

# Gaudium et Spes –

## Kritisches Korrektiv gegen die Semantik vom „Kerngeschäft der Kirche“

Matthias Sellmann

### *Vorbemerkung*

*Angesichts der seit einigen Jahren zunehmenden Sparzwänge in der Kirche werden ausnahmslos alle Bereiche kirchlichen Handelns unter dem Aspekt der Finanzen auf den Prüfstand gestellt – zurecht.*

*Der Autor, selbst ehemals pädagogischer Mitarbeiter des KSI, jetzt Grundsatzreferent der KSA in Hamm, befasst sich in diesem Zusammenhang mit der Frage, inwieweit eine Neubewertung kirchlicher Bildungsarbeit angezeigt ist.*

*Unter Berufung darauf, dass gerade Bildung zentraler Bereich möglichen missionarischen Dialogs in einer pluralen Welt ist, warnt er dringend davor, diesen Bereich im Kontext der Sparmaßnahmen über Gebühr zurück zu schneiden:*

*Der „Kernbereich Seelsorge“ kann selbst nur sinnvoll existieren in einem missionarischen Umfeld, das im gesellschaftlichen Dialog Wege bereitet, Vorurteile abzubauen und Wissen um sowie Zugang zur Kirche zu ermöglichen.*

*Wächst – z.B. in den Bereichen Bildung und Caritas – die „Sympathie“ zur Kirche, ist dies neuer Anknüpfungspunkt für Seelsorge, kappen wir diesen Zugang und beschränken unsere Arbeit aber auf die schon gewonnene Mitgliedschaft (Gesund schrumpfen, kleine Herde etc.), droht mittelfristig weiterer Niedergang. **Die Herausgeber***

Das Gesicht der deutschen Kirche zeigt gegenwärtig tiefe Sorgenfalten. In welches Bistum und in welche Landeskirche man auch reist, überall bestimmt der Rotstift die Färbung der Debatten. Der schwere und anhaltende finanzielle Druck, die Austrittswellen aus den Kirchen, die Veränderung der religiösen Gewohnheiten weg von sicher einplanbaren Mitgliedschaften, die Unwilligkeit junger Menschen zu geistlichen Leitungsberufen, die Überalterung von Klerus und loyalen Gottesvolk, der innerkirchliche Pluralismus und der permanente Zustimmungsvorbehalt der eigenen Mitglieder – all dies

sind Aspekte eines bedrohlichen Panoramas. Es herrscht Reaktionszwang, theologisch wie institutionell.

Auf theologischer Ebene reagieren die deutschen Bischöfe mit einer Fülle von wegweisenden Dokumenten, Hirtenbriefen und Pastoralprogrammen, denen allen eine spektakulär zu nennende neue Positionsbestimmung zugrunde liegt: Deutschland sei Missionsland geworden; die traditionelle Erfassungspastoral müsse sich in eine Pastoral des Willkommens verwandeln lassen; man müsse mit einer kleineren, bescheideneren und ärmeren Kirche rechnen.<sup>130</sup> Vielzitiert ist der mutige Ausspruch des Essener Ruhrbischofs Felix Genn: „Eine Sozialgestalt von Kirche geht nicht zu Ende, sie ist zu Ende.“<sup>131</sup> Die Semantik des Missionarischen wird dann institutionell übersetzt in die Logik des Sparens, Reduzierens und Fusionierens. Den Gläubigen wird Veränderungsbereitschaft abverlangt; handelt es sich um kirchliche Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, geht es sogar um existentielle Ängste. Allerorts werden daher Fragen laut nach den Kriterien, nach denen Bildungshäuser geschlossen, Gemeindegrenzen neu bestimmt, Arbeitsverträge gekündigt oder ganze Tätigkeitsgebiete aufgegeben werden.

