlich gibt hier und da ganz normale Konkurrenz, etwa um Konzertbesucher. Natürlich ist also das, was ich eben sagte (wie alles, was ich hier sage), überspitzt, aber anders ist der Unterschied im Grundsätzlichen nicht zu verstehen. Differenzieren kann man dann immer noch. Und was die Reformpapiere vorschlagen, läuft hinaus auf einen Unterschied im Grundsätzlichen gegenüber allem, was für die Kirchen der Reformation bisher wesentlich war. Es ist nicht eine Ergänzung hier und da, so daß man über Sinn oder Unsinn im Detail diskutieren könnte.

Damit bin ich beim **fünften** Punkt: Die eingeschlagene Richtung ist ein *Paradigmenwechsel*.

Was meine ich damit? Das Paradigma zu wechseln bedeutet so etwas wie eine getönte Brille aufzusetzen: alles erscheint mit einem mal in einem neuen Licht, alles. Und darum muß auch alles neu bewertet werden. Dinge, die man vorher weit von sich wies, erscheinen bald als selbstverständlich.

Ich will ein Beispiel aus meinem Arbeitsbereich geben. Die Universitäten werden seit etwa 15 Jahren umgestaltet auf der Basis einer Argumentation, die der in den kirchlichen Reformpapieren bis ins Kleinste gleicht. Aus etwas, wofür man Bezeichnungen hatte wie „Gemeinschaft von Lehrenden und Lernenden“ oder „Gelehrtenrepublik“, sollen marktgängige Unternehmen werden und sind es zum großen Teil inzwischen geworden.

In meiner Universität ist dieser Prozeß weit fortgeschritten. Über alles auch nur einigermaßen wichtige, z. B. ob eine neue Professorenstelle eingerichtet wird, entscheidet nicht mehr ein von den Mitgliedern gewähltes Gremium, auch nicht ein Rektor oder der Kulturminister, sondern ein Aufsichtsrat. Darin sitzen (oder saßen, ich weiß nicht, ob das noch der neueste Stand ist) der Chef von Siemens, der Chef von BMW, der Chef von VW, der Chef der Allianz, der Unternehmensberater Berger und noch einige von dieser Art.

Hätte, als der Reformprozeß begann, jemand gesagt, daß das so kommen würde, hätte man ihn einen Demagogen genannt. Denn *niemand* hat das *gewollt*. Aber es ist so gekommen, weil der Paradigmenwechsel es nach einiger Zeit einfach als vernünftig und als Sachzwang erscheinen ließ. Man kann voraussagen, daß der Paradigmenwechsel in der Kirche Resultate haben wird, die auch seine glühendsten Befürworter heute *ganz aufrichtig* nicht wollen.

Ich komme zum **sechsten** und letzten Punkt. Von nichts reden die Reformpapiere häufiger als von „Qualität“. Was ist damit gemeint?

Von hoher Qualität ist, was Erfolg bringt. Was aber gilt als Erfolg? Nun: Jeder beliebige. Es kommt überhaupt nicht auf irgendeinen Inhalt an, der Erfolg als solcher zählt. Es ist wie beim

¹¹ Natürlich geht es hier nicht um jede Art von Streit. Beim Streit um ein Stück Brot ist es anders als beim Streit

Geld: es kommt nicht darauf an, womit man es verdient, sondern wieviel man verdient. Gut und viel fallen zusammen. Als Maß für Erfolg eignet sich alles, was sich in Zahlen ausdrücken läßt.

„Also muß der Kaufmann, der des Großen so wenig entbehren will wie eines Kompasses, den demokratischen Kunstgriff anwenden, die unmeßbare Wirkung der Größe durch die meßbare Größe der Wirkung zu ersetzen. Groß ist nun, was für groß gilt; allein das heißt, daß letzten Endes auch das groß ist, was durch tüchtige Reklame dafür ausgeschrien wird, und es ist nicht jedermann gegeben, diesen innersten Kern der Zeit ohne Beschwernis zu schlucken ...“

(Musil, Mann ohne Eigenschaften)

Die Befürworter der Reformpapiere sagen gern ganz unschuldig, ich zitiere¹²: „Das Wesentliche ... kann man nicht messen; das heißt aber nicht, dass man dasjenige, was man messen kann, nicht messen sollte.“ *Doch, das heißt es.* Denn wenn man dem Meßbaren nicht seine genau bestimmte und, gemessen an dem, worum es in der Kirche zu gehen hat, unwesentliche Stelle zugemessen hat, dann wird man, wenn man einmal beim Messen ist, bald im Meßbaren das Wesentliche sehen und wird das, was man nicht messen kann, gar nicht mehr sehen.

