

4.5 Kirche als Ort der Religion

Wilhelm Gräß

Die Kirche ist – nach reformatorischem Verständnis¹ – dazu da, dass Menschen zum christlichen Glauben finden, in ihm die Orientierung für ihr Verständnis der Wirklichkeit im Ganzen erkennen und die Gemeinschaft der Glaubenden als Hilfe zum Leben erfahren.² Die Menschen sollen durch die Kirche und in der Gemeinde den christlichen Glauben als Kraft zu einem sinnerfüllten Leben gewinnen und erhalten können. Gerade der gesellschaftliche Einfluss der Kirche bemisst sich nicht nach ihren Voten zu Tagesaktualitäten, sondern hängt von ihrer religiösen Stärke und Kompetenz ab.

Die existentiellen Fragen der Religion bzw. des Glaubens³ sind die, die im Leben aufbrechen, an seinen Sollbruchstellen, an den Schwellen und Übergängen, auf den Grenzen. Die Frage nach Gott ist da in Schicksalsschlägen, in schwerer Krankheit. Die Sehnsucht nach Auferstehung und ewigem Leben erwacht an den Gräbern. Die Last der Schuld und das Verlangen nach Vergebung werden empfunden in gescheiterten Beziehungen – um nur einige der existentiellen Glaubensfragen zu nennen. Theologie lässt diese Fragen in ihrem unbedingten Ernst tiefer verstehen und dann auch aus der Kenntnis der symbolischen Überlieferungen des Christentums Antworten gewinnen. Theologie vermittelt schließlich denen, deren Aufgabe es ist, Kirche und Gemeinde zu leiten, die also die Religion zum Beruf haben, die Fähigkeit, diese Antworten auch vernünftig, existentiell nachvollziehbar und situationsbezogen darzustellen und mitzuteilen.

1. Informationen

1.1 Der religiöse Beruf und die theologische Kompetenz in Lebensfragen

Die mit der Kirchen- und Gemeindeleitung Beauftragten haben viele organisatorische Aufgaben zu erledigen wie Planung, Koordination oder Management. Es geht auch in der Fülle der Gesprächskontakte nicht um die letzten Fragen in ihrer existentiellen Tiefe. Allerdings darf man die Alltagskommunikation theologisch nicht unterschätzen. Auch beim Gespräch über den Gartenzaun, im Supermarkt oder auf dem Weg ins Klassenzimmer richtet sich auf die Pfarrerinnen und Pfarrer, auf alle, die die Religion zum Beruf haben, die Erwartung, dass sie aufmerksam zuhören, sich für die persönlichen Lebens-

¹ Vgl. die Grundformel in CA VII.

² Zum reformatorischen Kirchenverständnis und einer Entfaltung Praktischer Theologie auf dessen Basis, worum es uns hier nicht zu tun ist, vgl. *Preul*, Kirchentheorie.

³ Die Karriere, die der Begriff des Glaubens in der Theologie des 20. Jahrhunderts gemacht hat, war ein Resultat der theologischen Religionskritik der Wort-Gottes-Theologie. Da uns deren Einwände gegen den Religionsbegriff auf der ganzen Linie nicht mehr überzeugen, sollte auch wieder ein anderer Sprachgebrauch Einkehr halten. Deshalb plädiere ich dafür, die Begriffe Religion und Glaube vice versa zu nehmen. Vgl. die Beiträge in: *Gräß* (Hg.), *Religion als Thema der Theologie. Zu meinem Religionsbegriff und wie er für die Arbeit in Kirche und Gemeinde fruchtbar gemacht werden kann* vgl. das Kap. »Religion verstehen« in: *Gräß*, *Predigtlehre*, 141–208.

verhältnisse interessieren und um verständnisvollen Rat bemüht sind. Gesteigert begegnet uns die Erwartung nach religiöser Deutungskompetenz bei Kasual- und Seelsorgegesprächen, bei den Predigten und Reden, die Woche für Woche zu halten sind, im Religionsunterricht mit Kindern und Jugendlichen, in Gesprächskreisen mit Jungen und Alten. Immer wenn Pfarrerinnen und Pfarrer, Religionslehrer und Religionslehrerinnen zum Schreiben, Reden und Diskutieren veranlasst sind, wird deutlich, dass theologische Kompetenz gefordert ist. Sie ist gefordert als die Fähigkeit, erfahrene Wirklichkeit im Lichte der Gottesgegenwart zu deuten. Aus Lebensgeschichten will erzählt, Lebensideale und Bilder der Hoffnung wollen entworfen sein. Die Symbole der biblischen Überlieferungen sind dabei in ihrem religiösen, zum Glauben ermutigenden Sinnpotential aufzuschließen.

