

## Kameraden, Klienten oder Kunden?

Die Adressaten des kirchlichen Handelns  
im Spiegel aktueller Leitvorstellungen<sup>1</sup>

### 1. Die Entdeckung der Kirchenmitglieder

»Am Tisch einer Betriebskantine sitzen während der Frühstückspause sechs Personen zusammen, die sich sonst nur oberflächlich kennen. Angeregt durch eine Fernsehsendung vom Vorabend kommt die Rede auf Kirchenaustritt und Kirchensteuer. Es stellt sich heraus, daß alle sechs evangelisch sind und daß keiner von ihnen daran denkt, aus der Kirche auszutreten. Es wird gefragt, warum man denn Mitglied der Kirche bleiben wolle. Die sechs Personen antworten reihum und geben dabei ganz unterschiedliche Motive und Erfahrungen an.«<sup>2</sup>

Mit dieser Szene begann Karl-Wilhelm Dahm 1975 einen Aufsatz über die »Verbundenheit mit der Volkskirche« und deren »verschiedenartige Motive«, wie sie aus der ersten Mitgliedschaftsumfrage der EKD von 1972 und anderen Untersuchungen zu erschließen waren. Die von Dahm gewählte Konstellation veranschaulicht prägnant eine *neue Sicht auf die kirchlichen Adressaten*, die sich seit den 60er Jahren entwickelt hatte:<sup>3</sup> Die Protagonisten sind dezidiert außerhalb der Kirche versammelt, und ihr Gespräch geht aus von einer Fernsehsendung über Kirchensteuer und Kirchenaustritt. So wird symbolisiert, daß das Verhältnis der Menschen zur Kirche nicht mehr allein von der Institution gesteuert werden kann. Es ist vielmehr die Öffentlichkeit, und es sind vor allem die je eigenen Erfahrungen und Erwartungen der Menschen, die ihre »Verbundenheit mit der Volkskirche« beeinflussen.

Die von Dahm skizzierte Szene verlangt eine fundamentale, bis heute nicht selbstverständliche *Veränderung des theologischen Blickwinkels*. Unter den modernen gesellschaftlichen Bedingungen reicht es nicht mehr aus, nach der inhaltlichen Begründung des kirchlichen Handelns zu fragen – und die Menschen, denen es gelten

1. Gastvortrag an der Evangelisch-Theologischen Fakultät der Universität Münster am 13. Februar 1998.
2. Dahm (1975), 113. Vgl. auch Dahm (1987).
3. Vgl. die Hinweise bei Dahm (1975), 118 mit Anm. 3f.; dazu den Überblick bei Feige (1990), 136ff.

soll, nur als *Objekte* zu sehen, als Konfirmanden, als Predigthörer, als Hilfsbedürftige. Denn diese Menschen fragen sich schon lange *selbst*, was die Zugehörigkeit zur Kirche für ihr Leben bedeutet, ob sich der zeitliche, finanzielle und nicht zuletzt emotionale Aufwand lohnt, den die Institution von ihren Mitgliedern erwartet.

Im Rahmen jenes Tischgesprächs läßt Dahm die Beteiligten sechs typische Motivationen äußern,<sup>4</sup> z.B. so: »Herr Döring war früher Landwirt und arbeitet als Angelernter erst seit kurzem im Betrieb. ... Er sei konfirmiert und kirchlich getraut; er wolle auch ›richtig‹ beerdigt werden und nicht ›verscharrt wie ein Hund‹. Beerdigungen ›und so‹ seien eben der Beruf des Pfarrers; das sei immer schon so gewesen und sollte auch so bleiben.«<sup>5</sup> Dieses Mitgliedsmotiv der »rituellen Begleitung«, und ebenso die anderen Erwartungen, etwa »seelsorgerliche Zuwendung«, geistliche Gemeinschaft oder »gesellschaftspolitisches Engagement«, verdanken sich, wie Dahm deutlich macht, jeweils bestimmten sozialen Prägungen und individuellen Lebenserfahrungen. Es ist zunächst die Verschiedenartigkeit, die *Pluralität der Mitgliedschaftsbeziehungen*, die hier entdeckt und die in vielen folgenden Untersuchungen immer differenzierter beschrieben worden ist.<sup>6</sup>

Dahm war 1975 vor allem daran interessiert, diese Pluralität biographischer Prägung ins Bewußtsein der »professionellen Kirchenleute« zu heben. Mit seiner Typologie wollte er dazu anleiten, sich von einseitigen Bildern der Mitglieder zu verabschieden und bestimmte Beteiligungsformen nicht länger zur Norm zu machen. Denn alle an jenem Kontinentisch geäußerten Motive seien ja insofern legitim, als sie sich einer je eigentümlichen kirchlichen Praxis verdanken: Es gibt in der Volkskirche intensives geistliches Gemeinschaftsleben wie auch ein verlässliches Ensemble von Kasualien für alle Mitglieder; es gibt pastorale Hausbesuche und zugleich politisches Engagement. Der Pluralität der Mitgliedsmotive entspricht die *Pluralität kirchlicher Organisation*.

Dahms Überlegungen sind auch darin bis heute beispielhaft, daß sie die Entdeckung der Kirchenmitglieder zunächst als ein *organisatorisches Problem* entfalten. Muß die Vielfalt der Erwartungen nicht »zu massiven Überforderungen sowohl der [institutionellen] Möglichkeiten insgesamt wie insbesondere der Leistungskraft der Pfarrer« führen?<sup>7</sup> Inzwischen wird man noch schärfer fragen müssen. Soll die kirchliche Organisation angesichts immer knapperer Mittel alle Erwartungen ihrer Mitglieder gleichermaßen erfüllen? Und wie kann sie ihre Bedeutung für die Menschen plausibel machen angesichts der gewachsenen Einsicht, daß man sich auch ganz aus der Institution verabschieden kann, wenn deren Praxis den eigenen Erwartungen nachhaltig zuwiderläuft? Mindestens für die verfaßte Kirche scheint

4. Vgl. Dahm (1975), 113-115.

5. Ebd., 114.

6. Vgl. etwa Dahm (1989); Feige (1990), 239ff.; Drehsen (1992); Dubach/Campiche (1993), besonders 133ff.; Daiber (1995), 182ff.

7. Dahm (1975), 150.

das Interesse an ihren potentiellen Mitgliedern inzwischen keine akademische Frage mehr zu sein.

Das gesteigerte kirchenpraktische Interesse an dem, »was die Menschen heute wirklich« wollen,<sup>8</sup> stellt jedoch zugleich vor ein *inhaltliches* Problem, das Dahm seinerzeit so formuliert hat:<sup>9</sup> Ist der Wunsch nach Glaubenserfahrung und »geistlichem Leben« nicht mehr als nur ein Mitgliedschaftsmotiv neben anderen? Muß das »*Thema des Glaubens*« nicht Kriterium allen kirchlichen Handelns sein? Diese skeptische Frage ist an die nachfolgenden empirischen Untersuchungen und entsprechende Praxisentwürfe häufig gestellt worden: Verdunkelt die Aufmerksamkeit auf die ganze Breite der Beziehungen nicht die Klarheit der Verkündigung? Droht eine »Kirche ohne Kurs«, wie Michael Welker getitelt hat,<sup>10</sup> wenn sich die Praxis ausschließlich, und dann noch methodisch verkürzt, an ihren Adressaten orientiert? Diese sind doch gerade an einem klaren *geistlichen* Profil interessiert, wenn sie – der neuesten EKD-Umfrage zufolge – fragen, »was das Evangelium in ihr Leben bringt«?<sup>11</sup>

Die praktische und soziologische Entdeckung der Kirchenmitglieder hat das kirchliche Handeln im Ganzen sowohl organisatorisch als auch inhaltlich verunsichert. Die Vielfalt der biographischen Prägungen und der sozialen Verhältnisse hat sich inzwischen ebenso weiter gesteigert wie die daraus resultierende Vielfalt individueller Beziehungen zur Kirche. Aber auch in der Gegenwart ist die theologische Bewertung dieser Beziehungspluralität ebenso strittig wie ihre praktisch-organisatorische Bewältigung.

