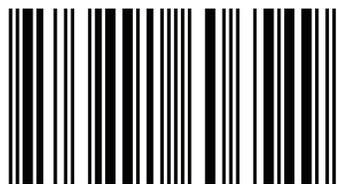


Bei der Kirche arbeiten

"Warum bei der Kirche arbeiten?" – Der Eifer für Reformen in den Kirchen klingt ab, ebenso das Sich-Ereifern über tatsächlichen oder vermeintlichen kirchlichen Reformstress. Dauerdebatten über Struktur- und Finanzangelegenheiten treten gegenüber einer anderen Frage in den Hintergrund: Wer soll in Zukunft für die Verheißung und den Auftrag der Kirche einstehen? Was kann Menschen motivieren, bei der Kirche zu arbeiten – ehrenamtlich oder auch beruflich? Dieter Beese ist Landeskirchenrat in Westfalen und Praktischer Theologe. Er verbindet in seinen Texten praktische Erfahrungen und Beobachtungen mit kirchentheoretischen Überlegungen. Beese will die Voraussetzungen wahrnehmen, verstehen und fördern, die Menschen in ihrer Motivation bestärken, sich in der Kirche zu engagieren.



Dieter Beese, Jahrgang 1955, seit 2014 Landeskirchenrat der Ev. Kirche von Westfalen. Promotion 1991, Habilitation 2001, seit 2007 apl. Prof. an der Ev.-Theol. Fakultät der Ruhruniversität Bochum, 2012–2014 Dozent an der Ev. Hochschule Bochum, 1985–91 Gemeindepfarrer, 1991–2001 Landespolizeipfarrer, 2001–2012 Superintendent. www.Dieter-Beese.de



978-3-8416-0654-9

Bei der Kirche arbeiten

Beese

Fromm  Verlag



MOTIVATION

Dieter Beese

Bei der Kirche arbeiten

Zur Motivation kirchlichen Engagements

Dieter Beese

Bei der Kirche arbeiten

Dieter Beese

Bei der Kirche arbeiten
Zur Motivation kirchlichen Engagements

Fromm Verlag

Imprint

Any brand names and product names mentioned in this book are subject to trademark, brand or patent protection and are trademarks or registered trademarks of their respective holders. The use of brand names, product names, common names, trade names, product descriptions etc. even without a particular marking in this work is in no way to be construed to mean that such names may be regarded as unrestricted in respect of trademark and brand protection legislation and could thus be used by anyone.

Cover image: www.ingimage.com

Publisher:

Fromm Verlag

is a trademark of

International Book Market Service Ltd., member of OmniScriptum Publishing Group

17 Meldrum Street, Beau Bassin 71504, Mauritius

Printed at: see last page

ISBN: 978-3-8416-0654-9

Copyright © Dieter Beese

Copyright © 2018 International Book Market Service Ltd., member of
OmniScriptum Publishing Group

All rights reserved. Beau Bassin 2018

Vorwort von Präses Annette Kurschus

„Die Kirche ist eine Arbeitgeberin wie jede andere“ und „Die Kirche ist keine Arbeitgeberin wie jede andere.“

Zwischen diesen beiden - je für sich plausiblen und je für sich ergänzungsbedürftigen - Sätzen, die nicht selten im Brustton der Überzeugung vorgebracht werden, spannt sich ein weiter Raum von Debatten über das Arbeiten in und bei der Kirche. Die Debatten werden geführt zwischen Pfarrerin und Organist, unter Jugendmitarbeitenden und Angestellten in kreiskirchlichen Verwaltungen. Sie finden statt in kirchlichen Gremien und Tarifkommissionen, sie geistern durch Medien und Hochschulen, sie brechen auf in Synoden und in der Teeküche des Seniorenheims. Nicht zuletzt haben sie ihren Ort in Presbyterien, wo die Belange von hauptamtlich, nebenamtlich und ehrenamtlich Mitarbeitenden einander unmittelbar berühren.

Es stimmt: Die Kirche ist eine Arbeitgeberin wie jede andere. Wie andere Arbeitgeber ist sie angewiesen auf kompetente und motivierte Menschen und muss dabei mit anderen Arbeitgebern konkurrieren. Sie muss für eine faire Bezahlung sorgen, für gute Arbeitsbedingungen und für ein Arbeitsklima, das ihren Überzeugungen entspricht. In all dem hat sie eine Sorgfaltspflicht für alle Mitarbeitenden.

So sehr das stimmt, so unübersehbar ist freilich auch, dass sich der Kirche als Arbeitgeberin und allen, die in und bei ihr arbeiten, auch ganz besondere und ganz eigene Fragen stellen. Diese besonderen Fragen rühren vom Auftrag der Kirche her: Sie hat, wie es die Barmer Theologische Erklärung formuliert, „die freie Gnade Gottes auszurichten an alles Volk“. Noch schärfer gefasst: Die besonderen Fragen rühren vom Herrn der Kirche her, der – wie es die Reformatoren betont haben – ausnahmslos *alle* Glaubenden und Getauften berufen und befähigt hat, das Evangelium an je ihrem Ort, auf je ihre Weise und in je ihrem Beruf zu bezeugen.

In diesem Horizont des Auftrags zur Zeuginnen- und Zeugenschaft steht alles kirchliche Arbeiten. Von diesem Horizont her wachsen der Arbeit in der Kirche ihre Eigenarten zu, nicht selten eine eigene Rechtsgestalt und das Gepräge einer christlichen Unternehmenskultur, ihr äußerer Zweck, ihr inneres Selbstverständnis – und womöglich sogar ihre Erfüllung.

Zugleich ergeben sich sehr grundsätzliche Themen. Sie betreffen – um nur einige Beispiele zu nennen – das Verhältnis von Mitarbeit und Mitgliedschaft; das Gegenüber von Gnade und Kompetenz, von Liebe und Hierarchie; die Zusammengehörigkeit von persönlichem Glauben und christlichem Leben. Nicht zuletzt geht es um die Dienstgemeinschaft der verschiedenen kirchlichen Berufe und das Miteinander von Haupt- und Ehrenamt.

Dieter Beeses Beiträge zeigen: Es lohnt sich, die Arbeit in und bei der Kirche und die Motivation zu solcher Arbeit zum Gegenstand grundlegenden Nachdenkens sowie diakoniewissenschaftlicher und praktisch-theologischer Analyse werden zu lassen.

Die Texte dieses Bandes belegen die konzeptionelle Weite und die klärende Funktion theologischer Arbeit für das Leben der Kirchen. Auf diese Weise tragen sie zu dem bei, was sie bedenken. Sie stärken die Motivation kirchlichen Engagements. Und dafür bin ich dem Autor dankbar.

Annette Kurschus

Inhaltsverzeichnis

VORWORT VON PRÄSES ANNETTE KURSCHUS	1
EINFÜHRUNG	5
ABBAU OHNE ENDE ODER KIRCHE MIT ZUKUNFT?	9
PRAKTISCHE THEOLOGIE UND PERSONALPOLITIK	29
MOTIVATION	57
DIAKONISCHES PROFIL	93
KRANKENHAUS UND ETHIK.....	115
„WES BROT ICH ESS‘, DES LIED ICH SING“?.....	131
BEI DER KIRCHE ARBEITEN. ZEHN THESEN	143
FAZIT	161
LITERATUR	163

Einführung

„Bei der Kirche arbeiten“ – Wie kommt es zu dieser Themenstellung? Der Reformeifer, so scheint es, ist abgeklungen in den Kirchen. Auch das Sich-Ereifern über einen tatsächlichen oder vermeintlichen Reformstress hat sich langsam gelegt. Nach jahrelangen und weiter andauernden Struktur-, Finanz- und Programmdebatten wendet sich die Aufmerksamkeit in Gemeinden, Presbyterien und Synoden, auch in diakonischen Unternehmen, mehr und mehr der *Personalpolitik* zu: *Wer* soll und will auf lange Sicht für die Kirche und ihren Auftrag einstehen? Das Gedränge vor den theologischen Fakultäten hält sich in Grenzen. Im Pfarrberuf wie im Bereich der bildenden und helfenden Berufe weht zunehmend der raue Wind der Konkurrenz zwischen den Arbeit- und Dienstgebern auf dem Arbeitsmarkt.

Die Zahl der Theologiestudierenden mit dem Studienziel *Pfarramt* ist, gemessen am vermuteten künftigen Bedarf, klein, der befürchtete Pfarrermangel dagegen groß. Wer als Pfarrer oder Pfarrerin mit einer wachsenden Zahl von Gemeindegliedern pro Pfarrstelle nicht allein auf weiter Flur stehen will, wird sich Menschen an seiner Seite wünschen. Diese sollen dann mit ihm oder ihr gemeinsam Verantwortung für die Verkündigung, Seelsorge, Bildung und Diakonie übernehmen.

Die Frage lässt sich aber auch anders stellen: Unter welchen Voraussetzungen erscheint ein erwarteter Zustand als Mangel? Wer sagt, dass eine deutlich verminderte Zahl an Pfarrstellen sich nicht in doppelter Hinsicht positiv auswirken kann: Der Pfarrdienst kann an Bedeutung gewinnen, und der Spielraum für das Zusammenwirken der vielen Berufe und Ehrenämter in der *Dienstgemeinschaft Kirche* kann sich deutlich vergrößern. *Alle Christen* sind aufgrund der Taufe gemeinsam Kirche, berufen zum Gottesdienst im Alltag der Welt. Was motiviert sie dazu und kann sie künftig *motivieren*, sich für Kirche und Diakonie zu *engagieren*?

Während meiner Zeit als hauptamtlich Lehrender an der Evangelischen Hochschule Rheinland-Westfalen-Lippe in Bochum 2012 - 2014 hatte ich unterschiedliche Anlässe und Gelegenheiten, über relevante Aspekte kirchlicher Personalpolitik nachzudenken. Teils habe ich über die *gemeindepädagogischen* Lehrveranstaltungen an der *Fachhochschule* hinaus als (apl.) Professor Seminare an der *Evangelisch-theologischen Fakultät* der Ruhr-

universität Bochum angeboten, teils Vorträge zu unterschiedlichen Gelegenheiten in Kirche und Diakonie gehalten. Veranlasst war dieses Nachdenken durch einen Forschungsauftrag der Evangelischen Kirche von Westfalen, den ich wegen meines Amtswechsels als Dezernent für Hochschulangelegenheiten, Ausbildung und gemeindenahе Dienste in das Landeskirchenamt nach Bielefeld 2014 jedoch nicht mehr abschließen konnte. Einige Texte aus dieser Zeit sind in diesem Band zusammengestellt.

Der *positive oder negative Blick auf die Kirche in ihren vielfältigen Bezügen* schlägt sich nieder in der Motivation oder auch in der Demotivation zum Engagement. Unter welcher Gesamtperspektive sollen und wollen Menschen bei der Kirche arbeiten, gleich ob beruflich oder ehrenamtlich? In meinem Vortrag „*Abbau ohne Ende oder Kirche mit Zukunft?*“ (2012) gehe ich dieser Frage nach und versuche dabei, eine gleichermaßen motivierende wie realistische Sichtweise auf die Möglichkeiten und Grenzen kirchlichen Engagements zu entwickeln.

Die Kirche ist gut beraten, sich *besonnen* zu verhalten. Das hat ihr einst *Friedrich Daniel Ernst Schleiermacher* ins Stammbuch geschrieben. Deshalb reflektiert sie ihre Lehre und ihr Handeln wissenschaftlich im Gespräch mit der Theologie und den anderen Wissenschaften. Mit dem Handeln der Kirche befasst sich aus theologischer Sicht die Praktische Theologie. Innerhalb dieser Praktischen Theologie wiederum hat sich ein eigener Zweig herausgebildet, der sich unter Bezeichnungen wie beispielsweise *Praktisch-theologische Kybernetik* oder *Kirchentheorie* als die Wissenschaft von der Selbststeuerung der Kirche verstehen lässt. Der Text „*Praktische Theologie und Personalpolitik*“ (2014) versucht, einige ausgewählte bisher entwickelte praktisch-theologische Gesamtentwürfe und kirchentheoretische Untersuchungen auf Erkenntnisse für die Personalpolitik der Kirche hin abzuklopfen.

Was bringt Menschen dazu, sich für die kirchliche Arbeit zu engagieren und auch dabei zu bleiben? Damit ist das Stichwort „*Motivation*“ (2014) im engeren Sinne angesprochen. Die Auseinandersetzung mit der Motivation kirchlichen Engagements trägt Sichtweisen aus verschiedenen wissenschaftlichen Perspektiven zusammen und spannt einen möglichst weiten, differenzierten *Verstehenshorizont* auf. Dieser schützt vor mentalen Ver-

engungen und aktionistischem Druck und eröffnet Spielräume für zahlreiche aufeinander beziehbare Optionen.