1.2 Theologie für die Gemeinde als Reflexions- und Sprachkompetenz in religiösen Lebensfragen

Historisch-kritische Exegese, das Studium der Kirchengeschichte und der dogmatischen Lehrgebäude, aber auch neue theologische Entwicklungen wie etwa in der feministischen Theologie geben nicht unmittelbar auf die existentiellen Fragen Antwort. Ohne eine solide theologische Ausbildung, das Reflexions- und vor allem Sprachvermögen, das im theologischen Studium erworben wird, könnten die, die in Kirche und Gemeinde leiten, nicht überzeugend vom christlichen Glauben reden und damit auch nicht religiös sinnstiftend wirken. Wenn das aber nicht geschieht, verfehlen Kirche und Gemeinde, wozu sie recht eigentlich da sind, nämlich das religiöse Bewusstsein der Menschen im christlichen Geist zu beleben, den christlichen Glauben so zu kommunizieren, dass er mit seiner (Heils-)Botschaft Gläubigen und Zweiflern plausibel wird. Theologische Kompetenz befähigt zur Reflexion der existentiellen Fragen des Glaubens und zur Arbeit an den symbolischen Formen, in denen er zur Mitteilung gebracht werden kann. Es gilt die Sprache zu finden, die elementare, nachvollziehbare Antworten möglich macht, die kritischen Einwänden standzuhalten vermögen. Ohne die eigene persönliche Überzeugung geht es ebenfalls nicht. Von denen, die die Religion zum Beruf haben, wird erwartet, dass sie ihre christlich-religiöse Überzeugung auf überzeugende Weise, in einer anderen verständlichen Sprache ausdrücken können. Theologie lässt Gläubigen und Zweiflern den Glauben verständlicher werden. Sie kann plausibel machen, dass unser Leben durch die Religion eine sonst nicht zu gewinnende Sinnerfüllung erfährt.

Die Kirchen genießen als religiöse Institutionen in unserer Gesellschaft immer noch einen großen Vertrauensvorschuss. Längst wären noch sehr viel mehr Menschen aus den Kirchen ausgetreten, wenn die hintergründige Sinnerfüllung, für die sie stehen, nicht gebraucht würde. In den Krisen und Wechselfällen des Lebens ist die Gemeinde vor Ort, sind es insbesondere Pfarrer und Pfarrerinnen, zu denen man kommen kann, um die Fragen des Lebens in das Licht ihrer religiösen Deutung zu rücken, um so durch den christlichen Glauben neue Vergewisserung im Daseinsgrundvertrauen zu finden.

Es gibt jedoch auch Anzeichen für eine tiefe Glaubwürdigkeitskrise von Kirchen und Gemeinden, die im Kern daher rührt, dass sie eben nicht mehr deutlich genug als Ort der religiösen Sinnstiftung erfahren werden, von vielen nicht einmal mehr hintergründig als ein solcher Ort gewusst sind.⁴ Das hat viel mit einer kirchlichen Theologie zu tun, die

⁴ Vgl. die McKinsey-Studie, die ergeben hat, dass die Frage, ob man sich von der Kirche Antwort auf die Frage nach dem Sinn des Lebens verspricht, weitgehend mit einem Nein beantwortet worden ist. Daraus zieht die Studie denn auch zu Recht den Schluss, dass die Kirche ihre religiöse Kernkompetenz zu verlieren droht. Vgl. *Evangelisch-Lutherische Kirche in Bayern*, Münchenprogramm [= eMp]; *Bogdahn*, Das Evangelische München-Programm.

den Kontakt zu den religiösen Lebensfragen der eigenen Zeit verloren hat und so ihrerseits eben zur »Religionsunfähigkeit der Volkskirche« (Volker Drehsen) beiträgt.⁵ Die überlieferten Glaubensbotschaften wie die Rede vom dreieinigen Gott, von seinem Erlösungswerk durch Tod und Auferstehung Jesu, von dessen Wiederkunft zum Gericht usw. werden in ihrem religiösen Sinn nicht mehr verstanden. Mit der theistischen, persönlichen Gottesvorstellung haben viele Menschen Schwierigkeiten.⁶ Traditionelle moralische Orientierungen, die von den Kirchen vertreten werden, laufen den Prinzipien moderner Selbstbestimmung und Autonomie entgegen. Es kommt zu kognitiven Dissonanzen, die mit dem Verdacht auf Unglaubwürdigkeit den Kirchen gegenüber gelöst werden.