Die aktuelle Diskussionslage soll nun anhand von drei Programmen des kirchlichen Handelns skizziert werden, die charakteristisch unterschiedliche Auffassungen von den *individuellen Beziehungen zur Kirche* erkennen lassen: Die Mitglieder erscheinen als »Kameraden, Klienten oder Kunden«. Die kritische Würdigung dieser Modelle hinsichtlich ihrer Realitätsnähe wie ihrer theologischen Implikationen soll dann meinen eigenen Vorschlag plausibel machen, die Kirchenmitglieder in einer bestimmten betriebswirtschaftlichen Perspektive wahrzunehmen und diese Perspektive theologisch zu vertiefen. Die Mitglieder erscheinen dann, in ihrer individuellen Vielfalt, als *Beteiligte an einer spezifischen Dienstleistung des Glaubens*.

8. Formuliert in Anlehnung an Jörns (1997); vgl. 192ff.

9. Vgl. Dahm (1975), 151ff.

10. Vgl. Welker (1987).

11. Engelhardt/von Loewenich/ Steinacker (1997), 360; vgl. zum kirchlichen Profil auch 362f.

## 2. Einberufung in die Dienstgemeinschaft des Heiligen: Manfred Josuttis

»Im Zentrum einer lebendigen Gemeinde wird ein ›Heiligtum‹ stehen, ein gestalteter Raum, in dem Gottesdienst gefeiert und individuelle Anbetung praktiziert werden kann. Zu jedem Heiligtum gehört unabdingbar eine Lebensgemeinschaft von Menschen, die in unterschiedlichen sozialen Konstellationen demonstrieren, daß und wie man aus der Kraft der Gotteserfahrung alternativ zu leben vermag.«<sup>12</sup> Als Beispiele können »monastische Kommunitäten, aber auch das bürgerliche Pfarrhaus in der Vergangenheit« gelten.<sup>13</sup> »Sie werden ... nach dem Maß ihrer jeweiligen Begabung in die soziale Umwelt hineinwirken: durch diakonische Tätigkeit, durch kulturelle Veranstaltungen, natürlich auch durch religiöse Exerzitien. So wird sich im Laufe der Zeit ein (z)weiter Kreis um das Heiligtum bilden, ein Kreis von Menschen, die in ihrem Beruf und in ihrer Familie bleiben, sich aber auf die Dauer für den Erhalt des religiösen Zentrums einsetzen ... Schließlich muß man mit einem dritten Kreis rechnen, mit Menschen ..., die sich dem Energiefeld ... gelegentlich zuwenden, ... weil sie Beratung in einer Lebenskrise benötigen oder auch, weil sie für einen Verstorbenen eine religiöse Bestattung wünschen.«<sup>14</sup>

Diese kirchliche Vision hat der Göttinger Praktische Theologe Manfred Josuttis in seinem jüngsten Buch »›Unsere Volkskirche‹ und die Gemeinde der Heiligen«<sup>15</sup> skizziert. Wie in anderen neueren Veröffentlichungen geht er von einer Vorstellung des Heiligen aus, die *zugleich biblisch wie religionsphänomenologisch* inspiriert ist. Die »Fülle der Gottheit«, wie Josuttis in Anlehnung an den Epheserbrief schreibt, manifestiert sich in der Kirche als das unwiderstehliche »energetische Feld« des Leibes Christi, das Transzendenz und Erneuerung erfahren läßt.<sup>16</sup>

Josuttis meint, daß »zahlreiche Zeitgenossen ... bewußt auf der Suche sind« nach dem Heiligen, und daß noch mehr Menschen »ahnen, daß ihnen etwas fehlt«; sie »würden bei jedem sie wirklich treffenden Impuls sofort umkehren«.<sup>17</sup> Auf ihren vielförmigen, oft gebrochenen Lebenswegen befinden sich die Einzelnen immer in einer von *vier religiösen Positionen*, die an den möglichen Stellungen zum Heiligtum, sei es ein Tempel oder eine Kirche, zu veranschaulichen sind: Man kann draußen stehen, »dem Heiligen zugewandt oder abgewandt«; man mag gelegentlich neu-

12. Josuttis (1997), 52; vgl. 130 und 183f. Vgl. zum Ganzen auch Josuttis (1991); Josuttis (1995); Josuttis (1996).

13. Josuttis (1997), 183.

14. Ebd., 52.

15. Ebd..

16. Ebd., 65 u.ö.

17. Ebd., 104; zur Phänomenologie der individuellen religiösen Suche vgl. 92ff. und 104ff. sowie Josuttis (1996), 67f.

gierig hineinschauen oder wagt es, sich für eine Weile im Wirkungsraum des Geistes »niederzulassen; für kurze Zeiträume sind Menschen sogar befugt, der Macht des Heiligen durch intensive Körpererfahrungen zu begegnen«. <sup>18</sup>

Dieser Weg der je eigenen *religiösen Entwicklung* kann nach Josuttis »in die Organisation Kirche und in das Milieu der Gemeinde hinein-, er kann ... aber auch ebenso sehr aus diesen Bereichen herausführen«. <sup>19</sup> Denn die gewachsenen Strukturen und Kommunikationsformen »unserer Volkskirche« dürfen auf keinen Fall mit dem Leib Christi identifiziert werden. <sup>20</sup> Die »ernsthafte Gottesbegegnung« <sup>21</sup> mag gelegentlich durch volkskirchliche Kontakte angebahnt werden, aber sie ist doch ausschließlich an die leibhaftige, »transempirische« Erfahrung des Geistes gebunden.

Josuttis läßt keinen Zweifel daran, wo diese Erfahrung für den Einzelnen zu suchen ist: Im *Gottesdienst*, der den Beteiligten den »Weg in das Leben« eröffnet, <sup>22</sup> entsteht durch Hymnus und Bekenntnis, durch Wort und Sakrament eine »Atmosphäre des Göttlichen«. <sup>23</sup> Deren Wirkung hat Josuttis zuletzt am altkirchlichen Ritus der Taufe entfaltet. <sup>24</sup> Er akzentuiert vor allem die *Akte der Separation*, die exorzistische Befreiung vom Bösen, die deutliche Abgrenzung gegen gesellschaftliche Normen wie familiäre Bindungsansprüche. Und auch die regelmäßige gottesdienstliche Begehung impliziert für die Betroffenen »Prozesse der radikalen Entleerung« <sup>25</sup>, die Absage an konkurrierende Lebensansprüche.

»Offensichtlich«, so schreibt Josuttis, »ist der Lebensraum Gottes keine Gemeinschaft, in der jeder nach seiner Fassung selig werden kann. Die Fülle des Lebens, die hier zugänglich wird, ist unabdingbar mit der Bindung an einen Herrn, mit der Artikulation eines Bekenntnisses und mit dem Vollzug eines Ritus verknüpft. ... Wen die Fülle Gottes erfaßt hat, der verliert die Fähigkeit zur individuellen Selbstbestimmung, ... der erfährt die Wirklichkeit einer Selbsterhaltung durch Selbstverlust«. <sup>26</sup> Die Inkorporation in den Leib Christi führt zum *Ich-Verlust*, weil hier nur noch der eine Anspruch Gottes gilt.

Sucht man ein charakteristisches Bild für diese Vorstellung kirchlicher Praxis, so läßt sich sagen: Gegenüber der Macht des Heiligen erscheinen die betroffenen Menschen als *Kameraden*. Zum Kameraden wird man bekanntlich durch die – meist nicht

18. Josuttis (1997), 93; zu den Parallelen zwischen »religiöser Biographie, religiöser Kairologie und religiöser Topologie« (ebd., 92), vgl. auch 130f; Josuttis (1996), 83f.