Dieses Interesse an Transparenz und Partizipation ist nicht nur schon von der Situation der Betroffenen her gedeckt, und es ist nicht nur ekklesiologisch geboten, nimmt man die Konzilsrede zum Beispiel vom „allgemeinen Volk Gottes“ ernst. Die geforderte Wachsamkeit ist vor allem deshalb gefordert, weil zu oft die konkrete Handlungslogik vor Ort gerade der aufgestellten theologischen Programmatik zu widersprechen scheint. Im normalen Vollzug des Sparens ist zu oft zu wenig von einer theologisch seriösen und transparenten Fundierung der getroffenen Maßnahmen zu spüren. Dies gilt in zweierlei Hinsicht: Zum einen entlarvt eine zum Teil ganz unverhüllte betriebswirtschaftliche Logik jeden noch so bemühten Hinweis auf theologische Legitimation als unglaubwürdige Rhetorik. Wie Recherchen zeigen<sup>132</sup>, herrscht vor Ort ein teilweise so rüder Stil, dass sich das kirchliche Management mindestens aus Sicht der Betroffenen mit dem ja kirchlicherseits zum Teil heftig kritisierten Management von Opel oder Karstadt/Quelle vergleichbar macht. Hinzu kann hektische Unprofessionalität treten: Da werden KODA-Vereinbarungen übersehen, Hypotheken auf Grundstücke nicht in die

Gesamtrechnung einbezogen, Verflechtungen mit Landesfinanzierungen ignoriert, unzureichende Daten mitgeteilt oder arbeitsrechtliche basics einfach nicht gewusst. Zum anderen wird die theologische Argumentation der missionarischen Pastoral im Tagesgeschäft schnell zur Semantik des sogenannten „Kerngeschäftes“ verdünnt. Dies ist gewissermaßen die ideenpolitische<sup>133</sup> Seite der jetzigen Situation, die im folgenden problematisiert werden soll.

## Die Struktur der Rede vom „Kerngeschäft“ der Kirche

Die Rede vom „Kerngeschäft“ hat ein ganz bestimmtes Vokabular und eine ebenso typische Argumentationsstruktur. Man arbeitet mit der Identitäts- und der Profilfigur. Der Akzent liegt in der Abgrenzung. Das moderne gesellschaftliche Umfeld der Kirche wird als Bedrohung identifiziert, die die Frage nach dem „Unverwechselbaren“ her austreibt. Gesucht wird das „Proprium“ der Kirche, ihre „eigentliche“ Aufgabe, ihr „Profil“ und ihr „Kern“. Dieser „Kern“ wird schnell als das liturgische Angebot und als personale Seelsorge gefasst. Die Sicherung des Kerns geschieht also über die Inszenierung des Anders-Seins. Dementsprechend intensiv klerikalisiert sich die Idee von Kirche und dementsprechend prioritär fördert man also jene Ressourcen, die das so bestimmte sakrale und mystagogisch-subjektive Profil der Kirche unterstützen. Der Umkehrschluss: Alles, was sich nicht unmittelbar auf den liturgischen bzw. personal-seelsorglichen „Kern“ bezieht, ist dementsprechend schwächer im Blick. In einer „Pastoral konzentrischer Kreise“ werden diese Aufgaben dann als „Vorfelder“ der Pastoral diskreditiert, für die in der Kernkirche von morgen (mehr oder weniger) bedauerlicherweise kein Platz mehr ist. Gemeint sind mit solchen „Vorfeldern“ etwa Beratungsstellen, Jugendfreizeiteinrichtungen, Häuser der Erwachsenenbildung, kirchliche Öffentlichkeitsarbeit oder Kindergärten. Diese Leistungen können im Gefolge der Kernsemantik vor allem deshalb eher eingespart werden, weil ja auch andere Akteure der Gesellschaft diese Dienste vollziehen und sich die Kirche im Zuge ihrer fiskalisch geforderten identitären Profilierung eben auf das konzentrieren müsse, was kein anderer macht. Konkret: In einigen Bis-

tümern wird auf dieser Spur derzeit überlegt, sog. „geistliche Zentren“ zu errichten (oft in Anknüpfung an Exerzitienhäuser oder Klöster), in die bisherige Arbeit der (dann gründlich reduzierten) Jugend- und Erwachsenenbildung einfließen soll. Nichts gegen geistliche Zentren, gar nichts: Aber eine Vermischung etwa von Erwachsenenbildung oder gar Jugendsozialarbeit mit exerzitienhaften Glaubenskursen überfordert sowohl die Akteure wie die Adressaten. Denn: Kirchliche Bildungs- und Sozialarbeit und spirituelle Glaubensvergewisserung sind kommunizierende Röhren, sind das Ein- und das Ausatmen derselben Lunge. Außerdem versteht sich ja noch nicht einmal katholische Mystik selber als Fluchtburg vor einem bedrängenden Außen, als zu sichernder Kern, sondern die Ekstase Gottes ergreift den, der sich selber ekstatisch in die ihm gegebene Wirklichkeit hineinhält. Das Gegenteil eines geistlichen Menschen ist schließlich nicht der weltliche Mensch, sondern der selbstbezogene, ängstlich auf seine Identität bedachte.