Die Lösung aktueller Orientierungs- und Integrationsprobleme in Kirche und Diakonie wird vielfach von Profilierungen erwartet. So wird etwa das Stichwort „*Diakonisches Profil*“ (2013) bisweilen wie ein organisationspolitisches Heilsversprechen gelesen. Damit wären allerdings Enttäuschungen und Überforderungen vorprogrammiert. Fasst man diese Formel aber als regulative Idee oder als heuristisches Modell auf, so bietet es einige Hilfestellungen an, um die Zusammenarbeit in Kirche und Diakonie zu befördern. Dies jedenfalls ist die Intention, die hinter diesem Vortrag steht.

Arbeit bei der Kirche findet stets an konkreten Orten statt. Die Beschaffenheit dieser Orte, das dort herrschende Klima, die gängigen Routinen und Gewohnheiten sind ausschlaggebend für das Ausmaß an Motivation und Demotivation zu diakonischem und kirchlichem Engagement. Ein solcher konkreter (kirchlicher) Ort ist das (konfessionelle) Krankenhaus. Der Text „*Krankenhaus und Ethik*“ widmet sich exemplarisch diesem besonderen Ort. Die Bedingungen der Arbeit und deren Auswirkung auf die Motivation für Menschen, die sich dort als Christen engagieren, werden hier thematisiert.

Ein besonderer Kristallisationspunkt christlicher Motivation und praktischer Arbeit ist die Praxis expliziter christlicher Religiosität in der Feier öffentlicher Gottesdienste, förmlich angebotener Seelsorge und kirchlicher (Erwachsenen-) Bildungsveranstaltungen im öffentlichen Raum. Der Vortrag „*Wes Brot ich ess', des Lied ich sing*“? setzt sich mit der Frage auseinander, was die evangelische Kirche von der Krankenhauseelsorge erwartet. Diese punktuelle Studie lässt sich exemplarisch lesen als ein Durchbuchstabieren christlicher Existenz und kirchlicher Präsenz im öffentlichen Raum überhaupt.

Der Text „*Bei der Kirche arbeiten. Zehn Thesen*“ greift die Argumentationsreihen der Beiträge dieses Buches (sowie weiterer, hier nicht veröffentlichter, empirisch basierter Studien) auf. Diese verdichtenden Thesen und ein Fazit schließen diesen Band ab.

Die Evangelische Kirche von Westfalen hat sich von 2015-2017 einem synodalen Arbeitsprozess mit dem Titel „*Der Pfarrdienst in der Dienstgemeinschaft unserer Kirche*“ unterzogen. (EKvW, 2017)

Für diesen personalpolitisch fokussierten Arbeitsprozess haben einige Themen eine Rolle gespielt, die auch in diesem Band diskutiert werden. Die besondere Aufmerksamkeit für eine kritisch-konstruktive Weiterentwicklung des *Begriffs der „Dienstgemeinschaft“* wird erkennbar an der Einführung und Fortschreibung eines *landeskirchlichen Personalberichts*, der nicht nur das Pfarramt sondern auch die anderen kirchlichen Ämter und Berufe einbezieht und damit ins Bewusstsein der Landessynodalen hebt. Die Präses der EKvW, Annette Kurschus, legte Wert auf *persönliche Begegnungen* mit den Pfarrerinnen und Pfarrern, die in 2018 und 2019 auch auf die anderen Berufsgruppen ausgeweitet werden sollen. Ein *wissenschaftliches Symposium* hat diesen Prozess kontinuierlich begleitet. Dessen Ergebnisse sollen im Laufe des Jahres 2018 gesondert veröffentlicht werden.

Einige der hier vorgetragenen Überlegungen sind in diesen Arbeitsprozess eingeflossen. Dieser Band schließt sich an vorangegangene Veröffentlichungen an. („*Protestantisch in Münster*, 2005; *Glauben Leben. Skizzen zur Sozialgestalt der Evangelischen Kirche*“, 2009). Eine berufsdidaktische Konkretion theologischer Elementarbildung in der gemeinsamen Ausbildung von Verwaltungsfachangestellten im kirchlichen Dienst in den evangelischen Kirchen von Rheinland, Westfalen und Lippe ist gerade erschienen. („*Kirchliche Lehre und Lebensordnung. Ein Lehr- und Lernbuch*“, 2018) Eine weitere Arbeit zum theologischen Verständnis des kirchlichen Arbeitsrechts ist in Vorbereitung. („*Der Dritte Weg – Ausdruck kirchlicher Dienstgemeinschaft*“, 2018)

Mit dem hier vorgelegten Buch, das jetzt in zweiter, überarbeiteter Auflage vorliegt, hoffe ich, einen anregenden und konstruktiven Impuls zur aktuellen Diskussion über die Möglichkeiten und Grenzen kirchlicher Personalpolitik zu geben.

Ein herzlicher Dank gilt Frau Präses Annette Kurschus für ihr Vorwort, das diesem Band vorangestellt ist.

Dieter Beese, Bielefeld und Bochum, Juli 2018

Abbau ohne Ende oder Kirche mit Zukunft?¹

Das gemeinsam Christliche

Studierende finden sich zum Seminar „*Einführung in die Kirchen- und Konfessionskunde*“ ein. Wir diskutieren darüber, was wohl in Glaubensgemeinschaften zu Trennungen führen kann, warum sie auch ganz vom Erdboden verschwinden können. Es gibt auch ein Brainstorming zu der Frage: Was ist eigentlich allen Christen gemeinsam? Erstaunlicherweise beginnt es hier richtig zu sprudeln. Durch den Strom der Geschichte hindurch und weltweit, wo das Christentum anzutreffen ist, finden sich bestimmte Elemente, die Christen miteinander verbinden: Christen tragen den Namen Jesu Christi, versammeln sich, um Gottes Wort aus der Bibel zu hören und Gottesdienst zu feiern. Sie lassen sich zum Tisch des Herrn rufen und taufen Menschen, die Glieder der Kirche werden. Sie lernen, christlich zu glauben und zu leben, und sie wenden sich einander und den Menschen der Umgebung zu, um ihnen beizustehen. Das tun sie, so gut sie es können, und soweit es die äußeren Rahmenbedingungen zulassen.

Hunderte von Generationen sind aufeinander gefolgt, Kirchen sind erbaut und wieder zerstört worden, Gemeinden haben sich gebildet und wieder aufgelöst. Große Gebiete wurden missioniert, für das Christentum gewonnen und sind wieder verloren gegangen. Wichtige Regionen wie Mittel- und Osteuropa und Russland haben brutale ideologische Gewaltherrschaften hinter sich. Und dann öffneten sich wieder neue Wege für christliches Leben.

Weltweit zählt das Christentum nach wie vor zu den größten Religionen. Nimmt man die römisch-katholische Kirche und die Kirchen der Reformation zusammen, so bilden sie die größte Religionsgemeinschaft weltweit, und das wird auch über das Jahr 2020 so bleiben, wenn man den einschlägigen Prognosen folgt. Zugleich gehört das Christentum auch zu den am heftigsten verfolgten Religionen. Schwerpunkte der Verfolgungen liegen in den kommunistischen Staaten, allen voran Nordkorea, und in den is-

¹ Festvortrag zum Beginn des Kirchenjahres 2012, Evangelischer Kirchenkreis An der Ruhr, Mülheim an der Ruhr, 3. Dezember 2012.

lamistischen Staaten Afghanistan, Saudi-Arabien, Somalia und dem Iran. Zugespitzt formuliert: Wer das Kreuz beiseiteschiebt, schaut nicht das Reich der Freiheit, vielmehr darf er zwischen Guillotine, Gaskammer und Gulag wählen.

Das Christentum verändert sein Gesicht. Während das reformatorische Kirchentum deutlich schrumpft, bleibt die römisch-katholische Weltkirche eher stabil, und der evangelikale und charismatisch-pfingstlerische Teil der Christenheit nimmt zu. Neben den damals so genannten Altgläubigen sind also auch die Nachfahren der Täufer und der anglikanischen Reformation ein wichtiger und wachsender Teil der Christenheit. Sie prägen in weiten Teilen die öffentliche Kultur der Vereinigten Staaten von Amerika, Südamerikas und Afrikas. Dazu kommen jenseits des westlichen Christentums außer den orthodoxen Kirchen des Ostens die eigenständigen Kirchen etwa in Ägypten und Syrien sowie die aus der christlichen Mission hervorgegangenen Kirchen in Afrika und Südamerika.

Das Anwachsen der charismatischen Bewegungen sowie neuer religiöser Bewegungen am Rande oder jenseits des Christlichen ist Symptom für ein weiteres Phänomen: die Begegnung und Durchdringung des Christentums mit unterschiedlichen Kulturen unter den Bedingungen von Migration und Globalisierung. Wir könnten sagen: So schrecklich neu ist das nun nicht. Bereits Johann Sebastian Bach komponierte den Kaffeekanon, Wolfgang Amadeus Mozart die Entführung aus dem Serail, Schopenhauer rezipierte intensiv buddhistische Ideen, Maler des 20. Jahrhunderts ließen sich vom Zauber der Südsee verführen, die arische Herrenmenschenideologie führte ihre Wurzeln nach Indien zurück, die Mormonen schreiben die Heilsgeschichte Israels in Nordamerika fort und bei hinreichend schlichten Gemütern lassen in Deutschland die Germanen nicht locker. Die Faszination des Neuen und den Reiz des Anderen oder gar Tabuisierten oder Verbotenen hat es immer gegeben, seit man auf Pferden und Elefanten reiten, mit Eisenbahn und Schiffen fahren und erst Recht mit dem Flugzeug fliegen und vor allen Dingen mit dem Denken und der Phantasie alle Grenzen überschreiten kann.

Im Zeitalter des cyber-space hat sich über religiöse und religionskulturelle Entwicklungen hinaus *neomythisches Denken* ausgebreitet und entfaltet nachhaltige Wirkungen. Gemeint sind damit Vorstellungen und Bewegun-

gen, die bestrebt sind, die Endlichkeit des Daseins entweder als solche aufzuheben, oder sie für sich selber und andere Auserwählte *transhumanistisch* zu überwinden. „Diesen Denkstil finden wir [...] nicht nur bei den spektakulären Vertretern neureligiöser Gruppierungen, etwa den Anhängern von SCENTIOLOGY oder der TRANSZENDENTALEN MEDITATION, sondern gleichermaßen finden wir diesen Denkstil bei einem Viertel der Damen und Herren Jederfrau und Jedermann und darüber hinaus bei Nobelpreisträgern, führenden Computerwissenschaftlern oder bei einem nicht geringen Teil der Elite der Raumfahrtwissenschaft“, schreibt Linus Hauser im ersten Band seiner „Kritik der neomythischen Vernunft“ mit dem Untertitel: „Menschen als Götter der Erde“ (S. 55). – Als Referenztexte dazu eignen sich der in seinem Fortschritts- und Technikoptimismus breit rezipierte Ernst Bloch und der von Nietzsche herkommende Anwalt einer sich selbst vervollkommnenden Menschheit Peter Sloterdijk, so sehr diese sich sonst voneinander unterscheiden.

Christentum und Kirchen in Deutschland

Deutschland ist international ein wichtiger Player; insofern sind die Entwicklungen in Deutschland auch über die nationalen Grenzen hinaus von Belang. Auch das Wechselspiel von Politik, Gesellschaft und Religion gehört zu diesen Entwicklungen hinzu. Daran sind wir beteiligt, und dafür tragen wir auch seitens der Kirchen eine Mitverantwortung.

Seit 1970 etwa ist im Lande der Reformation der Anteil der Protestanten an der deutschen Gesamtbevölkerung niedriger als der Anteil der Katholiken. Zugleich zeigen die einschlägigen Mitgliedschaftsbefragungen, dass auch die Mitglieder der katholischen Kirche in Deutschland weithin in ihren Auffassungen mit ihren evangelischen Mitchristen in vielen Dingen übereinstimmen. Die Zahl der Evangelischen ist von 39 Millionen 1964 auf 25 Millionen 2006 gesunken, liegt jetzt bei knapp 24. Mio. Evangelische und katholische Christen machen gemeinsam etwa zwei Drittel der Gesamtbevölkerung in Deutschland aus. Zu den Freikirchen zählen etwa 300.000 Mitglieder, die großen Parteien - dies zum Vergleich - können auf je 300.000-500.000 Mitglieder bundesweit zurückgreifen.

Wir, die Christen in reformatorischer Tradition, werden in Deutschland, der demografischen Entwicklung folgend, weniger und älter, haben aber nach wie vor Bedeutung.