19. Josuttis (1997), 93.

20. Entsprechende Versuche, wie er sie etwa bei O. Dibelius, K. Engelhardt, D. Rössler und F. Wagner sieht, brandmarkt Josuttis als »Kombination von Idealismus und Institutionalismus«: Josuttis (1997), 41f, vgl. 11f., 15f.

21. Josuttis (1997), 94.

22. Vgl. Josuttis (1991).

23. Josuttis (1991), 32ff., 74ff.

24. Vgl. Josuttis (1997), 108ff.

25. Ebd., 65ff.

26. Ebd., 63.

ganz freiwillige – Rekrutierung für den »Dienst am Vaterland« oder ähnlich bedeutsame Autoritäten. Kameraden durchlaufen eine gemeinsame Ausbildung, teilen biographische Schlüsselerfahrungen und bilden eine das ganze Leben prägende Gemeinschaft. Die Kameradschaft ist durch den Geist der Gruppe und durch einzelne Führungsgestalten bestimmt; die äußere Realität nehmen die Kameraden als bedrohlich wahr, als Kampffeld, auf dem es den Auftrag durchzuführen, die Überzeugungen zu bewähren gilt.

Die Gemeinde der Heiligen ist nach Josuttis durch eben diese Eigenarten bestimmt: Die Einzelnen werden in der Taufe eingegliedert in den Leib Christi; in der gottesdienstlichen Überwältigung durch die Kraft des Heiligen wird das individuelle Leben bis in die Wurzeln verwandelt; die vom Geist Ergriffenen werden Teil einer Lebensgemeinschaft, die zahlreiche familiäre und gesellschaftliche Konflikte auslöst und zu bestehen vermag.

Trotz des zum Teil ungewohnten Vokabulars steht Josuttis auf diese Weise offenbar in einer *breiten Tradition*, die die Gemeinde als verpflichtende Lebens- und Kampf-gemeinschaft sieht.<sup>27</sup> Insbesondere die Dialektische Theologie hat sich, bis zu Helmut Gollwitzers »Vortrupp des Lebens«<sup>28</sup>, gerne einer kommunitären wie auch militärischen Metaphorik bedient. Auch die Barmer Theologische Erklärung ist diesem Modell verpflichtet, wenn sie eine »Gemeinde von Brüdern« skizziert (These III), die aus den »gottlosen Bindungen der Welt« zum »dankbaren Dienst« gerufen ist (II) und darin allein Christus vertraut und gehorcht (I).<sup>29</sup>

Über diese Tradition eines kameradschaftlichen Kirchenbildes geht Josuttis im wesentlichen dort hinaus, wo er die *Pluralität individueller Einstellungen zur Kirche*, wie sie Dahms Katingengespräch symbolisierte, nicht mehr als Abweichung von der Norm intensiver Kirchlichkeit denunziert. Vielmehr *akzeptiert* er diese Vielfalt als Ausdruck einer je eigenen Suche nach Gott, die eben im einzelnen auch von »Irrungen und Wirrungen«<sup>30</sup>, von immer neuen biographischen Trennungsprozessen geprägt ist. Allerdings: Das Ziel dieser Suche ist doch in jedem Fall die verbindliche Lebensgemeinschaft des Heiligen. Die »Vielförmigkeit« der religiösen Lebenslinien stellt eher eine weltliche Störung als ein geistliches Wesensmoment der Gemeinde dar.

Auch die volkskirchlichen Strukturen, die diese Pluralität geistlicher Erwartung abbilden und vermitteln, können nach Josuttis keinen Kontakt zum Heiligen herstellen. Dieser vollzieht sich vielmehr im persönlichen Kontakt mit religiös begabten, spirituell kompetenten *Führergestalten*. Es sind die Pfarrerinnen und Pfarrer, die »in die verborgene und verbotene Zone des Heiligen« zu geleiten haben;<sup>31</sup> genau darin

27. Besonders anschaulich ist Philipp Spittas Lied »Kommt her, des Königs Aufgebot« (1898; Evangelisches Gesangbuch Nr. 259).

28. Gollwitzer (1975).

29. Josuttis (1997) selbst verweist positiv auf Barmen (28ff.), in vielem zustimmend auch auf Gollwitzer (1975, 180f).

30. Josuttis (1997), 93.

31. Das ist die Zentralthese von Josuttis (1996), vgl. etwa 67, 85, 102 u.ö.

besteht ihre eigentliche, ihre priesterliche Aufgabe gegenüber den insgeheim nach Gott suchenden Menschen.

Dieser im wahrsten Sinne des Wortes »*hierarchische*« Aspekt der kirchlichen Kameradschaftsbeziehungen macht schließlich nochmals deutlich, wie fundamental sich diese Sicht unterscheidet von dem bei Dahm skizzierten Selbstverständnis der Mitglieder. Im Grunde bestimmen die Menschen nach Josuttis ihr Verhältnis zum Heiligum eben nicht selbst, auf Grund eigener Überzeugungen und Einsichten. Wer vom Geist *ergriffen* wird, erleidet vielmehr einen Ich-Verlust. Die Berufenen müssen in den Leib Christi *geführt* werden, weil sie in der Gottesbegegnung die »Fähigkeit zur individuellen Selbstbestimmung« verloren haben.<sup>32</sup> Die Gemeinde der Heiligen ist keine volkskirchliche Verbindung ganz unterschiedlicher Glaubensformen, sondern eine »transindividuelle«, durchgeordnete Gemeinschaft.

### 3. Inanspruchnahme kirchlicher Unterstützung für die eigene Sinnarbeit: Wilhelm Gräb

Im Münsteraner Kantinengespräch hatte Dahm Menschen skizziert, die sich nach den Gründen ihrer Zugehörigkeit zur Kirche fragen, die ihr Verhältnis zur Institution nach Maßgabe der je eigenen Biographie selbständig gestalten. In seiner Bochumer Antrittsvorlesung »Auf den Spuren der Religion. Notizen zur Lage und Zukunft der Kirche« hat der Praktische Theologe Wilhelm Gräb vor kurzem versucht, dieses Selbstbild der kirchlich Beteiligten aufzunehmen und – im Rückgriff auf Schleiermacher und Troeltsch – *religionstheoretisch zu vertiefen*.<sup>33</sup> Gräb geht hier wie in anderen Aufsätzen zum Thema<sup>34</sup> davon aus, daß die der Kirche begegnenden Menschen *selbst religiös tätig* sind, daß sie immer schon in je individueller Weise mit dem Göttlichen umgehen.

In dieser Perspektive hat die Religion ihren Ort überall dort, wo Einzelne ihrer Lebensgeschichte angesichts von Statusübergängen, von Verlust-, aber auch Glückserfahrungen einen Sinn geben wollen. »In allen Einbrüchen von Fraglichkeit mitten in unserer alltäglichen Lebenspraxis und nicht erst angesichts der letzten, großen Fragen, kommt Religion ins Spiel. Das gilt für die Lebensgeschichte des Einzelnen, das gilt für dessen soziale Beziehungen, ... gilt für Fragen der Arbeit und Arbeitslo-

32. Josuttis (1997), 63.

33. Gräb (1995); »tieferlegen« ist das Leitwort dieses Textes, vgl. etwa 51 ff.; als kirchliches Ziel erscheint dort die »Konturierung, Kritik und Vertiefung« der »alltagsweltlich verfaßten religiösen Sinndeutung«.