## Ein aktuelles Beispiel

Die so skizzierbare Semantik vom „Kerngeschäft“ tritt selten in Reinform auf, sondern entwickelt ihre Kraft gerade durch ihre Latenz. Trotzdem gibt es natürlich Beispiele. Eines, das darüberhinaus aufzeigt, dass nicht nur bestimmte kirchliche Akteure ein strategisches Interesse an der Rede vom „Kerngeschäft“ haben, ist ein Kommentar der FAZ zur Sparpolitik der Bischöfe. Am 29. September 2004 war diese sich nicht zu schade, die Sparnot der deutschen Kirche mit dem Titel „Gut so“ zu kommentieren.<sup>134</sup> Man begrüßt hier, dass die Strukturen der Kirchen zerschlagen werden, damit die „Substanz“ des Glaubens wieder zum Vorschein käme. Die Rede vom „Kern“ in diesem Kommentar ist überaus aufschlussreich: Nach der hier gebotenen Lesart liegen die Ursachen der kirchlichen Finanzmisere nämlich in den explodierenden Kirchensteuereinnahmen der siebziger Jahre, die zu einem ausgedehnten Strukturausbau genutzt worden seien. Die Ironie trieft durchs Papier: Wegen Priestermangel habe die Kirche sich durch Hauptamtliche „professionalisieren“ wollen; die Caritas sei zum „Wohlfahrtskonzern mutiert“; Kindergärten und Bildungshäuser seien „wie Pilze aus dem Boden“

geschossen; die Räte- und Gremienlandschaft sei „immer undurchschaubarer“ geworden. Die Analyse gipfelt in der Unterstellung, man habe insgesamt die „fromme Illusion“ aufrechterhalten wollen, „Geld könne als Kitt eine Kirche zusammenhalten, deren innere Substanz immer weiter schwindet“, und dies sei auch noch unter „großem theologischen Getöse“ legitimiert worden. Es sei also „gut so“, dass „die Seelsorge“ künftig nicht mehr „verwaltet“ und „nach Kassenlage“ betrieben werden könne. Man hat auch gleich eine Lösung zur Hand: Die „einfachen Katholiken“ sollen jetzt selbst die „Verantwortung für die Bezeugung des Glaubens in der Gesellschaft übernehmen.“ Denn diese „Bezeugung“ sei „weniger eine Frage des Geldes als der Glaubwürdigkeit“.

Man stelle sich das skandalisierte Gebrüll vor, wenn jemand die Kürzungspläne von Karstadt/Quelle oder Opel/General Motors mit dem Kommentartitel „Gut so“ versehen hätte. Von Zynismus wäre die Rede, von borniertem Journalistentum und volkswirtschaftlicher Ignoranz. Doch die FAZ braucht keine Angst zu haben: Auch wenn ihr die „Härten für die betroffenen Mitarbeiter“ der Kirche immerhin einen Nebensatz wert sind, muss man es schon als bittere Bestätigung für die von ihr konstatierte kirchliche Ohnmacht festhalten, dass sie offenbar keine öffentliche Mobilisierung gegen derartige Unverschämtheiten mehr zu mobilisieren vermag. Denn was man hier mit Ironie überzieht, war einmal der Stolz der deutschen Kirche. Das sogenannte „theologische Getöse“ seit den siebziger Jahren war nichts weniger als die Rezeption des Zweiten Vatikanischen Konzils, welches Meilensteine ekklesiologischer und pastoraltheologischer Reflexion bereitgestellt hat. Die vorgeblich „undurchschaubare Gemengelage von Räten und Gremien“ sowie die Einstellung hauptamtlicher Laien war die auf der Würzburger Synode von 1975 programmatisch gefasste und in voller Breite umgesetzte Strategie, den Bruch zwischen einer auf sich selbst fixierten Kirche als Heilsanstalt und einer modernen Kultur emanzipierter Menschen zu überwinden. Und die lediglich als „Wohlfahrtskonzern“ wahrgenommene Caritas setzte das christliche Erbe sozialstaatlicher Tradition in Deutschland fort, das nicht nur einen wesentlichen Faktor des in Deutschland bislang hervorragend austarierten Staats-Kirchenverhältnisses darstellt, sondern auch