Dabei sollte vor allem eins nicht aus den Augen geraten: Noch nie in ihrer Geschichte hatten evangelische Christen in Deutschland die Möglichkeit, über drei Generationen hinweg (in den neuen Gliedkirchen jetzt eine Generation) in völliger Glaubensfreiheit, in persönlicher Freiheit, in Frieden und Wohlstand zu leben. Der Staat achtet die Selbstbestimmung der Kirchen, fördert sie, ohne die Kirchen zu gängeln. Zum gegenwärtigen Zeitpunkt (2012) ist der Bundespräsident ehemaliger evangelischer Pfarrer, die Bundeskanzlerin Pfarrerstochter, eine stellvertretende Parlamentspräsidentin des Bundestages und künftige Spitzenkandidatin für die Bundestagswahl Präses der EKD-Synode. Alle drei stammen aus dem Bereich der ehemaligen DDR, wo bis vor 23 Jahren Religionsfreiheit ein Fremdwort war und aggressiv bekämpft wurde. Die Ministerpräsidentin des Landes Nordrhein-Westfalen bekennt sich ganz offen zur evangelischen Kirche und hat kürzlich ihre kirchliche Hochzeit nachgeholt. Bei politischen und gesellschaftlichen Großanlässen finden öffentliche christliche Gottesdienste statt.

Obwohl die Mitgliedschaft in der evangelischen Kirche freiwillig ist, halten nach wie vor 24 Millionen von 80 Millionen Bürgern ihrer evangelischen Kirche die Treue. Kirchliche Dienste sind in vielen öffentlichen Sektoren strukturell verankert und finden auch über die Mitglieder der Kirche hinaus viele Freunde und Unterstützer. So sehr man sich über die eine oder andere kirchenkritische Presseberichterstattung ärgern mag: Fernsehgottesdienste, Rundfunkandachten, Produktionen der Kirchenredaktionen finden über die Jahre hinweg kein übermäßig großes, aber ein sehr stabiles und treues Publikum.

Als hätte es die Erschütterungen des zwanzigsten Jahrhunderts mit zwei Weltkriegen, zwei ideologischen Diktaturen, vier Staatszusammenbrüchen und zwei Weltwirtschaftskrisen nie gegeben, sind die beiden großen christlichen Kirchen nach wie vor im Wesentlichen so verfasst wie im Jahre 1919, nach dem Zusammenbruch des landesherrlichen Kirchenregiments.

Die Diakonie ist gemeinsam mit der Caritas bundesweit der größte Arbeitgeber: Aus den Werken der Barmherzigkeit ist ein sozialwirtschaftliches,

werteorientiertes Unternehmertum erwachsen, das in der Lage ist, einen großen Teil der Arbeit des Sozialstaats auf dem Wege subsidiären Engagements zu leisten. Dies alles wird natürlich immer wieder kritisch diskutiert. Das ändert aber nichts daran, dass die Position der Kirche von den öffentlichen Verantwortungsträgern und von der höchsten Rechtsprechung durchweg anerkannt wird.

Den Buß- und Betttag haben in den neunziger Jahren Kirche und Diakonie als kirchlichen Feiertag selbst in Frage gestellt, und die Etablierung des Religionsunterrichts als ordentliches Pflichtfach in öffentlichen Schulen in Berlin wäre dort eine verfassungsmäßige Neuerung gewesen. Für Westfalen lässt sich sagen: Derzeit wird etwa ein Fünftel der Pfarrstellen, da sie für den Religionsunterricht ausgelegt sind, aus öffentlichen Mitteln refinanziert, und im Bereich der Refinanzierung der Krankenhauseelsorge haben wir in den letzten Jahren überraschend gute Erfahrungen mit den zuständigen Krankenhaus-Geschäftsführungen gemacht: Sehr fair und offen begegnet man uns dort. Kirchliche Seelsorge im Krankenhaus wird zunehmend auch als Teil der Wertschöpfung anerkannt. Die Notfallseelsorge hat sich als neues kirchliches Markenzeichen nach rund fünfundzwanzig Jahren öffentlich etabliert.

Unmittelbar nach der Wende von 1989 wurde der Gottesbezug im Grundgesetz ausführlich diskutiert und beibehalten, auch wenn aufgrund der starken Stellung Frankreichs und Großbritanniens und aufgrund der lässigen Haltung der Bundesregierung dies für die europäische Verfassung nicht gelungen ist. Das Bundesarbeitsgericht in Erfurt hat gerade erst das Selbstbestimmungsrecht der Kirchen, das theologische Konzept der Dienstgemeinschaft und die Arbeitsrechtsgestaltung des Dritten Weges mit der Zwangsschlichtung als Alternative zum Arbeitskampf voll anerkannt. Den sogenannten 2. Weg, also kirchengemäße Tarifverträge, gibt es schon seit vielen Jahren in Niedersachsen. Dass die Gewerkschaften an der Ergebnisfindung bei den Verhandlungen beteiligt werden sollen, ist ebenfalls nicht neu, so dass also die geforderte Einbindung der Gewerkschaften letzten Endes ohnehin bei der Kirche offene Türen aufstößt.

Die Kirchen sind schuldenfrei, und das, obwohl sie nach der Wende nicht nur die Verantwortung für die Finanzierung aller neuen Gliedkirchen übernommen haben, sondern darüber auch für die Einführung der Solidari-

tätzuschläge und die verschiedenen Stufen der Steuerentlastungspolitik keinerlei Kompensation erhalten haben, eben so wenig wie für die Belastungen der Finanzkrise 2008. Sie gehen ganz bewusst mit ihren eigenen Mitgliedern in den Konflikt, streiten sich auch untereinander wie die Kesselflicker, um ihre Infrastruktur den veränderten Verhältnissen anzupassen, bauen Personalstellen ab, schließen Gemeindehäuser und Kirchen, straffen das Angebot und lassen sich - ich denke hier auch an die Ehrenamtlichen in den Presbyterien - in wüsten Leserbriefen beschimpfen. Aber sie scheuen sich eben nicht davor und belasten nicht die künftigen Generationen mit großen Schulden. Die Kirchen bauen seit Jahren eigene kapitalgedeckte Rücklagen für die Altersversorgung ihrer Amtsträgerinnen und Amtsträger auf und stellen sich auch darin vorausschauend ihrer Verantwortung.

Auch der Reformprozess in Münster (Beese, 2005.2009) war nicht vergünstigungssteuerpflichtig, aber die evangelische Kirche im Münsterland ist am Ende des Prozesses insgesamt gestärkt und profiliert und mit verstärkten Rücklagen aus der Finanzkrise hervorgegangen. In Westfalen wurde der zunächst eingeschlagene Irrweg einer Kreditfinanzierung in den 90er Jahren ebenso konsequent korrigiert wie die auf Fehlentscheidungen Anfang der achtziger Jahre zurückgehende Einstellung von kirchlichem Personal über Bedarf.

Ich bin manchmal sehr verwundert, mit welcher Leichtigkeit den Kirchen die Kompetenz für Wirtschaftsfragen abgesprochen wird – unsere Bilanzen und Haushalte jedenfalls bieten dafür ebenso wenig einen Grund wie die Vorstandsgehälter unserer Einrichtungen und Unternehmen und die Gehaltstruktur unserer Führungskräfte. Auch äußerst verantwortungsvolle Aufsichts- und Leitungsaufgaben werden in Kirche und Diakonie in großem Umfang ehrenamtlich wahrgenommen.

Ist die Kirche wirklich in der Krise?

Wie kommt es dazu, dass die Kirche unter Bedingungen leben darf, die andernorts im Bittgebet, wenn nicht gar in kühnsten Wunschträumen beschrieben werden, und gleichzeitig so um sich selbst besorgt ist, als seien ihre Tage gezählt? Spätestens seit den sechziger Jahren macht das Wort von der *Krise der Kirche* die Runde. (Beese, 2001)

Das ist erstaunlich. Woran mag das liegen? Ein erster Grund mag darin liegen, dass wir Christsein und Kirchlichkeit zu stark identifizieren. Bei dem Satz: „*Ich kann auch Christsein ohne Kirche!*“ müsste eigentlich im Vorfeld des Reformationsjubiläums jedem Christen das Herz aufgehen; denn die Reformation war ja die erste frühneuzeitliche Kirchengaustrittsbewegung. Dennoch ist uns nicht ganz wohl dabei; denn eigentlich war die Spaltung ja nicht gewollt, und der Zwiespalt von Kirchlichkeit und Christlichkeit hält sich bis heute durch. Dafür gibt es Gründe.

Im Grundsätzlichen ist an den Sinnspruch von Friedrich von Logau aus der Zeit des Dreißigjährigen Krieges zu denken: „*Luth'risch, päpstisch und kalvinisch, diese Glauben alle drei / sind vorhanden: doch ist Zweifel, wo das Christentum denn sei.*“ (Hirsch 1949. 1964, S. 5)

Ich kann mich an kritische Diskussionen über Kirchengaustritte im Presbyterium meiner ersten Gemeinde noch gut erinnern, die kamen allerdings ganz anders zustande: Gut verdienende Familienväter traten aus der Kirche aus, alle anderen Familienmitglieder blieben in der Kirche und nahmen die kirchlichen Angebote für sich in Anspruch. Das kommt vor: Ich mache mich vom Acker, setze aber voraus, dass der Apparat Kirche schon irgendwie funktionieren wird. Das war schon ärgerlich.

Allerdings gibt es dazu auch eine Gegenrechnung: Es gibt viele Förderer, Freunde und Gönner der Kirche, die nicht der Kirche angehören und die nicht einmal ihre Auffassungen teilen. Wir haben ihnen dennoch mindestens so viel zu danken, wie wir uns über die anderen ärgern mögen. Außerdem: Trotz der von uns kritisierten Kosten-Nutzen-Kalküle gut verdienender Haushaltsvorstände hat dies nichts daran geändert, dass wir 1993 das historisch höchste Kirchensteueraufkommen in Deutschland hatten. Eine leichte Kompensation leistet auch das Kirchgeld in glaubensverschiedener Ehe, das von der gesamten deutschen Gerichtsbarkeit bestätigt worden ist. Zudem wird niemand sagen können, welches Jahr denn als Normaljahr für Kirchensteuereinkünfte dienen soll.

Christsein geht sehr wohl auch ohne Kirche, jedenfalls ohne die Kirche, wie wir sie kennen und wie sie uns vertraut ist, als Körperschaft öffentlichen Rechts mit entsprechenden öffentlichen Gebäuden und Amtsträgern. Die Geschichte ist voll von *Alternativen zu unserem Kirchentum*. Die Art und Weise, wie wir Kirche sind, ist historisch und weltweit ein Unikum.

Gott sei Dank ist diese Art des Kircheseins möglich. Es ist aller Mühen wert, diese Gestaltungsmöglichkeit zu nutzen.

Über die *konstantinische Wende* und über das *landesherrliche Kirchenregiment* ist zu Recht viel Kritisches gesagt und geschrieben worden. Merkwürdig ist nur – wir haben kein Problem, als Staat, als Gesellschaft und als Kirche, von ihren Vorteilen bis heute zu profitieren. Womöglich haben wir in unserer Kritik das Eine oder Andere übersehen. Aber wenn die Zeit kommen sollte, wird es auch anders gehen. Das Beste wird sein: *Wir gestalten selbst* zuversichtlich, weitsichtig und mit Augenmaß erforderliche Übergänge, als dass wir ängstlich auf dem status quo beharren.

Wünschen und befördern sollten wir aber einen Abschied vom Modell der konstruktiven Partnerschaft des freiheitlichen Verfassungsstaates und eigenständiger Kirche nicht. Die Folgen der Politik Margot Honeckers können für die evangelische Kirche gewiss nicht die als gültig anzuerkennende Basis für ihre Arbeit in den östlichen Gliedkirchen sein. Im Gegenteil: Es gibt viele gute Gründe für Kirche, Gesellschaft, Politik und auch für die Wirtschaft, das *Modell der partnerschaftlichen Zuordnung* von freiheitlich-demokratischem Verfassungsstaat und evangelischer Kirche sehr offensiv zu vertreten.

Für das Christsein in der Tradition der Reformation ist allerdings eines von entscheidender Bedeutung: Die Kirche darf unter keinen Umständen die Seelen regieren und sich zwischen Gott und die Menschen stellen wollen. Sie hat eine *dienende Funktion*, und die besteht darin, das Evangelium unter die Leute zu bringen und sie zu einem Leben im Glauben anzuregen und anzuhalten, was sie wiederum zur Übernahme von Verantwortung in Freiheit befähigt. Das Wort Gottes und der Glaube der Menschen haben immer Vorrang vor dem Bestandsinteresse eines bestimmten Kirchentums. Dieser Vorrang hat darin seinen theologischen Grund, dass der Heilige Geist auf jeden Fall Wege findet, seiner Gemeinde eine sach- und zeitgemäße Gestalt zu geben. Wenn wir anfangen zu überlegen und uns zu sorgen, ist Gottes Geist schon längst da.