34. Vgl. Gräb (1990); Gräb (1993a).

sigkeit, gilt für die Flexibilitätszumutungen in der Risikogesellschaft ...«. <sup>35</sup> Religion erfüllt dabei, wie Gräb zuspitzt, weniger eine gesellschaftliche Integrationsfunktion als eine »Individualisierungsfunktion«. <sup>36</sup> Sie ist diejenige Tätigkeit, in der die Einzelnen sich in den »Zwischenräumen« ihres Lebens darüber klar werden, was und wer *sie selber eigentlich sind*; und zwar gerade im Unterschied zu allen bisher geltenden Deutungen, die das Individuum auf bestimmte familiäre, berufliche und gesellschaftliche Muster festlegen wollen. <sup>37</sup>

Es ist deutlich, daß diese »lebensgeschichtliche Sinnarbeit«, wie Gräb es nennt, <sup>38</sup> nicht zuletzt anlässlich der »großen« *Lebensübergänge* gefordert ist: Geburt, Erwachsenwerden, Heirat und Familiengründung, Verlust von Weggefährten des eigenen Lebens. Die religiöse Identitätsvergewisserung wird hier zunächst durch den jeweiligen sozialen Zusammenhang abgestützt, durch die Teilnehmer am – meist familiären – Fest, die die Bedeutung eines Menschen zum Ausdruck bringen. Im Regelfall, so schrieb Gräb vor zehn Jahren, »drängt die familiäre Veranlassung jedoch [auch] in die Kirche. ... Dies geschieht in dem Bewußtsein, daß die Kirche Gründe hat für die Anerkennung individuellen Lebens, die mit diesem Leben und den sozialen Bezügen, in denen es steht bzw. gestanden hat, gerade nicht vollständig zusammenfallen«. <sup>39</sup> Die religiöse Sinnarbeit an der je eigenen Lebensgeschichte ist an deren Bruchstellen auf ein *externes Deutungsangebot* angewiesen, das die sozialen Zuschreibungen transzendiert, das auch das Scheitern von Beziehungen erträglich macht, das den Sinn des je eigenen Lebens also »tiefer legt«.

In zahlreichen Anläufen hat Gräb die kirchlichen Kasualien, die großen Jahresfeste, das gesamte kirchliche Handeln als eine solche Unterstützung je individueller Sinnarbeit interpretiert. <sup>40</sup> In Ritual und Predigt, in Beratung und Unterricht soll den einzelnen Menschen das *Deutungspotential des christlichen Glaubens* nahegebracht werden, wie es sich inhaltlich in der Rechtfertigungslehre und symbolisch im Kreuz verdichtet: »Daß der Sinn einer Lebensgeschichte nicht ihrem Glücken zugeschrieben werden muß, daß ihr unverlierbarer Wert überhaupt nicht in ihren Erfahrungen und Leistungen gesehen werden muß, ... dafür steht das Zeichen des Kreuzes«. <sup>41</sup> Die subjektive Aneignung dieser symbolischen Gehalte ermöglicht den betroffenen Menschen, ihr je eigenes Leben in der Gewißheit zu führen, »unbedingt von Gott begleitet zu sein«. <sup>42</sup>

35. Gräb (1995), 46; vgl. ähnlich Gräb (1993a), 230ff.; Gräb (1997a), 228f.

36. Gräb (1990), 259f.

37. Zitat: Gräb (1997a), 228; vgl. zu diesem Gedankengang auch Gräb (1990), 264-267; (1993a), 231f.

38. Gräb (1997a).

39. Gräb (1987), 32.

40. Vgl. vor allem Gräb (1987); (1989); (1997a); (1997b).

41. Gräb (1997a), 239f.

42. Ebd., 240.

In letzter Zeit ist Gräb mehrmals darauf eingegangen, daß der Entschluß, die institutionellen Angebote der Kirche in Anspruch zu nehmen, keineswegs mehr selbstverständlich ist. Zunehmend steht der Lebenszyklus »zur individuellen Disposition, seine Stationen und die Art ihrer Begehung sind zu einer Frage des Wählens und Entscheidens geworden.«<sup>43</sup> Auch die Teilnahme an den kirchlichen Kasualien erfolgt in dem Bewußtsein, daß es dafür zahlreiche institutionelle Alternativen gibt, die nicht selten attraktiver erscheinen: »die humanplausible Wertorientierung der nachsozialistischen Jugendfeiern; die persönliche, das Leben des Verstorbenen würdigende Ansprache des freien Bestattungsredners.«<sup>44</sup>

Angesichts dieser *Ritual- und Deutungskonkurrenz* wird das kirchliche Handeln nur noch dort auf das Interesse der Menschen stoßen, wo es tatsächlich als Unterstützung der je eigenen religiösen Aktivität erkennbar ist. Darum darf die Kirche nicht einfach die objektive Geltung der traditionellen Symbolbestände behaupten, sondern hat diese Tradition so zu »verflüssigen«, daß sie allererst in die individuelle Sinnarbeit eingehen kann. In Gräbs Worten: »Dann erst gilt dieses Deutungsangebot an sich selbst, ... wenn ich es für mich selbst und mein Leben als sinnvoll erfahre und gelten lassen kann.«<sup>45</sup>

Will man dieses Verhältnis der Menschen zum kirchlichen Handeln prägnant zusammenfassen, so drängt sich das *Bild der Klienten* auf. Zum Klienten, etwa einer Anwältin oder eines Therapeuten, aber auch von Institutionen wie dem Sozial- oder Arbeitsamt, werde ich, wenn ich in meiner Lebensführung eine spezialisierte Unterstützung benötige. Im Normalfall kann ich für meine Finanzen, meine Gesundheit oder meine Beziehungen selber Sorge tragen; aber gelegentlich bin ich damit überfordert und brauche die Hilfe anderer, die über die entsprechenden Mittel, über spezielles Wissen und Fähigkeiten verfügen. Diese professionellen Bemühungen sind zeitlich begrenzt, denn sie zielen immer darauf, daß der Klient sein Leben wieder selbständig führen kann.

Man wird sagen können, daß Gräb die Beziehung der Menschen zur kirchlichen Institution nach eben diesem Modell versteht, wenn er die alltägliche Sinnarbeit zum Bezugspunkt der kirchlichen Praxis macht, und diese als Unterstützung der Einzelnen durch ein »symbolisch, rituell und reflexiv ausgearbeitete[s] Deutungsangebot« sieht, das durch pastorale Experten nach Bedarf vermittelt wird.<sup>46</sup> Zugleich demonstriert auch dieses Modell offenbar eine weit verbreitete kirchliche Auffassung. In *inhaltlicher* Hinsicht weist Gräb selbst hin auf die liberale Betonung der individuellen Religion, durch Troeltsch und die »moderne« Praktische Theologie der Jahrhundertwende;<sup>47</sup> und in der *Praxis* ist offenbar der seit über dreißig Jahren forcierte Aus-

43. Ebd., 222.

44. Ebd., 223.

45. Gräb (1993a), 235.

46. Zitat: Gräb (1995), 52; zu Gräbs Pastoraltheologie vgl. Gräb (1992).

47. Vgl. Gräb (1993b).

bau übergemeindlicher Beratungsstellen und kirchlicher Dienste eben dieser Vorstellung eines religiösen Klientels gefolgt.

Diese verbreitete Sicht hat auch Gräb, darin vergleichbar mit Josuttis, nun dadurch akzentuiert, daß er ausdrücklich die zunehmende Pluralisierung kirchlicher Beziehungen wahrnimmt. Diese wird hier jedoch nicht nur als Resultat gesellschaftlicher Entwicklungen hingenommen und im Blick auf das Heilige einheitlich ausgerichtet. Sondern wenn Religion selbst nichts anderes als eine individualisierende Deutungspraxis darstellt, dann werden, *aus Gründen des Glaubens*, auch die Kontakte zur Kirche so vielgestaltig sein wie das Leben selbst. Will die Kirche ein relevanter Ort für die individualisierte Religionskultur der Gegenwart sein, so darf sie diese Vielfalt nicht als Gefahr sehen, sondern muß sie vielmehr fördern, indem sie ihre traditionellen Symbolbestände zur individuellen Aneignung freigibt. Die *inhaltliche* Identifizierung des kirchlichen Handelns wird dann allerdings nur sehr umrißhaft geschehen können, etwa in einer fortgesetzten »Wesensbestimmung des Christentums«, die nach Troeltsch »freilich niemals schlechthin sicher formuliert« sein kann.<sup>48</sup>

Deutlicher noch sind die Schwächen des Klientenmodells im Blick auf die *Organisation*, die durch die nahezu grenzenlose Vielfalt kirchlicher Beziehungen inzwischen in eine prekäre Lage geraten ist. Wie die Leistungen des Arbeitsamtes finanziert werden, wie die therapeutische Praxis organisiert ist, das interessiert die Klienten nur am Rande; ihnen kommt es auf die Professionalität der Unterstützung an, die sie meist als persönliche Beratungsleistung erleben. Auch Gräb ist darum an der Erhaltung und dem Zusammenstimmen der kirchlichen Einrichtungen kaum interessiert. Ihm geht es um die Verflüssigung der kirchlich-institutionellen Vorgaben, von denen sich die religiös interessierte Einzelne doch eher kritisch absetzen wird, als sie pflegen und bewahren zu wollen.