einen anerkannten wirtschaftlichen Standortvorteil. Die deutsche Kirche hat sich gerade im Zeitraum ab den siebziger Jahren immer mehr nicht nur ihrer pastoralen, sondern auch ihrer zivilgesellschaftlichen Verantwortung gestellt. Sie hat durch ihren caritativen Einsatz die Exklusionsspirale der ausdifferenzierten Moderne verlangsamt; sie hat in ihren Bildungshäusern und Akademien den wesentlichen Moraldebatten über den kulturellen Zukunftspfad der deutschen Gesellschaft einen Ort und eine Plattform geboten; sie hat gerade über ihre Räte- und Gremienstruktur einen wichtigen Beitrag zur demokratischen Kultur des Landes geleistet; sie hat insgesamt – und dafür wurde sie oft lobend hervorgehoben – den Grundwertekonsens des bundesdeutschen Gemeinwesens gestärkt, gerade indem sie sich nicht zu schade war, gelegentlich den Part der Bremserin und der Hinterfragerin zu spielen. Und bei all diesen gesellschaftlich orientierten Leistungen hat sie in zahllosen, oft über die Maßen engagierten Christinnen und Christen (Klerikern wie Laien) nie die Gottesehnsucht der Deutschen und die daraus folgende konkrete Seelsorge vergessen.

All dies ist gemäß der Rede vom „Kerngeschäft“ heute nichts mehr wert. Man darf sich sogar, wie im obenstehenden Beispiel gezeigt, darüber lustig machen. Verräterisch ist auch die „Lösung“ die die hier in Reinform gebotene Lehre vom „Kerngeschäft“ der Kirche andient: Die „einfachen Katholiken“ sollen wieder den Glauben bezeugen. Das hat zwei Vorteile: Zum einen wird die „innere Substanz“ der Kirche gestärkt; zum anderen gibt's die „einfachen Katholiken“ gratis, will sagen: Für dieses Konzept braucht man weder „theologisches Getöse“, noch „undurchschaubare Räte“, noch einen „Wohlfahrtskonzern“ Caritas – es reichen ein paar einfache Seelen, die sich auf den Weg machen. Hier scheint ein Verständnis von Kirche durch, das sich endgültig von jeder nicht nur theologischen, sondern auch soziologischen Rationalität verabschiedet. Pointiert betrachtet, setzt man hier auf die (im übrigen risikolos ausbeutbare) Motivation engagierter Personen, die sich treu um ihren geweihten Seelsorger scharen, den Katechismus in der linken, den Rosenkranz in der rechten Hand wissen und tapfer in die feindliche Welt hineinmarschieren, um ihr die Botschaft der Botschaften zu bringen. Nichts gegen den Katechismus, und schon gar nichts gegen den Rosenkranz, aber:

Eine Kirche als „societas perfecta“, also als weltautarke Heilsanstalt, ein Pastoralprogramm nach der Maxime „Rette Deine Seele“, und ein Verständnis von Glaubenssubstanz, das sich mit der eigenen Heilsgewissheit begnügt, die den anderen nur andemonstriert werden müsse – all das sollte spätestens mit dem Zweiten Vatikanum und hier vor allem mit „Gaudium et Spes“ überwunden sein.

Ist es aber nicht – und das macht einen so ratlos. Die gegenwärtigen Sparkonzepte, vor allem aber die Stile der Umsetzung bezeugen zu oft, dass die Falle der Semantik vom Kern zuschnappt. Die hier vertretene These lautet: Aus dieser Falle heraus wird keine Pastoral möglich sein, die noch das Recht hat, sich bestätigend auf „Gaudium et Spes“ zu berufen. Diese Behauptung kann an drei Argumenten entlang plausibel gemacht werden.