Was schon in den fünfziger Jahren und von da an ständig Gegenstand innerer und äußerer Kritik gewesen ist, sollte aus theologischen Gründen als eine besondere Stärke der vielgescholtenen *Volkskirche* mit ihrer angeblichen Mittelmäßigkeit und ihrem vermeintlichen Mangel an Überzeu-

gungsintensität gelten: Es gibt ein belonging auch ohne believing – ich darf dabei sein, ohne dass ich mir ständig den Puls fühlen lassen muss. Das Gleichnis vom Endgericht im Matthäusevangelium (Mt. 25) spricht diesbezüglich Bände: Die im Himmelreich willkommen geheißen wurden, waren selbst am überraschtesten davon, dass auch sie dazu gehörten. Und Paulus, der glaubte, mit seinem frommen Eifer ein göttliches Werk zu tun, ging vor Damaskus vor Christus in die Knie, der ihm die Augen öffnete und zu einem neuen Leben berief. Es ist eine Vertrauenssache: Der Geist wird sich durch unsere *Sorgen* nicht daran hindern lassen, hinreichend viele Menschen so im bewussten Glauben zu stärken, dass sein Wort stets im Schwange bleibt. Es ist nicht unsere Sache, von Menschen zu fordern, sie sollten gefälligst überzeugter sein. Luthers *Tauftheologie* jedenfalls sensibilisiert uns mehr für die theologische Substanz des Alltags als für die Lautstärke der frommen Demonstration.

Wandel, nicht Verfall

Ein zweiter Grund für die verbreitete Krisenrhetorik mag darin liegen, dass uns Veränderungen unseres Umfeldes, die uns zu Anpassungen nötigen und uns Einschränkungen abverlangen, so sehr ängstigen, dass wir auf alte, vermeintlich bewährte Lösungsmuster zurückgreifen. Die Furcht wirkt sich dann so aus, dass wir gesellschaftliche *Veränderungen* wie Individualisierung, Pluralisierung, Differenzierung, Globalisierung und Ökonomisierung oder die Konjunktur neuer Mythen in erster Linie *als Bedrohung* empfinden.

Wie uns in der westlichen Welt im 19. Jahrhundert der *Fortschrittsglaube* selbstverständlich geworden ist, so sind wir – spiegelbildlich – auch sehr empfänglich für *Verfallstheorien*. Möglicherweise ist uns Oswald Spengler mit seinem Untergang des Abendlandes oder die vorchristliche Apokalyptik, die uns heute in Fantasywelten und politischem Fanatismus wieder begegnen, näher als es uns guttut. Dabei entlarvt doch das Evangelium jede Selbstmythologisierung des Menschen im Guten wie im Bösen als Täuschung. Unter solchem Einfluss zeichnen wir dann bedrohliche Szenarien. Ich will das an einigen Beispielen aufzeigen:

Das Jahr 1968 steht für einen *Wertewandel*. Man spricht seit damals häufig von einem *Werteverlust* oder *Werteverfall*. An die Stelle von Pflicht, Gehorsam und Glaube scheinen statt dessen Selbstverwirklichung, Lebensqualität und Autonomie getreten zu sein. Übersehen wird dabei gern, dass die Altlasten aus der wilhelminischen Epoche und der Nazizeit dringend überwunden werden mussten. Die *Selbstentfaltungswerte* sind eben nicht an die Stelle der Pflichtwerte getreten - sie haben ihnen gegenüber das Übergewicht gewonnen - aus guten Gründen. Und diese Gründe stehen dem *protestantischen Prinzip* durchaus nahe. Jeder muss seinen Glauben selbst vertreten und kann ihn nicht an eine Hierarchie oder an die Konvention der Masse oder an irgendwelche Eliten abtreten. Aus evangelischer Sicht wäre wohl eher von einem *Wertegewinn* als von einem Werteverlust zu sprechen. Die *Milieu- und Lebensstilforschung* wird seit einigen Jahren in der Kirche rezipiert und öffnet uns die Augen dafür, dass der Rückzug auf wertkonservativ-elitäre und kleinbürgerlich-gesellige Muster in eine Art neuer babylonischer Gefangenschaft der Kirche geführt hat, die es zu überwinden gilt. Von wertkonservativen und bürgerlichen (sprich: zivilisierten) Motiven müssen wir uns dabei nicht verabschieden.

Mit den verschiedenen Emanzipationsbewegungen ist immer wieder eine scharfe *Religions- und Kirchenkritik* verbunden gewesen. Unter deren Einfluss, so ist oft zu hören, sei es zu einem Glaubensverlust gekommen. Der neue *Atheismus* artikuliert sich unüberhörbar. In den zwanziger Jahren galt die kirchliche Polemik vor allen Dingen der sogenannten Gottlosenbewegung. Nicht wenige kirchliche Vertreter haben den Anbruch der NS-Diktatur deshalb so freudig begrüßt, weil nun der Gottlosigkeit endlich der Kampf angesagt wurde. Betrachtet man aber die unterschiedlichen Formen dieser Religions- und Kirchenkritik, insbesondere in unserem Kulturbereich, so wird bald erkennbar: Weithin ist dies eine *Selbstkritik des Christentums*. Jede Form dieser Kritik - sei sie vernunftbegründet, moralisch, psychologisch oder politisch - findet sich im großen Strom der biblischen Überlieferung und auch der Christentumsgeschichte wieder.

Luther wollte sich auf dem Reichstag zu Worms nur durch Gründe der Schrift und der Vernunft überwinden lassen. So weit ist er da nicht von Lessing entfernt, der ja deutlich gemacht hat, dass sich aus bloßen geschichtlichen Ereignissen oder dem Herkommen allein keine Wahrheitsan-

sprüche ableiten lassen. Die müssen der *Vernunft* schon einleuchten. Vergessen wir nicht, dass Aufklärung im Englischen "enlightenment" – Erleuchtung – bedeutet. Im *Großen Katechismus* beschreibt Luther drastischer als Feuerbach und Freud, wie Menschen aus ihrem eigenen Bauch einen Götzen machen. Noch heute lohnt sich die Lektüre seines Sermons „*Von Kauffshandel und Wucher*“ aus dem Jahr 1524. Paulus streitet immer wieder mit seinen Gemeinden, weil ihre Lebensführung zu wünschen übrig lässt und damit der Glaubwürdigkeit der Botschaft schadet, und die alttestamentlichen Propheten geißeln unübertroffen scharf wie Karl Marx die politische Instrumentalisierung religiöser Institutionen und den Drogencharakter falscher Frömmigkeit. Aus evangelischer Sicht wäre also eher von *Glaubensstärkung* als von Glaubensverlust zu sprechen. Abgesehen davon, dass die Kritik an der realen evangelischen Kirche weithin berechtigt war, ist ja die *Fähigkeit zur Selbstkritik* ein *Ausweis von Souveränität*. Der Rücktritt Margot Käßmanns vom Bischofsamt hat dies gezeigt, und - allerdings auf einer ganz anderen Ebene - die Aufarbeitung der Kollaboration des Protestantismus im Wilhelminismus, im Dritten Reich, im real existierenden Sozialismus der DDR, der Heimerziehung in der Diakonie der Nachkriegsjahre. Heutzutage (2012) wird auf der EKD-Synode diskutiert, ob nicht der provokative Auftritt von Pussy-Riot lutherpreiswürdig wäre.

Ähnlich wäre jetzt auch vom vermeintlichen *Bedeutungsverlust des Christseins* zu sprechen, der gern übersieht, wie in den alltäglichsten öffentlichen Vollzügen das Christentum nach wie vor das Leben beeinflusst. Ob eine größere Bedeutung der Kirche darüber hinaus wirklich so wünschenswert wäre, lässt sich mit Blick auf ihre Geschichte bezweifeln. Sollen die Kirchen, wie wir sie bisher historisch kennengelernt haben, wirklich die politischen Geschicke unseres Landes bestimmen? Die Frage stellt sich ja sehr bald: Welche Kirche soll denn das Sagen haben? Und in einer zunehmend pluralisierten Gesellschaft lautet dann die Frage: Welche Religion wird denn auf Dauer den Ton angeben? – In evangelischer Perspektive ist die Relativierung der Position der Institution Kirche zugunsten freier Optionen des Christseins und des Menschseins ein Gewinn. Der religiös und weltanschaulich neutrale *freiheitliche Verfassungsstaat* ist auch theologisch ein großer Fortschritt. Zu erinnern wäre allerdings von Zeit zu Zeit daran, dass dieser Staat eben nicht nur religiös, sondern auch weltanschau-

lich neutral zu sein hat. Er muss also zum Beispiel auch *ökonomistischen und laizistischen Ideologien* seine Grenzen aufzeigen. Wenn wir heute öffentliche Zustimmung erfahren, dann nicht mehr allein aus Opportunitätsgründen oder aus Konvention, sondern weil das Christsein für das Leben der Menschen eine Hilfe sein kann, sogar, wenn man nicht persönlich gläubig ist.

Dasselbe gilt auch für den vermeintlichen *Mitgliederverlust*. Mitglieder-rückgang hat viel mit Demografie und wirtschaftlichen Entwicklungen, wenig mit der Attraktivität des Christseins zu tun. Und selbst die kirchliche Form christlichen Glaubens hat immer noch so viel Bindekraft, dass – anders als in anderen Großorganisationen – sie zwei Drittel der Bevölkerung zu sich zählen darf. Über die Attraktivität des Christseins heute sagt diese freiwillige Mitgliedschaft mehr aus als viele *medial vermittelte künstliche Debatten*, die davon leben, Einzelfälle und historische Themen in unendlichen Wiederholungen zu skandalisieren, zu dramatisieren, zu moralisieren und zu personalisieren. Die *Realität in der Seelsorge* sieht völlig anders aus.

Dazu kommt ein Zweites: Mitgliederverlust, Überalterung, fehlender Nachwuchs und Austritte sind nicht allein ein Problem der Kirchen. Der in der Sache durchaus begründete Vorbehalt gegenüber *Großinstitutionen* trifft eben auch uns. Mir ist keine Großorganisation bekannt, bei der man – wie in der Kirche – freiwillig Mitglied ist und Steuern zahlen muss, und die trotzdem über Jahrzehnte hinweg eine derartig stabile Mitgliederbindung entfaltet.

Die Frage stellt sich auch: Gibt es eigentlich eine *Norm dafür*, wie hoch die Mitgliederzahl oder der *Mitgliederstand der Kirchen* zu sein hat? Die Mitgliederzahl, die Kirchenbindung und die Kirchenaustrittszahlen sind von allgemeinen gesellschaftlichen Entwicklungen abhängig und nur zu einem kleineren Teil vom Auftreten der Kirchen selbst (z. B. Missbrauchsskandale). Dies lässt sich anhand der Kirchenaustrittskurven beobachten: Die großen Austrittswellen finden bei wirtschaftlichen, kulturellen oder politischen Umschwüngen statt: 1918, 1933, 1968, 1991ff. jeweils bei Einführung des Soli und 2008 während der Finanzkrise.

Darüber hinaus ist noch eine Sache wichtig zu erwähnen: Nach biblischer Lehre wird gerettet, wer glaubt und getauft wird. Wer also aus der Kirche

austritt, mag das aus finanziellen Gründen tun, die uns nicht gefallen, oder aus Entfremdung oder aus Gleichgültigkeit oder aus Enttäuschung. Das ändert nichts daran, dass alle diese *Menschen getauft* sind, also Glieder am Leibe Christi bleiben. Und uns steht nicht das *Urteil über ihren Glauben* zu.

So sehr man bedauern muss, dass *Ehen* recht früh wieder geschieden werden und Kinder sich oft schon sehr früh auf völlig *neue Lebensverhältnisse* einstellen müssen: Wer wünscht sich denn ernsthaft das alte Familienmodell zurück mit Züchtigungsrecht, Diskriminierung geschiedener Frauen, autoritärem Erziehungsstil und Kriminalisierung abweichender sexueller Orientierungen?

Oft wird auch die zunehmende Zahl der *Single-Haushalte* als eine problematische Entwicklung empfunden. Das sagt aber über Familienbindungen noch nicht viel aus. Es zeigt sich lediglich, dass die Gestaltungsformen familiärer, freundschaftlicher und kollegialer Beziehungen vielfältiger geworden sind. – Martin Luther selbst war es, der die Ehe als ein *weltliches* Ding entmythologisiert und die Geschlechterordnung zum Gegenstand öffentlicher Gestaltung gemacht hat. Die Abwendung von der standesamtlichen Eheschließung und der kirchlichen Trauung zeigt zwar, dass sich *Weltbilder und Ordnungsvorstellungen* geändert haben; dass aber Menschen mehrheitlich den Wunsch haben, in *Ehrlichkeit, Respekt und Treue* miteinander zu leben, ändert sich dadurch nicht.