Was ist zu tun? Kirche und Gemeinde müssen zu Orten der Religion und erfahrungsnaher religiöser Kommunikation ausgebaut werden. Sie müssen zu Orten werden, die gleichermaßen für spirituelle Sinnsucher wie für die in der traditionellen Sprache des Glauben Beheimateten offen sind. Von der Religion mit persönlicher Überzeugung gälte es so zu reden, dass deutlich wird: Es geht nicht darum, eine kirchliche Lehre akzeptieren zu müssen, etwas glauben zu müssen, was nicht subjektiv einleuchtet. In der Religion – so wäre von denen, die Religion zum Beruf haben, zu kommunizieren – geht es darum, dass ich mich zu den Erfahrungen und Vorhaben meines Lebens, auch noch zu den Grenzerfahrungen und auf unsicherem Lebensgelände mit Sinndeutungen verhalten kann. Sie tut das, indem sie in dem Vertrauen bestärkt, dass ein Gott ist. Weil ein Gott ist, der freilich nicht gewusst werden kann, sondern geglaubt sein will, wohnt dem Ganzen der Welt und dem eigenen Leben in der Unermesslichkeit des Universums ein Sinn inne. Deshalb kann ein Mensch dessen gewiss werden, auf keinen Fall vergeblich zu leben. In der Religion können wir Sinnerfüllung finden, weil sie unser Leben nicht im Vorhandenen, im Endlichen aufgehen lässt. Glauben heißt solche Gewissheit zu finden, dass es eine letzte Realität gibt, die zwar nicht zu fassen und nicht zu sagen ist, die aber in der Unmittelbarkeit unseres Gefühlsbewusstseins doch mit Gewissheit für uns da ist – Schleiermacher spricht von Gott als Wort für das Von-Woher des Gefühls schlechthiniger Abhängigkeit. In der Gestimmtheit eines unbedingten Gehalten-Seins ist solcher Glaube erfahrbar. Er lässt sich nicht demonstrieren. Aber gerade die Bild-Sprache der Bibel, der Psalmen insbesondere, kann ihn evozieren. Dann spricht das Symbol »Gott« oft unmittelbar zu bedrängten Seelen. Die, die die Religion zum Beruf haben, können den Glauben wecken und erhalten, indem sie das christliche Heilsversprechen in diese Zusage übersetzen: Es ist ein Sinn in allem und er erschließt sich.

1.3 Kirche auf dem religiösen Markt

Die Kirchen und Gemeinden stecken dennoch in einer tiefen Krise. Das hat mit dem angesprochenen Verlust an Religionsfähigkeit zu tun und dann eben damit, dass man in Kirche und Gemeinde – aufgrund theologischer Fehlsteuerungen – nicht hinreichend darauf eingestellt ist, von der Religion der Menschen und ihrer Sehnsucht nach Sinn her zu denken.

Kirchenkreise und Gemeinden werden zusammengelegt. Pfarrstellen und Diakonienstellen werden weggestrichen. Überall sind neue Stellenbesetzungspläne zu diskutieren, und was beschlossen ist, muss – für die Betroffenen oft schmerzlich – durchgesetzt werden. Personalplanung steht oben an. Personalmanagement ist gefordert. Verschiedentlich hat man in jüngerer Zeit Rat bei Unternehmensberatungen wie McKinsey⁷ und anderen gesucht.

⁵ Vgl. Drehsen, *Wie religionsfähig ist die Volkskirche?*, sowie Gräß, *Präsenz*.

⁶ Vgl. Jörns, *Die neuen Gesichter Gottes*.

⁷ Vgl. eMp.

Die Personalplanung ist dann wiederum mit Fragen nach den Organisationsstrukturen in Kirche und Gemeinde zu verbinden, vor allem mit der Frage nach den Zielen, die verfolgt werden, und nach der Akzeptanz dessen, wofür die Kirche steht. Die Personalplanung darf jedoch nicht von Finanzfragen dominiert werden. Was ansteht, sind neue Vermittlungen von theologisch-inhaltlichen, organisatorisch-strukturellen und technisch-finanziellen Fragen im kirchen- und gemeindeleitenden Handeln. Dabei lässt sich gerade auch von der Ökonomie, speziell von der Unternehmensethik viel lernen. Von der Sprache, die in der Kirche noch unvertraut ist, sollte man sich nicht zu schnell abschrecken lassen. Vielleicht kann gerade ein stärker marktförmiges Denken in der Kirche dazu führen, dass man sich nicht einfach nur dem Gesetz des Marktes unterwirft und damit nicht nur das Geld zum Argument kirchenleitenden Handelns wird. Es geht um die Klärung von Strukturen und Zielen, die dazu helfen können, den Auftrag der Kirche zu erfüllen, der seinerseits in der Förderung der religiösen, sinnstiftenden Kraft des Christentums liegt.

Die Lage, in der sich die Kirche befindet, ist schwierig. Die Evangelische Akademie Loccum hat eine Studie zu »Kirche und Milieu« vorgestellt, die von einer soziologischen Forschungsgruppe in Hannover durchgeführt worden war.⁸ Danach wird zwar der Kirche immer noch erstaunlich viel Sympathie, Offenheit und Aufgeschlossenheit in allen Milieus der Gesellschaft entgegengebracht. Auch wird festgestellt, dass es überraschend viele Zugänge zur Kirche gibt, unterschiedliche Motive, sich zu engagieren oder zumindest in der Kirche zu bleiben. Es wird aber eben auch festgestellt, dass die Verkündigung in den Gemeinden und die Erwartungen der Gemeindeglieder vielfach aneinander vorbeilaufen. Es stellt sich heraus, dass die Gemeinden häufig eigene Milieus ausbilden, die für neue Interessenten gar nicht mehr offen sind. Ein zentrales Ergebnis der Studie ist: Wofür die Kirche steht und was sie den Menschen zu sagen hat, kommt bei vielen gar nicht oder nur verstümmelt an. Die Kommunikation klappt – außer bei den Kasualien – nicht. Dort hingegen werden Bedürfnisse angesprochen, die die Menschen immer noch an die Kirche binden. Es geht um Dienstleistungen der Kirche, die von den Menschen in ihrer religiösen Sinnproduktivität angenommen werden. Da ist ersichtlich, dass die Kirche mit ihren Symbolen und Ritualen für die religiöse Sinndimension des Lebens einsteht.⁹