Die Realität der kirchlichen Beziehungen kann Gräb auf diese Weise allerdings nur unvollständig wahrnehmen. In seinem Konzept ist kein Platz für das Bedürfnis nach geistlicher *Gemeinschaft*, nach der erfahrbaren »*communio sanctorum*«. Klient ist man immer nur auf Zeit, um dann wieder in den je eigenen Alltag zurückzukehren. Die kirchlichen Klientinnen und Klienten sind Gräb zufolge an der Bewältigung ihrer familiären oder sozialen Transzendenzen interessiert, nicht aber an Zusammenkünften untereinander, die sie auf Dauer an die Institution binden würden. Grundsätzlich wird hier offenbar nicht mit der *Kontinuität* einer kirchlichen Beziehung gerechnet. Klient ist man immer nur auf Zeit. Die Menschen jedoch, die etwas von der Kirche erwarten, kommen gelegentlich oder sogar häufiger wieder, weil sie auch positive Erinnerungen an die kirchliche Institution haben. Die religiöse Sinnarbeit ist eben nicht nur gelegentlich auf eine flüchtige Unterstützung bedacht; sondern sie verdankt sich auch *objektiven Vorgaben*, die sie in ihre Deutungstätigkeit auf Dauer einbeziehen will.

48. Zitiert nach ebd., 129; vgl. 142ff.

## 4. Nutzung der kirchlichen Angebote zur Glaubensentwicklung: Evangelisches München-Programm

Das sogenannte Evangelische München-Programm wurde 1995/1996 von einer gemeinsamen Arbeitsgruppe des Evang.-Lutherischen Dekanats und der Unternehmensberatung McKinsey & Company entwickelt. Seine praktische Umsetzung hat, wenn auch zögerlich, in München begonnen und wirkt sich auch in anderen Teilen der Bayerischen Landeskirche aus. Einer der theologischen Berater des Unternehmens, Herbert Lindner, hat das Konzept vor kurzem öffentlich vorgestellt und reflektiert.<sup>49</sup>

Während Josuttis sein kirchliches Leitbild von der bezwingenden Macht des Heiligen her entwirft, und Gräb bei der religiösen Sinnarbeit der Einzelnen beginnt, setzt das München-Programm ausdrücklich bei der Organisation ein: »Die Evangelisch-Lutherische Kirche in München will für das Leben und den Glauben von Menschen in der großstädtischen Gesellschaft attraktiver und bedeutsamer werden.«<sup>50</sup> »Sie weiß sich bei dieser Aufgabe getragen durch das Evangelium von der Liebe Gottes zu den Menschen von heute, das die Kraft hat, Antworten auf die Herausforderungen der Zukunft zu finden.«<sup>51</sup> Die »gesellschaftlichen Trends«, etwa zur »Verinselung der Menschen und ... Unfähigkeit zu sozialer Interaktion« oder zu einer ökonomischen und sozialen Pluralisierung, verschärfen die gegenwärtige »Orientierungs- und Sinnkrise«; damit steigen die Anforderungen an das seelsorgerliche und diakonische Handeln der Kirche.<sup>52</sup> Allerdings erscheint die »Kernkompetenz der Evangelischen Kirche ..., die biblische Botschaft zeitnah und menschengerecht auszulegen«, gegenwärtig beeinträchtigt, weil die organisatorischen Strukturen zu komplex und die Mitarbeiter zu wenig gefördert werden, weil die kirchlichen Angebote zu breit angelegt und zu wenig bekannt sind.<sup>53</sup> So nimmt die Organisation die Lebenslagen der Menschen nur ungenau wahr und geht an ihren Bedürfnissen und Erwartungen vorbei.<sup>54</sup>

Diese Diagnosen gehören sämtlich in den breiten Strom kirchlicher Selbstkritik der letzten Jahrzehnte; auch die einzelnen Verbesserungsvorschläge können nur selten Originalität beanspruchen. Innovativ erscheint am Münchener Konzept vor allem

49. Vgl. Lindner (1997); dazu Dekanat München (1996a) und (1996b).

50. Dekanat München (1996b), 1.

51. Ebd., 4.

52. Ebd., 4, 6f. und Schaubilder 1 und 2.

53. Lindner (1997), 248-250.

54. Das München-Programm macht sehr deutlich, daß die erwähnten gesellschaftlichen Trends nicht nur eine Herausforderung, sondern auch eine *Gefährdung der kirchlichen Organisation* darstellen, weil Bevölkerungsentwicklung und soziale Pluralisierung nicht zuletzt ihre »finanzielle Basis« wie ihre öffentliche und individuelle »Relevanz« in Frage stellen; vgl. Dekanat München (1996b), 5.

zweierlei. Zum einen ist vergleichsweise konsequent versucht worden, die verschiedenen Aspekte des kirchlichen Handelns *stringent aufeinander zu beziehen*.<sup>55</sup> Kritischer und konzentrierender »Perspektivpunkt allen kirchlichen Handelns« soll das »Glaubenthema« werden.<sup>56</sup> Leitend ist die Vision »einer bedeutsamen und anziehenden Institution auf dem Markt der Sinnangebote und Deutungssysteme«, die über »ergebnisorientierte« Strukturen sowie über kompetente Mitarbeiter/innen verfügt, die ihren Mitgliedern »zielkonforme« Angebote machen kann und auf diese Weise »ein präsender und kompetenter Dialogpartner für die Glaubensentwicklung und Gottesbeziehung« der Einzelnen ist.<sup>57</sup> Zum anderen konkretisiert das München-Programm die *Orientierung an den Erwartungen der Menschen*; und zwar nicht zuletzt mit Hilfe betriebswirtschaftlicher Theoreme. Vor allem durch drei Formen der Befragung werden die potentiellen Nutzer kirchlicher Angebote in die Programmentwicklung einbezogen.

1. Zunächst hat man in einer Repräsentativbefragung nach dem jeweiligen *Profil des individuellen Glaubens sowie der kirchlichen Verbundenheit* gefragt. Die Antworten weichen kaum von den einschlägigen Resultaten der EKD-Umfragen ab: Es sind weniger die Stärkung von Glauben und innerem Halt oder die Erfahrung der Gemeinschaft, die die kirchliche Zugehörigkeit begründen, als vielmehr das soziale Engagement der Kirche und vor allem der *Zugang zu den Kasualien* für sich selbst und die Kinder.<sup>58</sup> – Über die bekannten Ergebnisse geht das München-Programm dort hinaus, wo es die Gesamtheit der Mitglieder in *fünf »Glaubensformen«* einteilt.<sup>59</sup> Nach den Kriterien »Glaubenstiefe« und Kirchenverbundenheit werden beispielsweise knapp 20% »Glaubende mit fester Kirchenbindung« ausgemacht, die sich in hoher Übereinstimmung mit der Gemeinde befinden, oder gut 20% »Suchende mit Kirchendistanz«, deren Glaube und Kirchlichkeit mit Unsicherheit und Zweifel einhergehen; und vor allem eine große Gruppe (43%) von »Kirchenfremden mit selbstdefiniertem Glauben«, die eine höhere Kraft, nicht aber den von der Kirche präsentierten Gott anerkennen, und deren Kirchenbindung von »Individualität und Autonomiestreben« geprägt ist.<sup>60</sup> Insgesamt sieht die Studie über 50% der Mitglieder »eher kirchenfremden Gruppen« zugehörig und will deren organisatorische Verbundenheit neu stärken.<sup>61</sup>

2. Eine zweite Nachforschung schlägt das Programm für die Planung einzelner Gemeinden vor. Hier sollen die Mitglieder vor allem nach ihren *Erwartungen* noch

55. Vorarbeiten dazu finden sich bei Lindner (1994), 109-115, 188-216 u.ö.; vgl. auch Breitenbach (1994), 236ff.

56. Lindner (1997), 251; vgl. 262f., sowie Lindner (1994), 337ff.

57. Zitate aus Lindner (1997), 252 und Dekanat München (1996b), 15 sowie Schaubild 8.

58. Vgl. Dekanat München (1996a), Schaubild 5; zu den EKD-Umfragen vgl. Engelhardt/von Loewenich/Steinacker (1997), 38ff., 381.