### **Argument 1: Statt Stillosigkeit – Kreatives Öffentlichkeitsmarketing**

Jede/r innerhalb der Kirche weiß, dass die gesellschaftlichen Realitäten Anpassungsstress verursachen; und jede/r weiß auch, dass man nicht weiter unter dem Bischofsstab davor gefeit sein kann, dieselben Strukturkrisen zu erleben wie etwa die Bediensteten der Textil- oder Metallindustrie in den letzten Jahren. Wer heute unter institutionellen Sparplänen zu leiden hat, befindet sich in guter und massenhafter Gesellschaft. Es gibt eine hohe Bereitschaft kirchlicher Mitarbeiter/innen, in die eigene Arbeitsplatzsicherheit mit überschaubaren Entgeltmängeln zu investieren. Hier, wo die Kirche plötzlich ganz basal solidarisch wird mit den Ängsten und Zukunftsorgen von Millionen anderen, bricht eine eigene Chance der Situationsgestaltung auf. Ist es naiv, jetzt von der Kirche strukturelle Kreativität zu erwarten? Sie hatte es sich immerhin im ökumenischen „Wirtschafts- und Sozialwort“ von 1997 vorgenommen. Da heißt es unter Ziffer 245: „In jüngster Zeit sind die Kirchen durch Rückgänge bei den Einnahmen erstmals nach einer langen Phase der Expansion in die Lage geraten, die Zahl der Arbeitsplätze vermindern zu müssen. In dieser angespannten Situation sind alle gefordert, mit sozialem Verantwortungsbewußtsein, sozialer Phantasie und Flexibilität soziale Härten abzuwenden.“<sup>135</sup> Soll denn das, was man sich

unter großem gesellschaftlichen Beifall vor acht Jahren noch zugetraut hatte, jetzt verkümmert sein? Wo bleiben jetzt die innerkirchlichen Experimente mit Arbeits-Teilzeit oder der Umschichtung von Entgelt-Konten, mit Fundraising, Erbschaftsmarketing und Stiftungswesen oder gar mit der Schaffung von Ausbildungsplätzen? Wo bleibt etwa die Solidarität von Klerikern mit ihren Laienmitarbeiter/inne/n, etwa indem sie ihre nun wahrlich unbestreitbare Arbeitsplatzsicherheit im Bistumsdienst mit einem freiwilligen Solidarzuschlag für die Personalfinanzierung entgelten? (Immerhin gibt es jetzt einige Initiativen in diese Richtung). Wo bleiben die Informationen, dass eine vermögende Pfarrgemeinde einer benachbarten armen unbürokratisch unter die Arme greift? Wo, um es auf die Spitze zu treiben, fühlt sich ein katholisches Bistum auch angesichts der kriselnden evangelischen Landeskirche auf demselben Territorium in solidarischer Pflicht? Man stelle sich vor, der SPIEGEL, der STERN oder etwa Sabine Christiansen hätten Anlass, anerkennend von einer Kirche zu berichten, die sich mit hoher struktureller Intelligenz und Kreativität gegen die allgegenwärtige kulturelle und konjunkturelle Lähmung zu wehren weiß. Was wäre das für ein Zeugnis einer gerade zur Zeit ja zu Recht vielbeschworenen missionarischen Kirche!

## **Argument 2: Statt Theologievergessenheit – Gedenken an Gaudium et Spes**

Die ganze Situation wird im Jahr 2005 in eine weitere Paradoxieschleife getrieben. Man wird dann nämlich historisch genötigt sein, das 40jährige Jubiläum von Gaudium et Spes (GS) zu begehen. Ohne Zweifel ist das spannungsvolle Miteinander von Lumen Gentium (LG) und GS die Ressource, aus der die deutsche Kirche in den letzten Jahrzehnten ihren inneren Lebenssaft bezogen hat. Dieser bereits im Konzil angelegte Streit zwischen „Identität“ (LG) und „Relevanz“ (GS) war nie angenehm, ist letztlich auch nicht auflösbar, bewirkt aber jene kulturelle Dynamik, die die Kirche so interessant macht. Will sagen: Wenn jetzt auf ganzer Breite und in sensiblen Punkten (wie etwa der Freiheit der Bildung) die Errungenschaften von GS verraten werden sollten, dann sollte man nicht nur die diesbezüglichen Jubiläumsreden vermeiden, sondern auch mit zunehmender innerkirchlicher Lange-



weile rechnen.