Eine mehr oder weniger selbstverständliche Präsenz in der Lebenswelt hat die Kirche aber eben nur mit ihren Kasualien und dann noch mit dem Religionsunterricht in den Schulen – jedenfalls in den alten Bundesländern. Der Religionsunterricht verdankt sich ebenso der Einsicht, dass die Religion als eine konstitutive Sinndimension menschlichen Lebens der Bildung und Pflege bedarf. Ob die Kirche ansonsten jedoch mit ihrer Bildungsarbeit in den Gemeinden, sowie dann auch mit den Gottesdiensten, der spirituellen Suche der Menschen genügend entgegenkommt, ist ernsthaft zu fragen. Die Konkurrenz auf dem Markt der Religionsanbieter, der spirituellen Workshops, Esoterik-Foren und freikirchlichen Vereinigungen ist groß.

Die Diskussion um notwendige Strukturveränderungen in der Kirche, vor allem die Versuche, ökonomisches Denken auf die Organisation kirchlichen Handelns anzuwenden,¹⁰ sind längst in Gang gekommen. Die Kirche ist nicht das Jenseits der Gesellschaft, steht nicht außerhalb, sondern ist ein Teil von ihr, auch wenn sie sich nach eigenen Prinzipien zu strukturieren versucht. Sie ist eine religiöse Organisation der Gesellschaft bzw. eine Organisation des Religiösen in der Gesellschaft. Und die Frage ist, wie lange sie sich

⁸ Vgl. *Evangelische Akademie Loccum* (Hg.), *Kirche und die Milieus der Gesellschaft; Vögele u.a., Soziale Milieus*; vgl. auch *Hauschildt*, *Milieus in der Kirche*, sowie *Schulz u.a., Milieus praktisch*.

⁹ Wie sie das macht und welches Gewicht dabei dem symbolischen, darstellenden Handeln zukommt, hat Jan Hermelink sehr schön im Blick auf die Konfirmation herausgearbeitet. Vgl. *Hermelink*, *Konfirmation*.

¹⁰ Vgl. *Fetzer u.a. (Hg.), Kirche in der Marktgesellschaft; Brummer/Neshöfel (Hg.), Vom Klingelbeutel zum Profitcenter?*

angesichts eines sich zunehmend pluralisierenden kulturellen und religiösen Marktes noch wie ein Monopolist, behördlich und obrigkeitlich, verhalten kann.

1.4 Kirche für die Religion der Menschen

Das Verständnis der Kirche als »Heilsanstalt« – wie es sich im 19. Jahrhundert auch im kulturkonservativen Luthertum durchsetzte – entspricht behördlich-obrigkeitlichen Verhältnissen. Unter den Bedingungen einer modernen Marktgesellschaft legt sich demgegenüber ein Verständnis von Kirche als religiöses Dienstleistungsunternehmen nahe. Eine Kirche, die sich von den Mitgliedern her versteht, von den Erwartungen, die diese an die Kirche haben, wird ihre Identität jedenfalls nicht ohne Berücksichtigung dieser Interessen und Erwartungen formulieren wollen. Sie wird ihre Aufgabe vorrangig darin sehen, die Kommunikation zwischen den Kirchenmitgliedern und der Kirchenorganisation zu optimieren und zu koordinieren. Und sie wird ihren Erfolg daran messen, ob die Kirchenmitglieder mit den Leistungen der Kirche zufrieden sind, ihre Mitgliedschaft aufrecht erhalten, neue Mitglieder hinzugewonnen werden, die Veranstaltungsangebote nachgefragt werden und so die Handlungsfähigkeit der Kirche erhalten bleibt. Erfolg bemisst sich nicht nach Gewinnsteigerungsraten, aber – wie bei anderen Non-Profit-Organisationen auch – doch daran, dass die angebotenen Dienstleistungen angenommen werden und die Organisation die selbst gesetzten Zwecke verfolgen kann.¹¹