Es ist so wie seit einigen Jahren in der Wissenschaft: Um herauszufinden, ob jemand ein guter Wissenschaftler ist, beurteilt man nicht mehr, ob sein Werk etwa bedeutende Gedanken enthält, sondern zählt seine Veröffentlichungen. Wer Unsinn, aber *viel* Unsinn schreibt, gilt automatisch mehr als jemand, der nur wenig, aber dafür Bedeutendes schreibt.

In der Kirche zählen nun Mitgliederzahlen, Besucherzahlen, Bekanntheitsgrade, die sich in Umfragen ermitteln lassen usw. Was sich nicht in Zahlen ausdrücken läßt, gar das, dessen Erfolg sich *grundsätzlich* von uns nicht erkennen läßt, wovon wir aber wissen können, *daß es genau darauf ankommt*: das gehört nicht mehr zu dem, was nun Qualität heißt. – Und wenn es überall so wäre, wenn es ganz unzeitgemäß wäre, da nicht mitzumachen: In der *Kirche*, und wenn es nur hier wäre, darf es einfach nicht sein, daß es egal ist, *womit* man zu dem hohen Bekanntheitsgrad gelangt ist.

Was macht die Qualität von Predigt und Gottesdienst aus? Z. B. folgendes, ich zitiere: Beachtung von rhetorischen Grundregeln, Nutzung von Predigthilfen im Internet, know how und Kontrolle; ein Gottesdienst, so ist zu lesen, besitzt Qualität, wenn er uns als Körper in Bewegung bringt.¹³ – Nun, wenn das alles beachtet wird, wird es sicher viel unterhaltsamer. Aber ein ausgedachtes Beispiel: Alle langweilen sich, aber einen ergreift's so, daß er, wie es heißt, ein „neuer Mensch“ wird. Das kann man nicht erkennen, weil man ihm ja nicht ins Herz schauen kann; nicht einmal er selbst kann sich sicher sein über das, was da mit ihm vorgegangen ist. Und Wirkungen in der Welt, die man erkennen, an denen man die Qualität feststellen könnte, hat das Ereignis, so nehmen wir einmal an, keine, weil er alt und schwach ist und beim besten Willen nichts mehr bewirken kann. Nach den Maßstäben der Reformpapiere war das ein schlechte Predigt.

um die Wahrheit.

¹² aus der Dokumentation des schon erwähnten „workshops“ zur „Qualitätsentwicklung von Gottesdiensten“.

¹³ Ebd.

Aber erfüllen denn die Vorschläge der Reformpapiere nicht wenigstens ihren *selbstgesetzten* Zweck – d. h. die Hörer der Predigt sind nächstes mal wieder da (oder im Jargon der Papiere: die Kundenbindungsinstrumente greifen)? Ich glaube das nicht. Wenn sie nicht wiederkommen, liegt das viel seltener, als die Verfasser meinen, an dem, was man feststellen, was man zählen und messen und darum gezielt verbessern kann. Sondern es liegt z. B. daran, daß sie nicht den Eindruck haben, dem Prediger sei es *ernst* mit dem, was er sagt, d. h. daß sie ihn für einen Verkäufer halten, der sich der Mittel Reklameindustrie bedient. Doch auch wenn sich der *Eindruck* des Ernstes mit den vorgeschlagenen Mitteln sicher etwas verbessern läßt: So ganz unabhängig davon, ob er es wirklich ernst meint, ist auch der Eindruck nicht. „Die schlichte persönliche Glaubwürdigkeit des Predigers wird mehr Wirkung zeigen als seine Rhetorik, seine Gelehrsamkeit oder seine ‚Modernität‘“ (HH).

Aber vor allem eben: daß er es *wirklich* ernst meint, kann man nicht messen und nicht kontrollieren. Und daß er es wirklich ernst meint, ist das Primäre, hat *absoluten* Vorrang. Daß er damit die Kirche füllt, ist auch schön, aber nachrangig. *Diese Rangordnung* – so könnte man alles auf den Punkt bringen – *haben die Reformpapiere vergessen*.