Denn was ist der Herzgedanke, die zentrale Leistung von GS? Es ist die Definition der Kirche von ihren Adressaten her. Es ist das Ernstnehmen des Begriffes „Werkzeug“ in der wunderbaren Beschreibung aus LG Nr. 1, was die Kirche ist: „Zeichen und Werkzeug der innigsten Einheit zwischen Gott und den Menschen und der Menschen untereinander.“ In seinem aktuellen ekklesiologischen Essay „nicht ausweichen“<sup>136</sup> hat der Salzburger Dogmatiker und Konzilsexperte Hans-Joachim Sander präzise beschrieben, worin die Pointe von GS besteht: Die Bestimmung von Innen und Außen der Kirche wird vom Außen her vorgenommen; aus den „Zeichen der Zeit“ wird ermittelt, inwiefern Kirche „Zeichen des Heils“ sein kann; die Art und Weise sowie der zu wählende Akzent der Gottesrede wird aus der Verwobenheit in die Textur der Welt gewonnen. Gerade weil man in den und nicht jenseits der Zeichen der Zeit steht, kann man sie auf das Evangelium hin lesen und deuten. Das bedeutet: Anders als in dem umgekehrten Bemühen, das eigene Innen im Kontrast zum Außen zu verstehen und sich als Machtstruktur der Welt und der Geschichte gegenüber zu setzen, geht es bei GS zentral um die in jene Welt und Geschichte hineingehaltene Ohnmacht der Kirche. Diese lernt erst in der Ohnmacht der Zeichen der Zeit, wer Gott heute für die Welt und wer er für die Kirche ist. Nach Sander signalisiert die Strategie, das irritierende Außen der Kirche für die sich absetzende Identitätsbestimmung des Innen zu benutzen, den vorkonziliaren Typ einer Kirche als Religionsgemeinschaft. Als Pastoralgemeinschaft dagegen erweist sie sich erst durch GS; sie ist hier konstitutiv an die Immanenz der Welt verwiesen; wie die Leidenden und sich Freuenden ihrer Gegenwart steht sie mit ihnen in den vielfältigen bedrängenden „Zeichen der Zeit“ und erhebt von hier aus ihre Augen zu einem (oft genug dann auch für sie verschlossenen) Himmel.

Natürlich können diejenigen, die von macht- und eindrucksvollen Inszenierungen der Kirche in der Gesellschaft träumen, solche Kirchenbilder nur als armselig und schwächlich empfinden. Die Kirche von GS ist nicht in erster Linie die der fulminanten Liturgien in gut gefüllten Kathedralen, nicht die der anklagenden Medienauftritte, nicht die der in ihrer Weltabsage eng geschlossenen Reihen. GS verweist eher auf eine Kirche, die von der Einwil-

ligung in den Verlust ehemals zugesprochener gesellschaftlicher Privilegien geprägt ist. Ja: Es ist eine Kirche, deren Gesicht (zumindest in Deutschland) wohl bisher noch gar nicht sichtbar gewesen ist.

Trotzdem muss man betonen, und Sander ist hier sehr genau: Es geht nicht darum, die Strategie der Pastoral- gegen die der Religionsgemeinschaft auszuspielen. Wo aber die zentrale Intention aufgegeben wird, mehr über Gott und sich selbst im Außenkontakt zu erfahren, da gerät die sensible Architektur einer Kirche ins Schwanken, die sich in ein produktives Verhältnis zur Moderne stellen will. Eine Kirche, die sich von GS her als Pastoralgemeinschaft versteht, ist daher zwingend auf Arbeitsfelder verwiesen, in denen sie direkt in die Zeichen der Zeit gestellt wird. Nirgendwo berührt aber die Kirche die ihr gegebene und aufgetragene Wirklichkeit tiefer als in der Caritas und in der Beratungs- und Bildungsarbeit. Wo diese Arbeitsfelder als randständig oder förderungsunwürdig qualifiziert und behandelt werden, entzieht sich die Kirche die wesentliche Datenbasis, von der her sie sich selbst immer wieder neu zu verstehen hätte. Pointiert gesagt: Ein Bistum mit einer amputierten Caritas oder Bildungs- und Beratungsarbeit ist ein Bistum mit einem amputierten Recht, sich von GS her als ver-heutigte (im Konzilsjargon: aggiornierte) Kirche verstehen zu dürfen.<sup>137</sup>