Eine kooperationsökonomische Betrachtungsweise, der es auf funktionierende Kommunikation zwischen Unternehmensleitung, Mitarbeitern und Kunden ankommt,¹² lässt sich weitgehend auch auf die Kirche anwenden: Der Service muss auch da stimmen. Kundenorientierung und Marktbeobachtung sind wichtig. Das Produkt bzw. die Dienstleistungsangebote sind am Markt klar zu profilieren. Die Kommunikation zwischen den Mitarbeitern und den Mitgliedern ist entscheidend. Die Mitarbeiter müssen sich mit der Institution Kirche identifizieren. Schließlich geht es darum, dass die Dienstleistungsangebote nicht nur nachgefragt, sondern auch zufriedenstellend vermittelt werden. Die Veranstaltungen und Unternehmungen der Kirche und der Gemeinden sollten bei den Mitgliedern Akzeptanz und in der Öffentlichkeit Resonanz finden. Kommunikation und Kooperation im Leitungsteam, der persönliche, seelsorgerliche Kontakt der Pfarrer und Pfarrerinnen vor allem mit den Kirchenmitgliedern, auch mit den Distanzierten, sind entscheidend, wenn es um die Bereitschaft geht, die Kirchenmitgliedschaft aufrecht zu erhalten. In diesen Kommunikationen und aus ihnen heraus ist dann neue Klarheit darüber zu gewinnen, welche Ziele verfolgt werden sollen, wie die kirchlichen Angebote und Dienstleistungen in der gesellschaftlichen Öffentlichkeit¹³ profiliert und effektiv kommuniziert werden können. Wenn der Organisationszweck unklar ist, die Ziele diffus, dann kann auch das Kirchen- und Gemeindefmanagement nicht funktionieren. Wie wären die Ziele kirchlicher Dienste von den Mitgliedern her, gerade den Distanzierten, den Kasualchristen, die ja mehr als 95% aller Kirchenmitglieder ausmachen, neu zu beschreiben? Wie wäre neu für den Gottesdienst zu werben?

Warum nicht damit, dass die schöne Kirche auch als privater Meditationsraum genutzt werden kann? Damit, dass sie auch werktags offen ist und Gelegenheit zur persönlichen Kontaktaufnahme mit Gott gibt? Ein Ort, wo ich etwas für meine Seele tun kann, für die Seele gesorgt wird, die sonst oft zu kurz kommt? Ein Raum, an dem spirituelle Erfahrungen gemacht werden können, und es nicht um Fakten und Zahlen, sondern um

¹¹ Raffée, Kirchen Marketing.

¹² Vgl. zum systemtheoretischen Konzept einer Theorie der Unternehmensführung vgl. Ulrich/Fluri, Management.

¹³ Vgl. Berger, Pluralistische Angebote.

Sinn geht? Vielleicht wären das eine Sprache und ein Weg, dann auch den liturgischen Gottesdienst offener zu gestalten – etwa durch familienreligiöse Taufgottesdienste, auch am Samstagnachmittag, durch übergemeindliche Event-Gottesdienste, Thomasmessen, Jugendfestivals, Kinderkirchenwochen usw.¹⁴

Vieles von dem geschieht an vielen Orten – oft mit deutlich sichtbarem Erfolg. Es kommt auf die besonderen Angebote in der Normalität des kirchlichen und gemeindlichen Lebens an, genauso aber auch auf die liebevolle Gestaltung des Normalen, damit auch dieses zu etwas Besonderem werden kann. Der »normale« Gottesdienst kann durch eine ansprechende religiöse Rede ungemein gewinnen, durch lebendige Liturgie, durch gute Musik, durch Integration der ästhetischen Kultur der Gegenwart, durch (auch verstörende) Konfrontation mit den ethischen und politischen Herausforderungen der Zeit, durch engagierte Spiritualität, durch sorgfältige Arbeit an der symbolischen Form der christlichen Lebenssicht.

Nicht der resignative Rückzug auf institutionelle Grenzsicherungen und dogmatische Bestände ist an der Zeit. Noch weniger die Wiederauflage überholter Missionskampagnen. »Mission« geht vom Besitz einer (Offenbarungs-)Wahrheit aus, die den Menschen überbracht werden soll. So geht das mit dem christlichen Glauben – angesichts seiner nun schon seit mehr als 200 Jahren währenden »Umformungskrise«¹⁵ – aber nicht mehr. Sie ist keine Satz Wahrheit, keine Nachricht, nicht zu »verkündigen«. Die Religion, gerade in Gestalt des christlichen Glaubens, ist, wo er in Menschen lebendig wird, eine Bestimmtheit ihrer Sinneinstellung und Lebensform. Solche Religion teilt sich mit, wo Menschen sich auf die Bedeutungstiefe einer überlieferten religiösen Symbolwelt einlassen, dann insbesondere, wenn die überlieferten religiösen Symbole sich zugleich der persönlichen Aneignung und Sinnerschließung öffnen. Statt immer wieder neue, aber völlig erfolglose Missionierungsstrategien zu erfinden, sollten die Anstrengungen derer, die die Religion zum Beruf haben, darauf gerichtet sein, den humanen Wert des christlichen (Rechtfertigungs-)glaubens und damit die Schönheit christlichen Lebens durch eine ansprechende Religionsästhetik in allen Bereichen kirchlicher Arbeit sichtbar zu machen.