59. Vgl. Dekanat München (1996b), 11f und Schaubild 6; Lindner (1997), 248f.

60. Lindner (1997), 248.

61. Dekanat München (1996b), 12.

detaillierter befragt werden.<sup>62</sup> Welche Themen sind von Interesse, welche Kontakte und Informationen werden gewünscht? Die Gemeinde-Verantwortlichen sollen auf Grund der Rückmeldungen detaillierte Ziele festlegen und konkrete Angebote planen, die sowohl die individuelle »Beheimatung im Glauben« als auch die Kontakte zum Gemeindeleben zu stärken vermögen: »Das Münchenprogramm setzt konsequent auf die Rückkehr der Kirchenfernen.«<sup>63</sup> Dazu sollen auch neue, gezielt auf die Adressaten zugehende Angebote dienen.

3. Der Beurteilung der gemeindlichen Angebotsstrategie soll schließlich eine dritte Nachfrage, diesmal bei den jeweils Teilnehmenden, dienen: Die individuelle *Wirkung* eines kirchlichen Angebots wird in fünf Dimensionen erhoben; sie betreffen die Stärkung des Glaubens, die Veränderungen im Wissens-, im Verhaltens- und im Gefühlsbereich sowie nicht zuletzt die Frequenz der Teilnahme selbst.<sup>64</sup>

Insgesamt ist deutlich, daß der gesamte »systematische Planungs- und Steuerungsprozeß«, den dieses Programm entwirft, sich bis ins Detail an Verfahren und Instrumente aus dem betrieblichen Management anlehnt.<sup>65</sup> Es ist darum naheliegend, auch die Sicht des München-Programms auf die Kirchenmitglieder mit einer ökonomischen Metapher zusammenzufassen, nämlich dem Bild der *Kunden*. Die Kunden und Kundinnen stehen, betriebswirtschaftlich gesehen, zum Unternehmen in einem Tauschverhältnis, das durch Angebot und Nachfrage reguliert wird und auf einen *beiderseitigen Nutzen* zielt. Die Kundin ist an bestimmten Waren oder Dienstleistungen interessiert; und sie ist bereit, dafür einen gewissen Preis zu zahlen und das verkaufende Unternehmen auf diese Weise zu unterstützen. Umgekehrt hat auch das Unternehmen ein doppeltes Interesse an seinen Kunden: Sie sollen ihm Gewinn bringen, indem sie möglichst häufig einkaufen; und eben darum muß sich das Unternehmen »kundenorientiert« verhalten, es muß die Bedürfnisse der Käuferinnen kennen und deutlich machen, wie die eigenen Produkte die Kundenerwartungen zu erfüllen vermögen.

Daß das München-Programm seine Adressaten als Partner eines ökonomischen Austauschs sieht, das belegt nicht nur die permanente Rede von Angeboten, Kompetenzen, von Zielplanung und Ergebnisorientierung. Sondern auch seine *Grundstruktur* folgt offenbar der betrieblichen Kundenorientierung, wenn die Einstellungen und Erwartungen der Mitglieder detailliert erhoben und zu homogenen Zielgruppen für bestimmte Angebote zusammengefaßt werden. Eine solche »Marktsegmentierung« ist typisch für jedes effiziente Marketing, ebenso wie die »Marktbearbeitung« durch

62. Vgl. ebd., Schaubild 23.

63. Löhr (1997a), 11; vgl. die detaillierten Beschreibungen in Löhr (1997a) und Löhr (1997b).

64. Vgl. dazu Dekanat München (1996b), 31 und Schaubild 26. Das Schema ist offenbar orientiert an dem Modell religiöser Dimensionen, wie es zuerst Charles Glock vorgelegt hat; vgl. Glock (1962).

65. Ebd., 27; vgl. den Überblick a.a.O. 27ff. und Schaubilder 21-22. Zum betriebswirtschaftlichen Hintergrund des München-Programms vgl. auch Breitenbach (1994), 203ff.; Lindner (1995); Lindner (1997), 260ff.; Löhr (1997b).

gezielte Kommunikation oder eine begleitende Produktwirkungsforschung, wie sie im München-Programm empfohlen werden. Vor allem aber geht auch das kirchliche Unternehmenskonzept von einem beiderseitigen Nutzen des Kundenverhältnisses aus. Das zeigt sich in den Zielbestimmungen des kirchlichen Handelns, die regelmäßig sowohl die Glaubensentwicklung der Einzelnen als auch deren persönliche und finanzielle Beteiligung am kirchlichen Leben umfassen. Die »Rückkehr der Kirchenfernen« soll der Bewältigung individueller Sinnkrisen und Notlagen dienen; aber sie soll eben zugleich diejenige Organisation stärken, die sich als Vermittlerin der »Botschaft des Evangeliums« begreift.

Auch das München-Programm steht für eine ganze Reihe aktueller Versuche, das kirchliche Handeln mittels betriebswirtschaftlicher Theoreme zu beschreiben und methodisch zu verbessern.<sup>66</sup> Alle diese Ansätze sind dadurch gekennzeichnet, daß sie der *empirischen kirchlichen Organisation* große Aufmerksamkeit widmen. Wird die Kirche als Unternehmen betrachtet, so stehen vor allem ihre materialen Existenzbedingungen auf dem Prüfstand. Denn unter den Bedingungen der Marktkonkurrenz wird nur ein Unternehmen, das Ressourcen sparsam einsetzt und rationale Personalplanung betreibt, seine kundenorientierten Leistungen auf Dauer anbieten können. Darum fordert auch das München-Programm ausdrücklich ein »Ja zur Institution«, da nur eine »organisierte, gesellschaftlich relevante Gruppe« zum wirkungsvollen Instrument des Evangeliums werden könne.<sup>67</sup>

Den betriebswirtschaftlich inspirierten Kirchenreform-Programmen ist wiederholt vorgeworfen worden, daß das Evangelium hier instrumentalisiert werde für die Ziele institutioneller Selbsterhaltung.<sup>68</sup> Auch bei dem vergleichsweise reflektierten München-Programm fällt auf, wie umstandslos Glauben und kirchliche Organisation *identifiziert* werden: Daß die Kirche die inhaltliche Kompetenz für die Auslegung der Botschaft besitzt, wird nicht in Zweifel gezogen; der Betrieb Kirche ist sich seines Themas, des Evangeliums, sicher und kann seine Kunden darum *gleichermaßen* nach ihrer Kirchen- wie nach ihrer Glaubensbindung segmentieren. Daß der individuelle Glauben etwas Eigenständiges ist und durchaus unterschiedliche, auch kritische Beziehungen zur Kirche implizieren kann, kommt dagegen nicht in den Blick.