Von zentraler Bedeutung ist die Erkenntnis, dass länderübergreifend Familie, Erziehung und *Bildung* die Lebensdimension darstellen, aus der die Menschen ihre Lebensorientierung gewinnen. Die kirchlichen Mitgliederbefragungen machen das sehr schön deutlich, wie sehr die Nähe zu Glauben und Kirche von der Haltung der Eltern und der Familie abhängen. – Genau dies kommt der Herkunft des Christseins in hohem Maße entgegen. Die Reformation ist von Anfang an eine Bildungsbewegung gewesen. Das Pfarrhaus, sozusagen als Klosterersatz, ist kulturprägend geworden. Das eigenständige Lesen und Verstehen, die freie, verantwortliche, ethisch orientierte Leistung in Familie, Beruf und Öffentlichkeit haben hier ihren grundlegenden Ort.

Dass personale und familiale Beziehungen brüchig und instabil geworden sind, hat wenig mit der Moralität der Familien aber sehr viel mit der Aus-

stattung und *Qualität der sozialen Infrastruktur* und der Funktionsfähigkeit des Arbeitsmarktes und der Wirtschaftsordnung und mit den Prinzipien der Migrations- Einwanderungs- und Ordnungspolitik zu tun.

Folgen des Krisenblicks

Als Reaktion auf den Blick durch die Krisenbrille erfolgen große *Anstrengungen*, die Situation vermeintlich wieder unter Kontrolle zu bekommen.

Die erste Versuchung ist die *Überanpassung* an den Zeitgeist. Nach der Obrigkeitserfrömmigkeit im Wilhelminismus, dem Vertrauen in die völkische Gemeinschaft im Dritten Reich, der prinzipiellen Institutionenkritik unter dem Einfluss einer allzu unkritischen Marxismusrezeption der sechziger und siebziger Jahre folgte bald das ökonomische Paradigma als Heilslehre und machte die effektive Organisation und die Methode der Deregulierung zum Zauberwort. Darin liegt das gewisse *Recht der Reformkritik* auch innerhalb der Kirche heute.

Diese Kritik weist darauf hin, dass die Kirche nicht wie eine straffe Organisation zentral gesteuert werden kann. Die *Kirche* wird nicht gemanaged oder regiert, sondern *geschwisterlich geleitet*. Und Mission ist gerade nicht das Instrument der kirchlichen Bestandssicherung oder religiöser Kundengewinnung. Sie ist vielmehr Konsequenz der Kommunikation des Evangeliums, wozu insbesondere auch eine stimmige diakonische Praxis gehört. Wir gewinnen Menschen durch ein *einladendes Leben im Glauben* in vielfältiger Form, an sehr unterschiedlichen Orten und in Strukturen, die Zugangshindernisse senken, nicht durch eine zentral gesteuerte *Stratifizierung* der Kirche.

Die Verantwortung nach unten oder nach außen verlagern und gleichzeitig die Ressourcen kürzen, das hat nichts mit Ökonomie oder Effektivität zu tun – es ist schlichtweg unfair. Deshalb wirkt auch die ständige Umverteilung der Finanzkraft von unten nach oben so provozierend auf einen wachsenden Teil der Bevölkerung und entwickelt sich zu einem gesellschaftlichen Sprengsatz erster Ordnung. Sich umgekehrt den gewachsenen Anforderungen an abgestimmte Steuerungsprozesse und Kooperationen zu verweigern hat allerdings auch nichts mit Bekenntnistreue zu tun – das ist schlichtweg borniert.

Die zweite Versuchung ist der *fundamentalistische Rückzug*. Die Tragik des Fundamentalismus besteht darin, dass er nicht erkennt, wie modern er ist.

Morphologischer Fundamentalismus besteht auf dem letzten Stand des kirchlichen Erscheinungsbildes und hält sich an Gebäuden, Gemeindegrenzen, Kirchengebilden und Pfarrstellen fest. Dabei wird vergessen, dass es Gemeindehäuser erst seit gut hundert Jahren gibt, Gemeindegrenzen abhängig von kommunalen Entscheidungen waren oder schlichtweg die Waffenstillstandslinie zweier zerstrittener Pfarrer gewesen sind, und die heutigen Landeskirchen identisch sind mit den Territorien des ausgehenden 19. Jahrhunderts.

Doktrinärer Fundamentalismus besteht auf Satz Wahrheiten, die so und nicht anders aufrechtzuerhalten und zu vermitteln sind. Dabei wird vergessen, dass beispielsweise die Bekenntnisschriften der Reformationszeit und die Theologische Erklärung von Barmen in einem bestimmten Kontext entstanden sind. Wir leben aber heute nicht mehr unter den Bedingungen geistlicher Fürsten wie in der Reformationszeit oder eines totalitären Führerstaats wie zur Zeit des Kirchenkampfes.

Gewöhnung und Vertrautheit allein sind noch keine Argumente, und Immobilien machen letztendlich immobil. Der einzig gewisse und heilige Ort in der Kirche ist das *Sein in Christus*, nicht der Bestand einer Immobilie oder eines Sozialsystems an einem bestimmten Ort. Die topologische und regionale Struktur eines Kirchenwesens zu planen und zu modellieren ist gleichwohl notwendig und eine Frage der sorgfältigen, klugen und langfristigen Abwägung.

Die dynamischen Veränderungen in der Welt von heute sind – wie in früheren Zeiten auch – immer zugleich beides: Gefahr und Chance. Die Europäische Union hat den Friedensnobelpreis erhalten. Es ist ihr nämlich gelungen, zunächst die ganz elementaren Interessen der Menschen an Überleben und materiellem Auskommen ernst zu nehmen. Diese Bedürfnisse wurden bei allen Konflikten und allem Misslingen ohne Gewalt in Freiheit gestillt, weil es eben ein umfassendes Vertrauen gab, dass Men-

schen eine Chance haben, ihrer Bestimmung - Mensch zu sein - zu entsprechen.

Ein solcher Weg ist durch alle Katastrophen hindurch *auf dem Boden des westlichen Christentums* in dieser Welt gefunden worden. Humanismus, Aufklärung, Konservativismus und die Arbeiterbewegung haben in kritischer Auseinandersetzung mit den Impulsen der römisch-katholischen, reformatorischen und spiritualistischen Christentumstradition zusammengewirkt und nun immerhin eine *Sphäre* entstehen lassen, die im historischen und internationalen Vergleich *der Würde des Menschen* eine sehr große Chance gibt. Deshalb sollten wir uns nicht zu *einem prinzipiellen Dauerkritizismus* verführen lassen.

Als die Präses der Evangelischen Kirche von Westfalen, Annette Kurschus, meine Nachfolgerin als Superintendentin des Evangelischen Kirchenkreises Münster in ihr Amt einführte, hat sie ein sehr schönes Wortspiel geprägt. Sie sagte sinngemäß: Gemeinhin verwechseln die Leute Propheten mit Wahrsagern, mit Vorhersagern. Die *Wahrsager* sagen heute, was vermeintlich morgen kommen wird. Wenn dies heute schon feststeht, spielt natürlich das, was wir in der Zwischenzeit denken, fühlen und tun, keine entscheidende Rolle; denn das ist ja alles schon Teil eines feststehenden Schicksals. Demgegenüber sind *Propheten* nicht Vorhersager, sondern Hervorsager.

Nun ist uns ja, so feiern wir es bei jeder *Taufe*, genau jener *Geist* zugesprochen, der uns Gottes Wort hervorsagen lässt, damit es uns Menschen zum ewigen Leben führt. Christsein heute und morgen wird also darin bestehen, dass Christen dort, wo auch immer sie leben und weben, etwas hervorsagen. Macht man aus dem Hervorsagen ein Hervorrufen und übersetzt es ins Lateinische, dann wird daraus das Provozieren. Diese *kreative Provokation* findet, so Gott will, Gehör oder auch nicht und geht in das gemeinsame Leben, in das Ganze der Schöpfung ein. So bricht, wie wir es ja im Vaterunser täglich erbitten, Gottes Herrschaft immer wieder in unserer Mitte an, auch wenn man nicht sagen kann: Siehe, hier! Oder: Siehe, dort ist es!

Kinder aufmerksamer Eltern kommen zur Welt, junge Menschen im Kreise ihrer Freunde entdecken ihr Leben, Erwachsene lernen, unterstützt durch öffentliche Institutionen, Verantwortung zu tragen und sich zu ent-

fallen, die Älteren blicken auf erfüllte Jahre und geschenkte Tage, Traurige finden Trost, Kranke Heilung und Pflege, Schuldige Verzeihung und Sühne.

Was folgt aus der Kritik des Krisenblicks?

Das Erste ist das Vertrauen, dass Gottes Geist immer schon schneller und klüger ist als wir mit unseren Sorgen.

Das Zweite ist: Sich die Augen öffnen lassen und unnötige Brillen absetzen – die rosarote Brille der Illusion und die Krisenbrille der Verfallstheorie.

Das Dritte ist: Auf Gottes Wort hin ausfahren auf das Wasser und die Netze auswerfen.

Wovon wird das Christsein der Zukunft abhängig sein?

1. Es gibt kein Christsein ohne Christen.

Alle, die sich in irgendeiner Weise mit dem christlichen Glauben verbunden fühlen, werden durch ihr Reden und Schweigen, durch ihr Bekennen und Verleugnen, durch ihr Tun und ihr Lassen die Erscheinung des Christseins und dessen Wirkung auf die Mehrheit der Menschen bestimmen. Je fröhlicher sie *glauben*, je brennender sie *lieben* und je freier und unverkrampfter sie sich *bekennen*, desto einladender, stärkender, ermutigender wird das Christsein auf andere wirken.

2. Wem Gott ein Amt gibt, dem gibt er auch den Geist.

Was wir gern mit einem Augenzwinkern sagen und auch einen ironischen Unterton nur ungern vermeiden, gilt trotzdem mit allem Ernst. Je höher das Amt, das wir bekleiden, desto größer der Raum, den wir als die *Sphäre unserer Macht* ausfüllen. Die Zukunft des Christseins in unserem Lebensbereich wird davon abhängen, ob die *Menschen in hohen weltlichen Ämtern*, seien es politische Mandatsträger in den Parlamenten, Vorstands- oder Geschäftsführungsposten in Verbänden und Unternehmen, Rektoren oder Direktoren in Wissenschaft, Kunst und Kultur, Richter oder Anwälte

in der Rechtspflege – die Möglichkeit des Christseins als ein bewahrens- und gestaltenswertes und Zukunft eröffnendes Gut in die Waagschale ihrer Entscheidungen werfen.

Kein Gemeinwesen basiert auf einem Vakuum, und wo die Christen schweigen, werden andere sich umso lauter zu Wort melden. *Pluralismus* ist eine unverzichtbare regulative Idee, aber er ist keine tragfähige Grundlage für ein *Ethos des Rechts* und für die *Grundordnung der Politik*. Die Revolution in Ägypten führt uns derzeit (2012) dramatisch vor Augen, dass die *bloße Form* parlamentarischer Repräsentation allein noch nicht die Geltung und die Wirkungskraft eines menschenfreundlichen Ethos garantiert, das dem abweichenden Anderen, dem Sünder eben, auch Gottes Liebe und Zuwendung zukommen lässt, ihm Anteil und Raum gibt am Tisch im Reich der Freiheit.

3. Die Kirche ist eine glaubensdienliche Institution.

Die Christenheit in Deutschland neigt nicht zufällig dazu, die Krisenbrille aufzusetzen. Hinter der Neigung, das Gut des Glaubens als bedroht wahrzunehmen, Chancen der Erneuerung sehr skeptisch zu sehen, die Kirche an hohen Ansprüchen zu messen und ihr Versagen vorzuwerfen, stehen Einstellungen, die seit einigen Jahren durch die Anwendung der Milieutheorie besser verständlich geworden sind.

Aus historischen Gründen entstammen die entscheidenden Mitgliedergruppen in der Kirche dem hochkulturellen und bodenständigen Milieu und prägen die Sichtweise des *Gremien- und Amtsprotestantismus*, der weithin über die *Definitionsmacht in der Kirche* verfügt. In dem Maße, wie es gelingt, sich dieser Milieuverengung bewusst zu werden und sie zu weiten, erhöhen sich auch die Chancen, die *Kontaktflächen* der Kirche für Menschen unterschiedlichster Milieus zu *vergrößern*.