2. Interpretationen

2.1 Der religiöse Beruf in der Leitung von Kirche und Gemeinde

Was die Kirche im geistlichen Sinn ausmacht, muss ihr biblisch begründeter Auftrag bleiben, die »Kommunikation des Evangeliums« (Ernst Lange). Das Evangelium ist aber keine Sache, auch keine autoritative Zusage, sondern der Vorgang der Erschließung der christlich-religiösen Lebensdeutung. Diese konkretisiert sich in der Lebensform der Freiheit, einer Sinneinstellung, die das Leben jedes Individuums in seiner unendlichen Bedeutsamkeit achtet und mit der Pflege einer solidarischen Lebensform verbindet. Mitteilung des Evangeliums heißt Mitteilung dieser Sinneinstellung, die in die Lebensform der Freiheit führt. Wie teilt man eine religiöse Lebensdeutung mit? Indem man das Leben zu bestimmten Zeiten und an bestimmten Orten miteinander teilt, im Begehen von Liturgien, im Durchdenken von Symbolen, im Austausch von Erfahrungen, im Erzählen aus Lebensgeschichten. Das sind die religiösen Bildungs- und Erbauungswege in der Kirche und ihren Gottesdiensten, aber auch im Religionsunterricht, wenn er zu seiner Sache, der

¹⁴ Vgl. die Beispiele gelungener Praxis in dieser Richtung in: *Brummer/Nesthöfel* (Hg.), *Vom Klingelbeutel zum Profitcenter?*

¹⁵ Vgl. *Wagner*, *Umformungskrise*.

Religion findet. Es geht um Prozesse der Sinndeutung und Sinnfindung, die alle Sinne ansprechen müssen, Kopf und Herz und Hand.¹⁶

Für die »Kommunikation des Evangeliums« von Berufs wegen zuständig zu sein, heißt, dafür Sorge zu tragen, dass die Bildung christlich-religiöser Lebensdeutung in der Gesellschaft möglich bleibt. Als religiöse Bildungsinstitutionen haben sich insofern nicht nur der Religionsunterricht in der Schule, sondern ebenso die Kirchen und Gemeinden zu begreifen – vorausgesetzt freilich, dass das kognitiv enggeführte Missverständnis von Bildung zugunsten der Integration des leiblich-körperlichen, emotionalen Erfahrungslernens überwunden wird.

Es sind religiöse Bildungsziele und Organisationsstrukturen zu entwickeln, die deren Realisierung möglich machen. Hierarchische Verhältnisse, das Denken von Aufträgen und Ämtern her, wären demgegenüber möglichst abzubauen. Von Aufgaben und Ämtern ist auf Ziele und Leistungen umzustellen. Die kirchlichen Dienstleistungsangebote sind von den Interessen und Erwartungen der Mitglieder her neu zu entwickeln. Und die »Gemeinde« sollte als ein sozialer Raum erfahren werden können, in dem nicht eine Burgmentalität dominiert, nicht »Besitzverhältnisse« verteidigt werden, sondern eine offene Boulevard-Atmosphäre herrscht, in der vieles möglich ist und auf Eigeninitiative hin ausprobiert werden kann. Auch sind ja bekanntlich eher diejenigen Pfarrerinnen und Pfarrer, Religionslehrer und Religionslehrerinnen »erfolgreich«, die nicht die eigene Position, unter Berufung gar auf das kirchliche Amt und die kirchliche Lehre, durchsetzen möchten, sondern eine Vielzahl von Initiativen, die »von unten« kommen, begleiten, ohne sie zu bevormunden.

Eine nachfrageorientierte »Kommunikation des Evangeliums«, auf die es ankommt, ist eine solche, die auf spirituelle Bedürfnisse, unterschiedliche religiöse Lebenseinstellungen, -situationen und -geschichten eingeht. Sie entspringt dem Zuhören und praktiziert eine Dolmetschung der christlichen Sinneinstellung in eine Vielfalt differenter Sinnwelten. Die Kompetenz zur geistlichen Kommunikation insbesondere im religiösen Beruf ist mit dem Management der Kirchenorganisation vor Ort und im größeren Ganzen so zu verbinden, dass über das Leitbild, über Ziele, über zielgruppenorientierte Angebote und deren überparochiale und überregionale Vernetzung permanent kommuniziert wird.

2.2 Religionstheologische Umformungen

Die kirchliche Arbeit mit absoluten Vorgaben, aufgrund von Offenbarung, göttlicher Stiftung und Einsetzung, vorgegebenem Auftrag usw. funktioniert nicht mehr – wenn sie dies nach außen hin je getan hat. Wir sind schließlich theologisch seit langem darüber verständigt, dass die Botschaft der Kirche, das Evangelium, jeweils der Interpretation der biblischen und kirchlich-theologischen Überlieferung entspringt – und damit Interpretation von Interpretationen ist. Das Evangelium hat nur dann die Chance, als Evangelium – im Sinn eines befreienden religiösen Lebensdeutungsangebotes – gehört zu werden, wenn sich die Auslegung der Überlieferung mit der Wahrnehmung und Interpretation der Gegenwart, also der Gefühle und Bedürfnisse, Lebensansichten und Intentionen der Zeitgenossen verschränkt. Die biblische Hermeneutik muss mit einer gegenwartsorientierten Religionshermeneutik verknüpft werden. Die Religionshermeneutik erst befähigt zur Wahrnehmung und Interpretation der heute gelebten Religion und macht verständlich, in welchen symbolischen Welten und Lebensdeutungen sich die Menschen bewegen, an welchen Verhaltensregeln sie sich orientieren, welche Lebensformen sie praktizie-

¹⁶ Vgl. Bizer, Kirchgänge.

ren, welche Werte und Normen sie kommunizieren. Und nur wenn wir über all das verständigt sind, können die, die Religion zum Beruf haben, der biblischen Überlieferung einen gegenwartsrelevanten Sinn abgewinnen.