Für die Vermutung, daß »Glauben« hier zu einseitig von der Organisation selbst definiert wird, spricht auch der Umgang des München-Programms mit seinen eigenen Mitgliederbefragungen. Es erscheint doch verblüffend, daß die kirchenleitende Vision den Glauben der Mitglieder und ihre Partizipation an der kirchlichen Gemeinschaft in den Mittelpunkt stellt, während die überwältigende Mehrheit der Befragten selbst diesen Motiven keine große Bedeutung für ihre Mitgliedschaft ein-

66. Vgl. etwa Jäger (1993b) und die Beiträge in Braun (1994); Brummer/Nethöfel (1997); Thomé (1998).

67. Dekanat München (1996b), 14 und Schaubild 7; vgl. Lindner (1997), 251 und 254ff.; Löhr (1997b), 122f.

68. Vgl. etwa Josuttis (1997), 93f., 44ff., 173f.; Kroeger (1997); Gronemeyer/Rompel (1998).

räumt.<sup>69</sup> Das kirchliche Angebot der Kasualien hingegen, das die institutionelle Bindung bis weit in die Gruppe der »Kirchenfremden« begründet, kommt in den strategischen Überlegungen dieses Programms praktisch nicht vor. Offenbar erwarten die meisten Kirchenmitglieder von der Kirche ganz andere Formen der Glaubensstärkung, als die Münchner Autoren meinen.

Diese Beobachtungen sprechen nicht gegen eine Haltung der Kundenorientierung; sie deuten eher darauf hin, daß diese Haltung auch im München-Programm noch zu wenig durchgehalten ist. Auch hier wird die Botschaft des Evangeliums nicht als Gegenstand eines Tausches begriffen, der für *beide Seiten* Nutzen und Veränderung bedeuten könnte; sondern die Botschaft wird sehr einseitig (und traditionell) als *Antwort* begriffen auf Herausforderungen und Fragen der Menschen. Daß die Menschen ihren Glauben selbständig definieren und auch Fragen an die Kirche stellen, gleichsam als kritische Konsumenten, das wird eher als Bedrohung der Organisationsentwicklung wahrgenommen, wenn es nicht zu dem paßt, was die Kirche als »Botschaft des Evangeliums« definiert.<sup>70</sup>

## 5. Mitwirkung an einer Dienstleistung des Glaubens: Schlußfolgerungen

Alle drei vorgestellten kirchlichen Programme enthalten im Blick auf die kirchlichen Adressaten wichtige Erkenntnisse; zugleich sind aber auch je charakteristische Verzerrungen und blinde Flecke zu verzeichnen. Wie lassen sich die Einsichten zum kirchlichen Mitgliedschaftsverhältnis nun verbinden, ohne in die skizzierten Schwierigkeiten zu geraten? – Mein eigener Vorschlag geht ebenfalls von der zuletzt entfalteten Perspektive der *Kundschaft* aus. Das Verhältnis der Einzelnen zur Kirche mit ökonomischen Kategorien zu beschreiben, als ein Tauschverhältnis, das – so der Fachausdruck – auf *wechselseitige »Nutzenstiftung«* zielt, dieser Ansatz scheint in doppelter Hinsicht besonders realitätsnah zu sein. Zum einen macht die aktuelle Lage deutlich, wie die kirchliche Organisation auf Zuwendungen seitens der Menschen

69. Selbst bei den vergleichsweise institutionstreuen »Glaubenden mit kritischer Kirchlichkeit« sind *weniger als ein Viertel* an einem gemeinschaftlichen Leben oder einer Stärkung des eigenen Glaubens interessiert; vgl. Dekanat München (1996a), Schaubild 5.
70. Dafür spricht auch, daß »Zweifel und Unsicherheit« im Glauben ohne weiteres als »Kirchendistanz« verbucht werden (Dekanat München (1996b), Schaubild 6, Cluster 3). Könnte es nicht sein, so hat bereits Trutz Rendtorff in einem ähnlichen Zusammenhang gefragt (Rendtorff (1990), 208f), daß Zweifel und Zögern in der Formulierung des eigenen Glaubens gerade ein Kennzeichen intensiver und reflektierter Christlichkeit, ja auch Kirchlichkeit sind?

angewiesen ist, auf finanzielle Beiträge, aber auch auf persönliches Engagement und öffentliche Unterstützung. Insofern tut die Kirche gut daran, »kundenorientierte« Strukturen zu schaffen und ihr »Angebot« entsprechend zu profilieren. Zum anderen entspricht die Kundenperspektive aber auch dem Selbstverständnis vieler Kirchenmitglieder, die ihr Verhältnis zur Institution durchaus in den Kategorien von Kosten und Nutzen reflektieren: »Für den Dienst der religiösen Lebensbegleitung ist man bereit, einen angemessenen finanziellen Beitrag zu entrichten.«<sup>71</sup>

Allerdings muß die Betrachtung der kirchlichen Adressaten als Kunden offenbar *zwei Gefahren vermeiden*. Zum einen wird sie darauf zu achten haben, die reale kirchliche Institution und deren Selbsterhaltung nicht zum primären Bezugspunkt zu machen. Das München-Programm zeigt, wie die individuelle Glaubensentwicklung zu sehr von den Interessen der Kirche her bestimmt wird und damit die Vielfalt der religiös-kirchlichen Erwartungen nur verzerrt in den Blick kommt. – Zum anderen kann sich die kirchliche Nutzenstiftung offenbar nicht auf ein bestimmtes Produkt, gleichsam eine kirchliche Ware beziehen.<sup>72</sup> Glauben, Glaubenserfahrung oder gar das Evangelium lassen sich schlechthin nicht als ein Produkt konzipieren, das hergestellt, getauscht und verbraucht werden könnte.

Für die ökonomische Beschreibung kirchlicher Beziehungen erscheint es darum sinnvoller, das betriebswirtschaftliche Verständnis von *Dienstleistung* heranzuziehen.<sup>73</sup> Auch hier bietet ein Betrieb eine Leistung an, die von Kunden nachgefragt und honoriert wird. Aber diese Leistung besteht nicht in einem gegenständlichen Produkt, sondern in einem spezifischen *Leistungsprozess*. Am Beispiel der ärztlichen Beratungsleistung kann man sich klarmachen, daß der Dienstleistungsprozeß einerseits bestimmte strukturelle und personell-fachliche Voraussetzungen, also durchaus organisatorischen Charakter hat. Andererseits setzt das Erbringen der Dienstleistung die *Integration eines sogenannten »externen Faktors«* voraus, in diesem Fall der Patientin, ihres eigenen Wissens über die Krankheit, ihrer Bereitschaft, bei der Behandlung mitzuwirken usw.<sup>74</sup> Die Dienstleistung besteht darin, daß der Anbieter den »externen Faktor«, das ist oft die Kundin selbst, in den professionellen Leistungsprozeß einbezieht und damit eine bestimmte Wirkung erzielt, also etwa die Heilung einer Krankheit. Dabei kann der Dienstleister über die Kunden nicht vollständig verfügen,

71. Dahm (1989), 315; vgl. ähnlich Dubach/Campiche (1993), 162ff.: »Motivationsstyp Kunde«; auch Engelhardt/von Loewenich/Steinacker (1997), 357-361.

72. Dies ist der Grundirrtum von Perels (1990), z.B. 15ff., 37ff.

73. Vgl. etwa Corsten (1994); Meffert (1994); Meyer (1994); Kleinaltenkamp (1995); Pelpels (1995); Bruhn (1997).

74. Die meisten Klientenbeziehungen lassen sich darum in ökonomischer Perspektive als Dienstleistungen interpretieren. Aber diese Perspektive rückt, im Unterschied zum oben bei Gräß entwickelten Bild des Klienten, eben auch die Organisation, das *Unternehmen* in den Blick, das die (religiöse) Unterstützung der Einzelnen ermöglicht und das dafür auch seinerseits finanzielle, sachliche und personelle Unterstützung benötigt.

sondern ist für den Erfolg des Prozesses auf dessen Mitwirkung angewiesen; der Kunde erscheint, so wird häufig gesagt, geradezu als »Koproduzent« der an ihm vollzogenen Dienstleistung. – Dieses betriebswirtschaftliche Modell erlaubt für das Verständnis der kirchlichen Beziehungen<sup>75</sup> mindestens drei Schlußfolgerungen.