### **Argument 3: Statt organisatorischer Kurzsichtigkeit – Sichern von Fremdprophetie**

Wem theologische Legitimationen von Gedanken zu schwer oder zu pathetisch sind, kann das Gesagte auch einfach in die Logik von Organisationen und Institutionen übersetzen. Heute weiß jedes große Unternehmen, dass es auf dem Markt nur überleben kann, wenn seine Selbstwahrnehmung kongruent ist zur gesellschaftlichen Fremdwahrnehmung. Millionen von Euros, Dollars und Yen fließen jährlich in die Sicherung dieses Abgleichs. Es geht dabei nicht um einen gelegentlichen Test des gesellschaftlichen Firmenansehens, etwa zur Vorbereitung von Sonntagsreden oder von Hochglanzbroschüren. Vielmehr geht es um das Ziel, einen permanenten Selbstreflexionsprozess in die Organisationsarchitektur so zu implementieren, dass dem Unternehmen die Fremdperspektive auf sich selbst jederzeit greifbar ist.

Instrumente wie das interne Vorschlagwesen, der Umgang mit externen und internen Beschwerden über die Firma, das Aufstellen von einklagbaren Kriterien in Unternehmensphilosophien, das Scouting bei Zielgruppen, sog. 1:1-Marketing, Cultural and Social Sponsoring, Kreativitätswettbewerbe, aber auch direkte Befragungen Anderer über das Firmen-Image oder gar Co-Design und Prosuming (der Kunde wird in die Produktentwicklung direkt einbezogen) werden erprobt. Betriebswirtschaftlich ist heute klar, dass das Zeitalter der industriellen Massenproduktion abgelöst wird durch kundenindividuelle Massenfertigung. Der Markt ist paradigmatisch nicht mehr das anonyme Feld, auf das man seine Produkte schüttet, weil es den erwartbaren Massenbedürfnissen entspricht. Der Markt, das ist heute ein vielfältig diversifiziertes Feld aus hoch ausdifferenzierten Lebensstilen und Milieus, die je eigene Wahrnehmungs-, Kommunikations- und Verarbeitungsmuster ausbilden. Das ist ja gerade die Problematik heutiger Großinstitutionen wie große Markenfirmen, aber auch Parteien, Gewerkschaften, der Opernhäuser oder Fußballvereine: Man hat es mit z.T. unberechenbaren Markenwechslern zu tun (engl.: brand hoppers), mit Wechselwählern, Gelegenheitsabonnenten und nur trendabhängig Mobilisierbaren. Wer hier nicht sieht, wie er gesehen wird; wer hier nicht dafür sorgt, den blinden Fleck jeder Organisation durch das Einblenden von Fremdperspektiven aufzuhellen (und einen anderen Weg gibt es dafür nicht), der begibt sich seiner Kommunikationschancen und manövriert sich nur allzu schnell in ein gesellschaftliches Abseits.

Die Kirche als potente Großorganisation im kulturellen und zivilgesellschaftlichen Feld unterliegt denselben Gesetzmäßigkeiten. Auch sie muss im eigenen organisationalen Bereich Meldestellen unterhalten, die das kulturelle Feld sondieren und seismografisch aufzeichnen, wie, womit, bei wem und mit welcher Konsequenz die Kirche ankommt. Wenn sie diese Kontaktflächen zur Gesellschaft kappt, ist sie ihren (organisationstheoretisch notwendig gegebenen!) Betriebsblindheiten rettungslos ausgeliefert. Sie wird dann aufgrund falscher Bedarfsanalysen die falschen Strategieentscheidungen treffen. Die Felder der kirchlichen Bildung, der Beratung und der sozialen Arbeit können diesen Meldedienst erheblich treffgenauer leisten als die innerhalb der Pfarrgemeinde. Sie haben ein weiteres Spektrum von Zielgrup-

pen, ein breiteres Panorama von inhaltlichen Kontaktangeboten und eine tiefere Einsicht in die Produktion sozialer Ungleichheit von modernen Gesellschaften. Sie transportieren einfach mehr Fremdheit und Veränderungsanfragen in die Organisation.

Dies ist dabei nicht etwa Verdienst der Akteure in Bildung, Beratung und sozialer Arbeit, sondern es ist ihr Job. Gerade darum aber: weil es ihr Job ist und weil sie ihn gut machen, dürfen diese Akteure nicht öffentlich und strukturell so entwertet werden, wie das gegenwärtig der Fall ist. Es gibt kein Kerngeschäft der Kirche jenseits ihrer Bezogenheit auf Gott und Gesellschaft.