Das, worauf es ankommt, das, worauf die Kirche hinwirken soll und worin nicht nur ihre Daseinsberechtigung, sondern ihre Daseinsnotwendigkeit liegt und was ihr niemand abnehmen kann, ist, so hat man es immer genannt, „inwendig“. Sie kann aber eben nur darauf *hinwirken*, *bewirken* kann sie es nicht, sie kann nur Bedingungen herstellen, von denen sich hoffen läßt, sie werden es begünstigen. (Von manchen der betriebswirtschaftlichen Ratschläge kann man das wohl erhoffen, von vielen anderen muß man eher befürchten, daß sie diese Bedingungen verschlechtern.) Zu diesen Bedingungen gehört alles, was geeignet ist, die Zahl derer zu erhöhen, die der Kirche angehören oder an dem teilnehmen, was sie tut. Nun wird man vielleicht gegen die eben genannte Prioritätensetzung einwenden: Nimmt keiner teil, so ist doch alles vergeblich und darum muß es Priorität haben, mehr Menschen zu erreichen usw. Ist es nicht selbstgefällig, wird man sagen, wenn dem Prediger das „Inwendige“, also daß er selbst ernsthaft dabei ist, wichtiger ist als daß ihm viele zuhören? Oder wenn es der Gemeinde wichtiger ist, welcher Geist in ihr herrscht, als daß sie große Aufmerksamkeit in der Umwelt findet, so daß sie folglich auf das letztere auch weniger Energie verwendet? Wie kann ich behaupten, das erstere habe absoluten Vorrang? Nun, weil es die *Bedingung* dafür ist, daß die Zahl derer, die teilnehmen oder angesprochen werden, überhaupt von irgendeinem Wert ist, während das Umgekehrte nicht gilt.

Eine abschließende Bemerkung. Reformer aller Art tun immer so, als ob es selbstverständlich wäre, daß diejenigen, die ihnen nicht folgen mögen, den derzeitigen Zustand beibehalten wollen. Sie kleben am Gewohnten, sind Besitzstandswahrer, ihnen fehlt der Mut und die Phantasie zu Neuem usw., die Vorwürfe sind immer die gleichen.¹⁴ Ich halte in der Tat verglichen mit dem, was die Reformvorschläge erreichen wollen, den derzeitigen Zustand für

¹⁴ Das wirkt um so merkwürdiger, wenn die Reformen im wesentlichen darin bestehen, frühere Reformen wieder abzuschaffen und zu den ganz alten Zuständen zurückzukehren, wie es beim Großteil der sogenannten Reformen der Regierungen in den letzten Jahren war – also etwas zu tun, was man noch vor wenigen Jahrzehnten keinesfalls Reformen, sondern Bekämpfung von Reformen genannt hätte.

weit besser. Aber er ist schlecht genug und eine Reform wäre dringend notwendig. Die Diskussion darüber stünde jetzt an.

Doch helfen die Reformpapiere dabei? Auf Kritik liegt die Antwort nahe: Da steht doch auch viel Bedenkenswertes drin und ganz viel Selbstverständliches, laßt uns doch das erst mal in Angriff nehmen, statt es durch Grundsatzkritik zu zerreden, so daß am Ende gar nichts geschieht. Aber gerade darin liegt die Gefahr: Man diskutiert die Papiere im Detail und übersieht den Geist, übersieht den fundamentalen Wechsel der Perspektive und schon hat man die neue eingenommen.

Natürlich soll die Predigt verständlich und nicht unverständlich sein, natürlich soll man zu neu Hinzugekommenen freundlich und nicht unfreundlich sein. Aber wenn man das alles unter Titel wie „Qualitätsoffensive“ und „Kundenorientierung“ stellt, dann tritt zu jeder Selbstverständlichkeit die Zusatz- oder besser Hauptbotschaft, sich die Weltsicht des Marktradikalismus zu eigen zu machen. Und schon ist die Freundlichkeit keine Freundlichkeit mehr, sondern ein Werbetrick, und der Prediger versucht nicht mehr die Wahrheit zu sagen, sondern das, was die Leute anlockt.

Man muß sich für die anstehende Diskussion über den dringend notwendigen Reformprozeß vom Geist der Reformpapiere vollständig lösen. Die Kirchenleitungen sollten sich aber auch nicht so verhalten, wie man das bei den Politikern heute erlebt, die so tun, als seien sie schon immer dagegen gewesen. Sie sollten statt dessen sagen: Es war falsch, was wir da gemacht haben, wir sind dem Zeitgeist aufgesessen. Und dann sollte man die Papiere zurückziehen und den Reformprozeß auf völlig neuer Grundlage, die aber eigentlich eine sehr alte ist, noch einmal beginnen.

Prof. Dr. Ludwig Trepl
Lehrstuhl für Landschaftsökologie
Technische Universität München
Am Hochanger 6
85350 Freising-Weihenstephan