1. Das Dienstleistungsmodell erscheint zunächst deswegen interessant, weil die Wirkung des Leistungsprozesses hier offenbar weder dem Anbieter noch der Kundin allein zuzurechnen ist; oft wird die erhoffte Wirkung, etwa einer ärztlichen Dienstleistung, sogar auf einem Geschehen beruhen, das keiner der Beteiligten in der Hand hat. Wird das kirchliche Mitgliedschaftsverhältnis als Beteiligung an einer Dienstleistung konzipiert, dann lassen sich darum die spannungsvollen Einsichten einander zuordnen, die die Entwürfe im Blick auf das Verhältnis zwischen der *individuellen Glaubenserfahrung* und der *kirchlichen Organisation* erbracht haben.

Auf der einen Seite sind sich Kameradschafts- und Klientenmodell darin einig, daß die real existierende Kirche auf keinen Fall mit dem Evangelium und seiner Wirkung auf den Einzelnen *identifiziert* werden darf. Die biographische Vielfalt der Glaubenserfahrung ist nicht institutionell zu domestizieren, sondern kann nur aufgehoben werden in der Einheit des Leibes Christi beziehungsweise des tradierten Rechtfertigungsglaubens. Das kann dann allerdings zur Folge haben, daß die kirchlich-organisatorische Realität im Energiefeld des Heiligen verdampft oder durch die je individuelle Aneignung bis zur Unkenntlichkeit »verflüssigt« wird. Auf diese Weise bleibt die *andere* Einsicht unbedacht, daß die kirchlichen Beziehungen durch die Erfahrungen *mitbestimmt* sind, die die Einzelnen mit der kirchlichen Institution, mit einzelnen Personen, Räumen und Veranstaltungen gemacht haben. Zur religiösen Lebenslinie gehören stets auch konkrete Erfahrungen mit der *organisierten* Religion.<sup>76</sup> Eben dies hat vor allem das München-Programm mit seinem Interesse an »zielkonformen Strukturen« und zusammenstimmenden Angeboten zum Ausdruck gebracht.

Der Rekurs auf das Modell der Dienstleistung ermöglicht es nun, die individuelle Glaubenserfahrung so mit der organisierten Kirche zu vermitteln, daß diese weder von der Macht des Heiligen verschlungen noch der Glaube in die Regie der Institution genommen wird. Vielmehr wird man sich den Prozeß der Glaubensentwicklung, etwa im Gottesdienst, so vorzustellen haben, daß institutionell-objektive Vorgaben, die tradierten Symbole und Riten des Glaubens, *und* individuelle Selbsttätigkeit, in der Rolle des »externen Faktors«, so *zusammenspielen*, daß das Evangelium aufs Neue zur Wirkung kommen kann. Diese Wirkung ist dann ein Geschehen des Glaubens, das weder auf die leistungsfähige kirchliche Struktur noch auf die Mitwirkung der Einzelnen verzichten kann, ohne doch einer dieser Größen zugerechnet werden zu dürfen.

75. Versuche, das Dienstleistungskonzept auf kirchliche Verhältnisse zu beziehen, finden sich bereits bei Dahm (1989), 309, 314ff., der von »religiösen Dienstleistungen« spricht; gründlicher bei Mödinger (1994); (1995).

76. Josuttis hat diese Einsicht durch seine Verknüpfung von »religiöser Biographie« und »religiöser Topologie« auf eigene Weise formuliert, s.o. Anm. 18.

2. Wird das Geschehen des Glaubens als Resultat einer spezifisch kirchlichen Dienstleistung gesehen, dann lassen sich weiterhin die so unterschiedlichen Akzente vermitteln, mit denen Josuttis und Gräß die *Erfahrung des Glaubens* und die *Lebensgeschichte der Einzelnen* verbinden: Josuttis konzidiert zwar, daß die individuelle Biographie unterschiedliche Haltungen zum Heiligen einschließen mag; idealerweise aber besteht die religiöse Erfahrung in einer Ergriffenheit vom Geist Gottes, die das eigene Ich auslöscht und in eine kameradschaftlich geordnete Lebensform integriert. Dagegen hat Gräß darauf aufmerksam gemacht, daß zur religiösen Erfahrung eine Selbsttätigkeit gehört, ja daß Glauben allererst in der je eigenen Deutung der Lebensgeschichte entsteht.

Im Modell der Dienstleistung lassen sich die polaren Gegensätze von Ergriffenheit und Eigentätigkeit verbinden, weil zur individuellen Beteiligung an diesem organisierten Geschehen offenbar immer beide Aspekte gehören. Als Dienstleistung ist die kirchliche Praxis einerseits darauf angewiesen, daß die Menschen sich tatsächlich in ihre Angebote integrieren lassen, sich beteiligen und mit ihrer eigenen religiösen Kompetenz am Prozeß der Glaubensentwicklung mitwirken. Zum anderen gehört zu diesem Prozeß aber immer auch ein Moment der Hingabe an die von der Kirche präsentierten Vorgaben, eine Ergriffenheit vom rituellen Geschehen, das den je eigenen Beitrag übersteigt. – Die Pointe der Dienstleistungsperspektive scheint mir dabei in der Einsicht zu bestehen, daß koproduzierende Eigentätigkeit und passives Erlebnis je nach individueller Situation ganz *unterschiedlich gewichtet* sein können: Die Mitwirkung der Einzelnen kann sich, etwa in einem Weihnachtsgottesdienst, fast ganz auf den Genuß des Gebotenen beschränken; sie kann aber auch, etwa in der Organisation eines Gemeindefestes,<sup>77</sup> nahezu ausschließlich von eigener Produktivität geprägt sein. Zwischen passiver Mitgliedschaft und aktiver Mitarbeit kennt die kirchliche Mitwirkung offenbar zahlreiche Übergänge und Zwischenformen.

3. Schließlich erlaubt das Dienstleistungsmodell auch, die *Pluralität kirchlicher Beteiligung* aufzuheben. Wieder läßt sich dies an der Beteiligung an einem Gottesdienst skizzieren. Wie die Einzelnen den Gottesdienst erleben, mit welcher Intensität sie sich innerlich und äußerlich engagieren, das hängt offenbar von ihrer jeweiligen biographischen Prägung, ihrer religiösen Lebensposition und kirchlichen Erfahrung ab. In der liturgischen Dienstleistung sind jedoch alle diese Einzelnen, auf je unterschiedliche Weise, mit der *einen* kirchlichen »Kernkompetenz«, der rituellen Darstellung der christlichen Tradition, konfrontiert. Im Zusammenwirken zwischen strukturierter Liturgie und individueller Mitwirkung kann – auf eine wiederum vielfältige Weise – Glauben entstehen; und zugleich wird in diesem Prozeß die kirchliche Institution selbst unterstützt und bestätigt.

Wird das Verhältnis der Einzelnen zur kirchlichen Praxis als je unterschiedlich akzentuierte Beteiligung an einer Dienstleistung des Glaubens, und damit als ein wechselseitiges Nutzenverhältnis verstanden, so wird die *Kirche als Organisation* so

77. Vgl. das Beispiel bei Fechtner (1993), 195f.

ernst genommen, wie sie es als Instrument des Evangeliums verdient. Ihr unverzichtbarer Beitrag zur Glaubensentwicklung läßt sich herausstellen, ohne die religiöse Selbsttätigkeit der Einzelnen zu schmälern; und es läßt sich auch nach dem Nutzen fragen, den die Kirche *für sich selbst* aus der Mitwirkung der Menschen erwarten kann. Eine solche Perspektive muß nicht den ›Ausverkauf des Glaubens‹ bedeuten. Sie vermag vielmehr zu verdeutlichen, wie die Kirche, gerade als empirische und darum auch ökonomisch zu beschreibende Institution, den Menschen die Erfahrung des Glaubens eröffnen kann.