Die Religionshermeneutik befähigt zu einem neuen, ziel- und erfolgsorientierten Denken im religiösen Beruf. Solches Denken versucht die äußeren Strukturen der Kirche flexibler zu machen.¹⁷ Es will ihren inneren Gehalt, ihre Angebote und deren Vermittlung attraktiv umformen. Vor allem aber geht es der Religionshermeneutik um die Transformation des Glaubenthemas auf die Plausibilitätshorizonte der Zeitgenossen hin. Was die Botschaft der Kirche ist, wofür sie steht, was sie auf dem Markt der Weltanschauungen und Sinnangebote anzubieten hat, das ist ihr eben nicht durch biblische oder dogmatische Leitsätze vorgegeben. Das hat sie auch nicht schlicht auftragsgemäß auszurichten (wer hat da wann welchen Auftrag erteilt?) – oder wie auch immer die autoritätsfixierten Formeln traditioneller kirchlich-theologischer Selbstverständigung lauten. Was die Kirche bzw. die aus Profession für das Christentum Zuständigen zu sagen, was sie heute zu sagen haben, ist immer erst das Resultat einer religionshermeneutisch gesteuerten Interpretation der biblischen und kirchlichen Christentumsüberlieferung.

3. Innovationen: Herausforderungen für kirchliche Reformbemühungen

Die Umstellung der kirchlichen Organisationsstrukturen auf religiöse Marktverhältnisse wird zur Folge haben, dass die Kirche ihren Standort in der Gesellschaft nicht mehr in erster Linie traditionell-dogmatisch, sondern konzeptionell-strategisch bestimmt. Kirchlichen Reformbemühungen ist primär die Klärung folgender Fragen aufgegeben: Wofür steht die Kirche mit ihrem »Evangelium« im kulturellen Markt der Weltanschauungen und Sinnangebote? Wie kann die Kirche das »Evangelium« als ein lebensdienliches Sinnangebot symbolisch inszenieren und rituell kommunizieren, so dass es Resonanzen findet und Nachfrage erzeugt? Wie ist zu verfahren, damit die kirchlichen Kommunikationsangebote angenommen werden, die Mitglieder der Kirche mit dieser zufrieden sind, sich aber auch darüber hinaus in der gesellschaftlichen Öffentlichkeit positive Resonanzen feststellen lassen?

Es ist deutlich, dass die Klärung dieser Kardinalfragen nicht nur das Äußere der kirchlichen Organisationsstrukturen betrifft. Diese Strukturen müssen zweifellos stärker demokratisiert werden. Die Beteiligung der Mitarbeitenden und vor allem der Kirchenmitglieder an den kirchlichen Angelegenheiten betreffenden Fragen, an der Gestaltung des sozialen Raums »Gemeinde« muss gesteigert werden, von den Finanzen über Stellenbesetzungen bis zum Veranstaltungskalender, nicht zuletzt dem »Schaukasten« – und dies so, dass die Entscheidungswege vor Ort übersehbar sind. Genauso wichtig ist jedoch die innere Seite einer theologisch-ekklesiologischen Neubeschreibung der Kirche. Nicht mehr die kirchlichen Amtsträger, die geistlichen Abteilungen der Landeskirchenämter oder die Gremientheologen definieren das »Wesen und den Auftrag der Kirche« – zugleich vorgebend, dass diese Definition gar nicht ihrer theologischen Interpretationsarbeit entsprungen sei. Die Konzeption kirchlicher Arbeit wird vielmehr in der Kommunikation zwischen den haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeitern, in der Kommunikation mit den Kirchenmitgliedern, auch den distanzierten Kasual- und Feiertagschristen, ermittelt.¹⁸

¹⁷ Ihre Zukunft, es sei noch einmal gesagt, liegt allerdings gerade darin, dass sie sich als ein solcher Ort mit Profil und Qualität gestaltet. Vgl. dazu auch *McGrath, The Future of Christianity*.

¹⁸ Die von Ernst Lange Ende der 60er Jahre angeregten Kirchenmitgliedschaftsuntersuchungen, deren erster Band 1972 erschien (»Wie stabil ist die Kirche?«) und deren vorläufig letzter Band (»Fremde Heimat Kirche«)

Kirchliches Management verlangt kommunikative, aber eben auch hermeneutisch-theologische Kompetenz. Wie lassen sich die kirchlichen Veranstaltungsangebote besser auf die Lebensformen in der mobilen Freizeitgesellschaft einstellen? Wie können Jugendliche die Gemeinde als einen sozialen Raum entdecken, in dem sie ihre Individualität in ihrer Clique leben können? Wie sind die gesellschaftlichen Funktionseliten für die spirituellen Angebote und Wertorientierungen des Christentums zu interessieren? Wie lässt sich das Lebensdeutungsangebot des Evangeliums, wonach jeder Mensch vorbehaltlos in seiner Menschenwürde zu achten ist, gerade in der ökonomischen Leistungsgesellschaft als gesellschaftskritisches Potential der Kirche wirksam kommunizieren?