4. Auch der schmale und steile Weg ist ein Weg.

In zehn Jahren werden wir uns womöglich wundern, wie wenig sich verändert hat: Die Christen werden sich nach Christus nennen, sie werden sich unter Gottes Wort sammeln, sie werden neue Gemeindeglieder taufen

und miteinander das Abendmahl feiern, sie werden, so gut sie es können, ihren Glauben in der Nächstenliebe bewähren, und sie werden das tun unter den Bedingungen, die sie vorfinden. Wir werden eher den steilen und schmalen Weg gehen als den breiten und bequemen, aber dabei brauchen wir uns nicht auch noch zusätzlich zu geißeln, und es besteht auch kein Rekordzwang.

Hinzulernen, Abschiede verschmerzen, sich einordnen auf einem gemeinsam abgestimmten Weg, den wir selber in Familien, Unternehmen, Parlamenten, Presbyterien und Synoden finden müssen, das bleibt niemandem erspart.

Aber wer jetzt zuversichtlich aus freier Einsicht handelt, der muss sich nicht später dem Zwang der Verhältnisse unterwerfen. Wer mit dem Wirken des Geistes rechnet, der muss nicht gegen einen vermeintlichen Untergang ankämpfen. (Das hängt nicht von Rang und Namen ab. Nach Martin Luther hätte womöglich nicht die EU den Nobelpreis erhalten, sondern die Pflegekraft im Altenheim, die ihre Arbeit tut und damit Gott und dem Nächsten dient.)

Wer seine Grenzen kennt und mit ihnen Frieden schließt, der bleibt davor bewahrt, sich und andere zu überfordern. Wir werden weder die Welt noch die Kirche retten. Dafür ist höheren Orts gesorgt. Aber wir sollen in Wort und Tag unser Zeugnis geben. Immerhin hält Jesus uns ja für das Licht der Welt und das Salz der Erde. Und wenn das Salz dumm wird – womit soll man dann salzen?

Praktische Theologie und Personalpolitik²

Praktische *Theologie* vermittelt in ihren Theoriebildungen die Vielzahl von Aspekten, die historisch, systematisch, empirisch und praktisch Auskunft über kirchliches Handeln als Form christlich-religiöser Praxis zu geben suchen. Praktisch-theologisches Nachdenken dient dem Zweck, unterschiedliche Aspekte des kirchlichen Lebens miteinander zu vermitteln und, nach Möglichkeit, zu neuen Einsichten und praktischen Orientierungen voranzutreiben. Für das hochkomplexe Phänomen, dass viele Menschen aus unterschiedlichen Beweggründen auf verschiedenen Handlungsfeldern unter vielfältigen Bedingungen *in der Kirche zusammenarbeiten*, gibt es so etwas wie ein Integral. Das jedenfalls ist unterstellt, solange *theologisches* Bemühen um eine konsistente Theorie kirchlicher Praxis als sinnvoll erachtet wird. Dieses unterstellte Integral lässt sich - entsprechend dem jeweiligen Grundverständnis - als Wahrnehmung christlicher Religionspraxis, Kommunikation des Evangeliums, Zeugnis und Dienst der Gemeinde, Anspruch und Zuspruch des Wortes Gottes oder als Kongruenz von Rechtfertigung und Recht aussagen.

Interdisziplinarität und Einheit der Theologie

Arbeit und Dienst in der Kirche können und sollen, um eine angemessene theologische Theorie zu entwickeln, aus allen denkbaren wissenschaftlichen Perspektiven betrachtet werden. Dies gilt für Natur-, Geistes-, Human- und technische Wissenschaften gleichermaßen:

Gesellschafts- und Sozialwissenschaften. Aus rechtswissenschaftlicher Sicht drängen sich die Fragen auf: Unter welchen rechtlichen Bedingungen arbeiten Menschen in Kirche und Diakonie? In welchem Verhältnis steht dieses Recht zum allgemein gültigen Recht? Sind die kirchlich-diakonischen Rechtsnormen legitim? Soziologisch ließe sich fragen: Unter welchen Bedingungen entsteht die Arbeitswelt Kirche? Welche gesellschaftliche Funktion nehmen Kirche und Diakonie durch die bei ihr be-

² Bisher unveröffentlicht, 2014.

schäftigten Personen wahr? Welche Legitimations- und Delegitimationsmuster werden bezüglich Kirche und Diakonie verhandelt? Ökonomisch wäre zu fragen: Welche Güter und Dienstleistungen werden durch Kirche und Diakonie erzeugt? Über welche Personalressourcen verfügen Diakonie und Kirche? Unter welchen äußeren und inneren Bedingungen kommt das Personal zum Einsatz?

Humanwissenschaften. Medizinisch wäre die Frage aufzuwerfen: Wird durch das Personal in Kirche und Diakonie die medizinische und pflegerische Versorgung der Patienten fachgerecht gewährleistet? Sind Therapie- und Verordnungsfreiheit gewahrt? Ist für die Beschäftigten in Kirche und Diakonie ein Umfeld gegeben, das ihren professionellen Ansprüchen genügt? Zu erweitern sind die medizinischen durch pflegewissenschaftliche Gesichtspunkte. Auch psychologische Fragestellungen liegen auf der Hand: Welche persönlichen Voraussetzungen und Bedingungen machen eine Dienstaufnahme in Kirche und Diakonie wahrscheinlich? Wie wirkt sich der Dienst in Kirche und Diakonie auf die psychische Entwicklung und Verfassung von Mitarbeitenden aus? Kommt es zu problematischen Einflussnahmen, die durch den diakonischen und kirchlichen Charakter der Arbeitsumwelt bedingt sind?

Geisteswissenschaften. Von besonderer Aktualität sind philosophische Fragestellungen, unter anderem wegen einer gewissen Renaissance des weltanschaulichen Atheismus: Welchen Beitrag leisten die Menschen, die in Kirche und Diakonie tätig sind, zur Erkenntnis des Menschen, der Natur, der Geschichte, der Gesellschaft...? Wirken Kirche und Diakonie an der Entwicklung einer humanen Gesellschaft mit? Dienen sie der Wahrheit, Freiheit und dem Glück der Menschheit? Insbesondere die reformatorische Theologie hat traditionell eine besondere Beziehung zur Philologie. Von daher ist unter anderem zu fragen: Mit welchen Methoden und aufgrund welcher Texte erarbeiten sich Kirche und Diakonie die Sinnhorizonte, vor denen sie ihr Engagement inszenieren? Sind die Texte, die sie benutzen und produzieren relevant? Sind die Methoden, die sie einsetzen, angemessen? Geschichtswissenschaftlich sind Fragen aufzuwerfen wie: Woher stammen die Ämter, Dienste und Strukturen, in denen Kirche und Diakonie arbeiten? Welche Mentalitäten, Motive und Interesse waren im historischen Prozess mit dem Engagement von Kirche und Diakonie ver-

bunden? Welche Geschichtsbilder produzieren Kirche und Diakonie im Blick auf das Engagement ihrer Mitarbeitenden? Die Pädagogik bringt ihre eigenen Fragestellungen ein wie etwa: Welchen Bildungs- und Erziehungsorientierungen folgen Kirche und Diakonie? Welche Bildungsmethoden und –institutionen stehen ihnen zur Verfügung? Inwieweit entwickeln Kirche und Diakonie mit ihren Bediensteten eigenständige relevante Beiträge zur Bildung? Und auch die Kulturwissenschaften bringen wesentliche Fragestellungen in den Diskurs ein: Inwieweit sind Kirche und Diakonie in ihrer besonderen Verfasstheit Ausdruck einer bestimmten Kultur mit ihrem Recht, ihrer Kunst, ihren Symbolen, ihren Ritualen...? Inwieweit prägen Kirche und Diakonie mit ihren Mitarbeitenden eine eigene Binnen- oder Subkultur aus? Stehen Kultur und Binnenkultur in einer akzeptablen Beziehung?

Natur- und Technikwissenschaften. Man sollte meinen, dass die Natur- und Technikwissenschaften kein sonderliches Interesse an einem Blick auf die Personen haben sollten, die in Kirche und Diakonie arbeiten. Aber so abwegig sind die einschlägigen Frageperspektiven nicht. So lässt sich etwa aus biologischer Perspektive fragen: Ergeben sich aus der zeitgenössischen (Human-)Biologie Erkenntnisse, die für Mitarbeitende in Kirche und Diakonie problematisch sind? Verpflichten Kirche und Diakonie ihre Mitarbeitenden zu Verhaltensweisen, die in Spannung zu biologischen Erkenntnissen stehen? Verursachen biologische Erkenntnisse vermeintliche (ethische) Probleme bei der Arbeit von Kirche und Diakonie oder sind nicht die dortigen Dienstgeber für die Erzeugung von Scheinproblemen verantwortlich, die auf einer Unterbestimmung des religiösen Naturbegriffs beruhen? Auch Physik, Chemie und Ingenieurwissenschaften haben Anlass, zumindest aus den Augenwinkeln einen Blick auf die inneren Arbeitsbedingungen von Kirche und Diakonie zu werfen: Welche Bedeutung hat die moderne Kommunikationstechnik für die Mitarbeitenden von Kirche und Diakonie? Wie gehen Kirche und Diakonie mit den Daten ihrer Mitarbeitenden um? Wie Verhalten sich Ethos und Technik der Kommunikation in Kirche und Diakonie zueinander? Welche Eigendynamik setzt die Digitalisierung in der innerkirchlichen Zusammenarbeit und der Außenwirkung der Kirche frei?

Jede Wissenschaft folgt ihrer Logik (die natürlich immanent ebenfalls wieder plural und durchaus nicht spannungsfrei ist) und bildet jeweils eigene Interessen aus (die als Binneninteressen konflikthaft aufeinandertreffen).

Die evangelische Theologie versteht sich im Wesentlichen als Funktion der Kirche, sei diese Funktion nun stärker affirmativ oder kritisch verstanden. Friedrich Schleiermacher hat die Theologie als eine *enzyklopädische Wissenschaft* verstanden, welche die vorhandenen Wissensbestände unter historischer, philosophischer und pragmatischer Sichtweise abschreitet, um sie dann in Erkenntnissen zu bündeln. Mit diesen Erkenntnissen sind dann Leitlinien zu entwickeln, die zur Leitung der Kirche dienen. Leitung der Kirche dient stets dem Ziel, den Glauben an Jesus immer klarer und reiner hervortreten zu lassen. Damit ist der Anspruch erhoben, dass die evangelische Theologie in sich selbst interdisziplinär agiert und in der Lage ist, die Vielzahl der interdisziplinären Anschlüsse in einer konsistenten Theorie zusammenzuführen, die sich in der *Leitung der Kirche* zu bewähren hat. Ohne diese Kohärenz fallen die Einzelerkenntnisse an die Einzelwissenschaften und deren eigene Logik zurück, und die Theologie fällt als Wissenschaft ebenso auseinander wie die Kirche die Einheit ihres Glaubens und Lebens verliert. So mag dann die alttestamentliche Wissenschaft zu einem Teilaspekt der Orientalistik werden, die neutestamentliche Wissenschaft zu einem Teil der hellenistischen Religionsgeschichte, die Diakoniewissenschaft zu einem Aspekt der Gesundheits- und Sozialökonomie usw.

Theologie als interdisziplinäre Wissenschaft

Die *Theologie*, besonders im westlichen Christentum, hat stets größten Wert darauf gelegt, im Dialog mit den zeitgenössischen Wissenschaften zu stehen und sich darin als dem menschlichen Geist plausibel auszuweisen. Dies ist bereits in der Gründungsurkunde des Glaubens, der Bibel angelegt. Die reformatorische Tradition gibt das *sola scriptura*, den verbindlichen Bezug auf ein Kommunikationsmedium und seinen Inhalt, als für sie konstitutives Kriterium an. Damit macht sie Bildungsprozesse notwendig, für welche die Prinzipien der *Wissenschaftlichkeit* und der *Interdisziplinari-*

rität im Dienste der Rechenschaft des Glaubens gegenüber Gott und den Menschen unverzichtbar sind. (Becker & Hiller, 2006)

Die akademische evangelische Theologie stellt sich üblicherweise in fünf Disziplinen dar, die sich einer (unabgeschlossenen) Vielzahl von Partnerwissenschaften zuordnen lassen: Die Disziplinen Altes und Neues Testament als Urkunden des Glaubens stehen in lebendiger Wechselbeziehung zur Philologie, die Systematische Theologie in dogmatischer Hinsicht zur theoretischen Philosophie, in ethischer Hinsicht zur praktischen Philosophie, die Kirchengeschichte zu den Geschichtswissenschaften. Die Praktische Theologie mit ihren Unterdisziplinen Liturgik, Homiletik und Hymnologie steht der Kulturwissenschaft nahe, die Katechetik, Gemeinde- und Religionspädagogik der Pädagogik, die Diakoniewissenschaft der Medizin und Pflegewissenschaft, die Kybernetik der Rechtswissenschaft und der Soziologie. Damit sind keine Ausschließlichkeitsregelungen getroffen, sondern lediglich offensichtliche Anschlussfähigkeiten benannt. Jede Wissenschaft ist in der anderen *als Dimension* präsent, Überschneidungen ergeben sich von selbst. Keine theologische Disziplin kommt beispielsweise ohne historische Selbstreflexion aus. Eines ist deutlich: Die Theologie ist kein arcanum, das von den Diskursen anderer Wissenschaften ausgeschlossen wäre.