Kirchliches Leitungshandeln, das zugleich modernen Konzeptionen von Unternehmensführung folgt, erkennt, dass Management wesentlich Kommunikation ist. Solches Leitungshandeln zielt nicht mehr auf die Aufrechterhaltung des hierarchischen Gegenübers von Amt und Gemeinde, sondern auf die Koordinierung und Orientierung von Kommunikationen auch über Wesen und Auftrag von Kirche und Gemeinde sowie über die Ziele ihrer Arbeit und die Wege, die um des Wohles der Menschen willen verfolgt werden können.

Zitierte und weiterführende Literatur

- Berger, P.L.*, Pluralistische Angebote – Kirche auf dem Markt, in: Synode der Evangelischen Kirche in Deutschland, *Leben im Angebot – Das Angebot des Lebens. Protestantische Orientierung in der modernen Welt*, hg. vom *Kirchenamt der EKD* im Auftrag des Rates der EKD, Gütersloh 1994, 33–48
- Bizer, Chr.*, *Kirchgänge – im Unterricht und anderswo. Zur Gestaltwerdung von Religion*, Göttingen 1995
- Bogdahn, M.*, *Das Evangelische München-Programm. Ein Erfahrungsbericht*, in: *H. Schmoll* (Hg.), *Kirche ohne Zukunft? Evangelische Kirche – Wege aus der Krise*, Berlin 1999, 135–156
- Brummer, A. / Nethöfel, W.* (Hg.), *Vom Klingelbeutel zum Proficenter? Strategien und Modelle für das Unternehmen Kirche*, Hamburg 1997
- Drehse, V.*, *Wie religionsfähig ist die Volkskirche? Sozialisationstheoretische Erkundungen neuzeltlicher Christenumspraxis*, Gütersloh 2014
- Evangelische Akademie Loccum* (Hg.), *Kirche und die Milieus der Gesellschaft* (Auszug aus dem Abschlussbericht des Forschungsprojekts »Kirche und Milieu«), Hannover 1999
- Evangelisch-Lutherische Kirche in Bayern*, *Das Evangelische Münchenprogramm (eMp)*, München 1998
- Fetzer, J. / Grabenstein, A. / Müller, E.* (Hg.), *Kirche in der Marktgesellschaft*, Gütersloh 1999
- Gräß, W.*, Die Präsenz des Religiösen. Volker Drehsens Praktische Theologie des neuzeltlichen Christentums, PTh 103 (2014), 293–305
- *Predigtlehre. Über religiöse Rede*, Göttingen 2013
 - (Hg.), *Religion als Thema der Theologie. Geschichte, Standpunkte und Perspektiven theologischer Religionskritik und Religionsbegründung*, Gütersloh 1999
- Hauschildt, E.*, Milieus in der Kirche, PTh 87 (1998), 392–404
- Hermelink, J.*, Die Konfirmation als Ritual »heilsamer Verstörung«. Systemische Sichtweisen auf die Kasualturgie, WzM 53 (2001), 481–500
- Jörns, Kl.-P.*, *Die neuen Gesichter Gottes. Was die Menschen heute wirklich glauben*, München 21999
- McGrath, A.E.*, *The Future of Christianity*, Oxford 2002
- Prewl, R.*, *Kirchentheorie. Wesen, Gestalt und Funktionen der Evangelischen Kirche*, Berlin / New York 1997
- Raffée, H.*, Kirchen Marketing – was soll's?, DtPfrBl 99 (1999), 201–205
- Schulz, C. / Hauschildt, E. / Kohler, E.*, Milieus praktisch. Analyse- und Planungshilfen für Kirche und Gemeinde, Göttingen 32010
- Ulrich, P. und Fluri, E.*, *Management. Eine konzentrierte Einführung*, Bern/Stuttgart/Wien 71995
- Vögele, W. / Bremer, H. / Vesper, M.* (Hg.), *Soziale Milieus und Kirche*, Würzburg 2001
- Wagner, F.*, Geht die Umformungskrise des deutschsprachigen modernen Protestantismus weiter?, ZNThG 2 (1995), 225–254

seit 1998 vorliegt, gingen im Grunde in die Richtung eines durch Befragung der Kirchenmitglieder, auch und gerade der Distanzierten, zu gewinnenden Leitbildes kirchlicher Arbeit. Insofern stellt es nicht gerade eine Ermutigung auf diesem Wege dar, dass die im Amt der EKD bisher für diese Aufgabe zuständige Arbeitsgruppe nach dem Erscheinen des letzten Bandes aufgelöst worden ist.