Interdisziplinarität ist also ein wesentliches Merkmal theologischer Arbeit, und wenn es um die Personen geht, die bei der Kirche arbeiten, wird auf dieses Merkmal stets zu achten sein. Interdisziplinarität setzt allerdings die Disziplinarität der Einzelwissenschaften immer voraus und wird die *multi-disziplinäre Gleichzeitigkeit* wissenschaftlichen Arbeitens weder aufheben wollen noch können. Das heißt zugleich: theologische *Interdisziplinarität* wird nicht den Anspruch erheben können, wissenschaftliche Partnerdisziplinen erschöpfend aufzugreifen oder gar in sich aufzuheben. Sie nimmt sich vielmehr die Freiheit, den Dialog soweit zu führen, wie es der Klärung ihrer eigenen Sache dient. Dies gilt nicht nur für die außertheologischen sondern auch für die innertheologischen Disziplinen. Wird im Rahmen theologischen Nachdenkens eine Fragestellung erörtert, so werden dabei die innertheologischen Disziplinen nicht erschöpfend traktiert und auch nicht aufgehoben. Aber der innertheologische Diskurs ist immerhin so weit zu treiben, dass er zur theologischen Erschließung des bearbeiteten

Problems hinreicht. Ob und inwieweit dies gelingt, wird im Diskurs der wissenschaftlichen und praktischen community zu erörtern sein.

Sowohl das theologische Nachdenken als auch die Praxis in Kirche und Diakonie werden stets durch gesellschaftliche Herausforderungen verändert, unabhängig davon, ob man auf diese Herausforderungen verweigernd, indifferent, anpassend oder gar euphorisch reagiert. Neue Akteure treten auf den Plan und wirken mit den professionellen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern zusammen, so dass sich Erkenntnisse ergeben, für die zuvor möglicherweise noch nicht einmal die Fragestellungen klar waren. Die sich daraus ergebende *Transdisziplinarität*, die sich beispielsweise an der Entstehung der Hospizbewegung oder an der Etablierung der Notfallseelsorge beobachten lässt, gehört ebenfalls zur theologischen Reflexionspraxis hinzu. So wird beispielsweise das Migrationsphänomen zu erheblichen Veränderungen im Bereich der kirchlichen und diakonischen Mitarbeiterschaft führen. Diese Entwicklung ist längst im Gange, wird aber im Laufe der Zeit erst noch in ihrer nachhaltigen Bedeutung erkennbar werden.

Die bisher benutzte Formulierung „*Kirche und Diakonie*“ bedarf der Rechtfertigung. Diakonie versteht sich selbst als Wesens- und Lebensäußerung der Kirche. Diese Sichtweise ist aber durchaus umstritten. Das Verhältnis von Kirche und Diakonie unterlag von Anfang an unterschiedlichen Bewertungen und Gestaltungen. Verfasste Kirche und die diakonischen Einrichtungen, Verbände und Unternehmen bilden zudem heute für die Mitarbeitenden rechtlich, mental und in ihrem theologischen Selbstverständnis derartig unterschiedliche Sphären, dass es als sinnvoll erscheint, dies in der Doppelformulierung „Kirche und Diakonie“ zum Ausdruck zu bringen.

Kirchentheorie

„Bei der Kirche arbeiten“ – Die bisherigen Beobachtungen haben deutlich gemacht: Hinter einer Formulierung, die von „der“ *Kirche* und vielleicht auch von „der“ *Mitarbeit* in der Kirche redet, steckt eine Unterstellung: Bei der Verschiedenheit unterschiedlichster Formen des Engagements, Zugangsweisen, Voraussetzungen und Bedingungen kirchlicher Mitarbeit

soll es möglich sein, dies alles auf „die“ Kirche zu beziehen, bei der oder für die Menschen arbeiten oder der sie dienen. Es ist die Aufgabe einer Kirchentheorie, darüber Auskunft zu geben, was man sich unter „der“ Kirche vorzustellen hat, für die sich Menschen engagieren und die ihrerseits Menschen zur Mitarbeit gewinnen will.

Über die traditionelle *Pastoraltheologie* und Kybernetik hinaus bindet die Kirchentheorie bei ihren Vertreterinnen und Vertretern neben den historischen, dogmatischen und rechtlichen auch sozialwissenschaftliche und sozialetische Aspekte ein. So schafft sie praxisorientiert eine theologische Theorie der Kirche, die es erlaubt, die konkreten Entscheidungen und Entwicklungen, die im Namen der Kirche für die Praxis der Kirche getroffen werden, konsistent auf einen Begriff zu bringen. Der innere Zusammenhang dieser Entscheidungen wird erkennbar. Gleichzeitig bleibt die Pluralität von Sicht- und Handlungsweisen gewahrt.

Der Begriff „Kirchentheorie“ ist noch jung. (Becker D. , 2008, S. 263-270) Zunächst im Sinne einer Praxistheorie von Karl-Wilhelm Dahm im Rahmen seiner funktionalen Theorie der Kirche gebraucht, erschien erst 1997 die erste ausgeführte „Kirchentheorie“ unter genau diesem Titel: „*Kirchentheorie. Wesen, Gestalt und Funktionen der Evangelischen Kirche*“ bei de Gruyter in Berlin. Sie stammt von Reiner Preul, geb. 1940, inzwischen emeritierter Praktischer Theologe in Kiel. „*Beiträge zur Kirchentheorie*“ lieferte auch Hans-Richard Reuter, Sozialetiker in Münster und Nachfolger von Karl Wilhelm Dahm mit seinem Sammelband „*Botschaft und Ordnung*“, 2009. Eine weitere Kirchentheorie unter dem Titel „*Kirchliche Organisation und das Jenseits des Glaubens. Eine praktisch-theologische Theorie der evangelischen Kirche*“ stammt von Jan Hermelink aus dem Jahr 2011. Jan Hermelink gehört schon der nächsten Generation an. Geboren 1958 lehrt er, ebenfalls Praktische Theologie, in Göttingen. Das neueste einschlägige Werk (2013) nennt sich zwar nicht ausdrücklich „Kirchentheorie“ im Titel, ist aber eine solche und will auch so verstanden sein. Eberhard Hauschild und Uta Pohl-Patalong haben sie 2013 in der von Albrecht Grözinger, Christoph Morgenthaler und Friedrich Schweizer herausgegebenen Reihe „*Lehrbuch Praktische Theologie*“ unter dem Titel „*Kirche*“ vorgelegt. Auch Eberhard Hauschild ist Prakti-

scher Theologe, und zwar in Bonn. Mit Uta Pohl-Patalong, Jahrgang 1965, schließt sich der Kreis: Sie ist Praktische Theologin in Kiel.

Unabhängig von den ausdrücklich als „Kirchentheorie“ vorgelegten Arbeiten sind auch *praktisch-theologische Gesamtwürfe* auf implizite Kirchentheorien und auf ihre kirchentheoretische Relevanz zu untersuchen. Insofern empfiehlt es sich, den Begriff „Kirchentheorie“ nicht allzu programmatisch, sondern eher heuristisch zu benutzen. Seinerzeit waren die Oikodomik oder die Lehre vom Gemeindeaufbau (vornehmlich in den achtziger Jahren) an der Zukunft der *Ortsgemeinde* interessiert. Im Zuge des gesellschaftlichen Wandels hat sich das Interesse stärker auf die die Zukunft der *Kirche* einschließlich der Neujustierung von Parochie und Diakonie gerichtet. Der Begriff „Kirchentheorie“ führt in der aktuellen - hier skizzierten - Diskussion, zu einer Ausweitung des Horizonts über die Ekklesiologie, die Pastoraltheologie und die traditionelle praktisch-theologische Kybernetik (als Lehre von der Ordnung und den Ämtern der Kirche) hinaus und nimmt auch das gesellschaftliche Umfeld und die kirchlich Mitarbeitenden außerhalb des Pfarramts wahr.

Dieter Becker vertritt demgegenüber explizit ein Verständnis von Kirchentheorie, dass sich ganz auf das Pfarramt konzentriert und von ihm ausgeht: *„Ein entscheidender Punkt für die Entwicklung einer Kirchentheorie liegt [...] im Verständnis der konkreten Struktur der Pfarrstellen. Die jeweilige Pfarrstelle hat aufgrund strukturbedingter Merkmale ein eigenes Profil entwickelt, aus dem sich konkrete Anforderungen an die pastorale Berufsrolle und an die zu erfüllenden Berufsaufgaben ergeben. Die Kirchentheorie muss somit strukturelle Berufsmerkmale einer Pfarrstelle in einer angemessenen Weise erfassen und beschreiben, um die personalstrategische Bearbeitung zu ermöglichen.“* (Becker D., 2008, S. 282)

Die praktisch-theologische Disziplin der Kybernetik erfüllt im Wesentlichen dieselbe Aufgabe, die der Kirchentheorie zugeschrieben wird, sofern man Kybernetik nicht auf das Kirchenrecht und die Kirchenordnung verengt. Preul hat seine Kirchentheorie auch ausdrücklich als neue Form der Kybernetik verstanden.

Kirchenpolitisch: Otto Dibelius

Als Vorläufer einer solchen Kirchentheorie lässt sich ein Buch benennen, das schon in den zwanziger Jahren soziologische Argumentationsreihen ausdrücklich in die Standortbestimmung kirchlichen Handelns einbezogen hat. Aus der Feder des damaligen Generalsuperintendenten Otto Dibelius stammt der Band *„Das Jahrhundert der Kirche. Geschichte, Betrachtung, Umschau und Ziele“*. Es zog eine für Furore sorgende Konsequenz aus dem Zusammenbruch des landesherrlichen Kirchenregiments 1919: *„Nicht durch Verfassung und Gesetze ist in den Stürmen der Revolution etwas Neues für die Kirche geworden, sondern durch zwei Tatsachen. Die eine war der Sturz der Monarchie. Damit war das stärkste Band zerschnitten, das die Kirche an den Staat gebunden hatte. Sie war mit einem Schläge rechtlich freier geworden als zuvor. [...] Sie war zugleich innerlich freier geworden. [...] Ein Neubau der kirchlichen Verfassung, eine Neubildung aller Kirchenbehörden war die notwendige Konsequenz aus dieser großen Wendung der Dinge. Wohl blieb die Kirche in Verbindung mit dem Staat. Aber grundsätzlich war sie frei.“* (Dibelius, 1926, S. 75f.)

Dogmatisch: Dietrich Bonhoeffer

Ebenfalls ausdrücklich zu nennen ist die Dissertation des damals 21jährigen Dietrich Bonhoeffer *„Sanctorum communio. Eine dogmatische Untersuchung zur Soziologie der Kirche“*, entstanden bei Reinhold Seeberg in Berlin, 1926. Die berühmteste Formulierung aus diesem Text lautet: *„Kirche ist Christus als Gemeinde existierend“* (S. 142). Bonhoeffers programmatische Aussage im Vorwort lässt erkennen, welches Interesse verfolgt wird, wenn dort von einer „Kirchentheorie“ gesprochen wird: *„Zur Vermeidung von Mißverständen ist aber zu bemerken: die vorliegende Arbeit über die sanctorum communio ist nicht eigentlich religionssoziologisch, sondern theologisch. Sie wird sich auf dem Boden christlicher Dogmatik vollziehen, und hierfür sollen die rein sozialphilosophischen und soziologischen bzw. religionssoziologischen Grundeinsichten fruchtbar gemacht werden. Es handelt sich also darum, die in der Offenbarung in Christus gegebene Wirklichkeit einer Kirche Christi sozialphilosophisch und soziologisch strukturell zu verstehen.“* (S. 17f.)

Lutherisch-konfessionell: Reiner Preul

Die Preulische Kirchentheorie trifft Aussagen zu den „*theologischen, insbesondere reformatorischen Grundlagen*“, zu der „*konkreten institutionellen und organisatorischen Gestalt der Evangelischen Kirche als eines bestimmten Sozialsystems im Gesamtgefüge moderner gesellschaftlicher Institutionen*“ und zu den „*Leistungen, die dieses Sozialsystem in der modernen Welt zu erbringen vermag*“ (S.V).

Otto Dibelius hat sich einer anderen Diktion bedient als Preul, aber sein Ziel war dasselbe: Er wollte die öffentliche Meinung und die evangelische Kirche selbst darin vergewissern, dass die evangelische Kirche als eine eigenständige, sich selbst steuernde Institution in der Lage ist, das öffentliche Leben und das persönliche Leben der Gläubigen zu beeinflussen. Der Grundimpuls des Evangeliums von Jesus Christus sollte in konkreter Weise als Zeugnis und Dienst (so hat es später der Bund der evangelischen Kirchen in der DDR formuliert) Gestalt gewinnen. Wie Dibelius liegt Preul daran, die Leistungsfähigkeit der tatsächlichen, empirischen Kirche tatsächlich wahrzunehmen und weder aus vorauseilender Überanpassung noch aus prinzipiellem Rigorismus gering zu achten: „*Wer die Volkskirche ruinieren will, der muß die Amtshandlungen, insbesondere die Kindertaufe in Frage stellen, das Weihnachtsfest madig machen und das Parochialprinzip antasten.*“ (Preul, 1997, S. 183)

Die Absicht Preuls besteht darin, „*nicht nur Wissens- und Bedenkenswertes zum Thema der Kirche in der modernen Welt zusammenzutragen, sondern vor allem eine Theorie [zu] skizzieren und zur Diskussion zu stellen*“ (Preul, 1997, S. V). Zwar räumt Preul ein, dass der Begriff „Kirchentheorie“ schon länger in Gebrauch sei (vgl. Becker, Dieter), er ist sich aber dessen bewusst, dass er als erster die Skizze einer solchen Theorie vorlegt, und begründet dies auch ausführlich. In unserem Zusammenhang ist von besonderer Bedeutung, dass Preul vorrangig an der Kirche interessiert ist, sofern sie sich als eine Institution darstellt, die die Fähigkeit besitzt, sich selbst zu steuern, auch unter den Bedingungen des gesellschaftlichen Wandels. Die Kirche als Volkskirche mit ihren Angeboten und das Predigtamt mit seinen Amtshandlungen finden sein besonderes Interesse. Dies zieht die (nicht unbedingt) überraschende Konsequenz nach sich, dass we-

der die Religionspraxis der Christen noch die Tatsache, dass viele Tausend Menschen den kirchlichen Dienst in unterschiedlichen Engagementformen tragen, im Argumentationsgang Berücksichtigung finden. Dessen ungeachtet bietet aber Preuls Kirchentheorie auch für die Frage nach dem Engagement in der Kirche wichtige Erkenntnisse grundlegender Natur. Der Aspekt der Fähigkeit zur Selbststeuerung wird im Hinblick auf ihre Personalverantwortung bei der weiteren Bearbeitung zu beachten sein.

Ethisch: Hans-Richard Reuter

Reiner Preul wollte *grundsätzlich* und in der Tendenz *apologetisch* die Selbststeuerungsfähigkeit der evangelischen Kirche auf der Basis ihres (lutherischen) Bekenntnisses und ihre Leistungsfähigkeit in der Gegenwart aufweisen. Hans-Richard Reuter argumentiert *anlass- und problemorientiert*. Anlass ist das 75jährige Jubiläum der Barmer Theologischen Erklärung von 1934 im Jahre 2009. In der dritten These der Erklärung wird der Zusammenhang von Botschaft und Ordnung der evangelischen Kirche in Erinnerung gerufen. Reuter ist sich darin mit Preul einig, dass kirchentheoretische Aussagen nicht durch dogmatische Deduktionen gewonnen werden können. (Preul besteht aber auf der Leitfunktion der Dogmatik für die Kirchentheorie.) Reuters besonderes Interesse gilt allerdings nicht in erster Linie der Erhaltung und Weiterentwicklung der Volkskirche in ihrer bisher bestehenden rechtlichen parochialen Struktur. Er ist vielmehr an einer Weiterentwicklung des Kirchenrechts interessiert und will den durch dieses Kirchenrecht abgebildeten Kirchen- und Gemeindebegriff handlungsorientiert neu fassen. Während in der Nachkriegszeit im Anschluss an Barmen III der Versuch unternommen wurde, mit Hilfe einer Rechtstheologie so etwas wie „*bekennendes Kirchenrecht*“ zu entwickeln, entfaltet Reuter seine kirchentheoretischen Reflexionen auf der Grundlage eines *ethisch verstandenen Kirchenbegriffs* im Rückblick auf Albrecht Ritschl und Karl Barth und interpretiert die *communio sanctorum* (vgl. Bonhoeffer, s. o.) als Handlungsgemeinschaft mit materiell anzugebenden Handlungsaufträgen.

Bevor es darum gehen kann, die Rolle der Mitarbeit von Personen und Personengruppen oder die Funktion von Personalstellen in der Kirche zu thematisieren, reflektiert Reuter zunächst die Frage, inwieweit kirchliche

Dienste, Verbände und Einrichtungen „Kirche“ sind. Es geht also um den ekklesialen Status der nichtparochialen, sogenannten „*funktionalen Dienste*“. Diese Frage stellt sich als Konsequenz der gesellschaftlichen Differenzierungsprozesse, auf welche die Kirchen mit einer Differenzierung ihrer Angebote reagiert haben. Funktionale Dienste können als zeitlich begrenzte Hilfskonstruktionen gesehen werden, oder als den Kirchengemeinden und Kirchenkreisen zuarbeitende Funktionen, oder aber als eigenständige Formen von Kirche z. B. im Sinne einer „Kirche bei Gelegenheit“.

Reuter wirft nun die Frage auf, wie das *kirchliche Handeln* theologisch verstanden werden kann, wenn vermieden werden soll, dass das bloße Ergebnis eines gesellschaftlichen Trends religiös überhöht oder „die Kirche“ einem gängigen Selbstmissverständnis folgend „der Welt“ gegenübergestellt werden soll. Er löst die Frage so, dass er das Handeln der Kirche als zeichenhaftes Handeln auffasst, in dem das Reich Gottes nicht *hergestellt* sondern *dargestellt* wird. Inhaltlich handelt es sich bei diesem zeichenhaften darstellenden Handeln des Gottesreiches um *Bildungshandeln*, *Gerechtigkeitshandeln* und *Hilfehandeln*. Am deutlichsten kommt der Zeichencharakter der Kirche in der Versammlung der Gemeinde um Wort und Sakrament zum Ausdruck. Das heißt aber nicht, dass das gesamte kirchliche Handeln an die Sozial- und Rechtsgestalt der Ortsgemeinde gebunden ist und auch nicht, dass die Kirche ihren Auftrag erfüllt, wenn sie sich auf die Predigt des Evangeliums, die Verwaltung der Sakramente und die Seelsorge beschränkt.

Von diesen kirchentheoretischen Grundentscheidungen her ist dann, wenn man Reuter folgt, nach dem Pfarrdienst und nach kirchenspezifischen Anforderungen an Mitarbeitende in der Kirche auch in privatrechtlichen Anstellungsformen zu fragen. Hier liegt also ein ausgesprochen einschlägiger kirchentheoretischer Ansatz für unsere Themenstellung „Mitarbeit in der Kirche“ vor.

Das ethische Interesse an der kirchlichen Praxis, wie es Richard Reuter in seinen kirchentheoretischen Beiträgen stark macht, setzt eine ekklesiologische Vorentscheidung voraus: Das Verhältnis von *Rechtfertigung* und *Heiligung* wird so interpretiert, dass die Funktionen der Kirche als Kirche und nicht nur die Glaubenspraxis der Christen oder die Institutionalität der Kirche als notwendig für das Kirchesein erachtet wird. Die Lutherrezeption

vollzieht sich durch die Brille liberaler und reformierter Theologie. Gewährsleute für diese Perspektive sind Albrecht Ritschl und Karl Barth. Die 3. Barmer These wird positiv und normativ interpretiert, nicht als negative Grenzmarke. Eine lutherische Sicht auf Barmen III wird sehr wohl eine tendenzielle Verdunklung des Evangeliums durch eine unzweckmäßige Ordnung vermeiden wollen, in erster Linie aber vom Amt her die Freiheit der sozialen kirchlichen Gestaltung betonen. Eine reformierte Sicht auf Barmen III wird eher von der Funktion der Kirche her den positiven Zeugnischarakter der Ordnung betonen wollen und dies auch als *nota ecclesiae* (Kennzeichen der Kirche) anmahnen. In unierten Kirchen, für die Barmen von besonderem Gewicht ist, wird – quasi unterschwellig – letztendlich konflikthaft ausgehandelt, welcher der beiden Rezeptionsaspekte von Barmen III das größere Gewicht bekommen soll. (Auf Grund der zeitgeschichtlichen Bedingtheit der Barmer Theologischen Erklärung und der offensichtlichen Frontstellung gegenüber einem ideologischen Weltanschauungsstaat tendiere ich dazu, Barmen nicht als normative Konstruktions- und Organisationstheorie, sondern als Abwehrposition, Grenzmarkierung und diagnostisch-heuristisches Instrument zu verstehen.)

Für Reuter macht sich die Funktionalität der Kirche, ob sie nämlich ihr Bildungshandeln, ihr Helfehandeln und ihr solidarisches Handeln tatsächlich ausübt, an zwei Fragen fest: zum einen an der ekklesiologischen Bedeutung der *nichtparochialen Kirchenformen* und dem Zuschnitt des Pfarramts, und zum anderen an der Reichweite der *Loyalitätsanforderungen* der Kirche gegenüber ihren Mitarbeitenden. Nicht von ungefähr plädiert die von Reuter betreute Dissertation „Institution und Organisation“ (Ludwig, 2010) nachdrücklich dafür, Kirche nicht mehr als *Institution*, sondern ausschließlich als *Organisation* zu beschreiben.

Die funktionale Zugangsweise zur Arbeit und zur kirchlichen Mitarbeit bindet auch Loyalitätsanforderungen kirchlicher Mitarbeiter ausschließlich an die Bereitschaft und Fähigkeit, diejenigen Funktionen wahrzunehmen, die sich für die Kirche als kirchliche Aufgaben aus ihrem ethischen Kirchenbegriff ergeben. Eine Zugehörigkeit zur Kirche ist danach nicht mehr erforderlich.

Kybernetisch: Jan Hermelink

So wie die Praktische Theologie als Pastoraltheologie von ihrer Entstehung im 19. Jahrhundert her insgesamt als eine *Krisentheorie* für die Praxis des *Pfarramts* aufgefasst werden kann, so kann die Kirchentheorie als Theorie für eine in die Krise geratene Praxis der *Kirche* entwickelt werden. Zur Jahrtausendwende hatte Wolfgang Huber die Krise der Kirche analysiert unter anderem als Orientierungskrise, als Mitgliedschaftskrise, als Organisationskrise, als Leitungskrise, als Finanzkrise und als Akzeptanzkrise (vgl. Huber 1998). Quasi als Resultat unterschiedlichster Reformbemühungen und Projekte, nicht zuletzt auch im Gefolge des EKD-Papiers „*Kirche der Freiheit*“ von 2006 formuliert Hermelink seine Kirchentheorie dementsprechend als Theorie zur Bearbeitung kirchlicher Krisen, als Organisationstheorie, als Konflikttheorie und als Leitungstheorie.

Mit seinem Aufriss legt Hermelink ein besonderes Gewicht auf den Aspekt der Kybernetik, auch wenn er diesen Begriff nicht prominent benutzt. Ihn interessieren die Kriterien, die Instrumente und die Bedingungen, die in *Konfliktlösungs- und Krisenbewältigungsverfahren* einzubeziehen sind. So gewinnt er systematische Perspektiven im Rückgriff auf die Reformation, den neuzeitlichen Protestantismus und die römisch-katholische Kirche. Des Weiteren zieht er zur Gewinnung systematischer Perspektiven Einsichten der aktuellen Dogmatik und der Gesellschaftstheorie heran, um dann einen praktisch-theologischen Begriff der Kirche zu bilden.

Differenziert und ausführlich würdigt Hermelink die verschiedenen Organisationstypen (Parochie, Landeskirche, Vereinskirche, Konventskirche und Funktionskirche), die empirischen Bestandsbedingungen (Mitgliedschaft, Finanzen) sowie die Leitungsorgane (Kirchliche Rechtsordnungen, Verwaltung und kollegiale Gremien, synodale Gremien, pastorales Amt, episkopales Amt, Projekt- und Steuerungsgruppen und Leitungsformen.) Er stellt dabei Instrumente der Organisationsentwicklung in Beziehung zu traditionellen kirchlichen Leitungsformen (Entscheidung, Konziliarität, Personalentwicklung, Berufung usw.).

Auffällig an Hermelinks Kirchentheorie ist, dass – wie bei Preul – der Aspekt der kirchlichen Mitarbeit außerhalb des pastoralen Amtes nicht eigens bearbeitet wird. Auch beim Pfarramt wird der Aspekt der berufsständischen Mitbestimmung (Pfarrverein) ebenso wenig thematisiert, wie die

Mitarbeitervertretung als kirchliches Leitungsorgan in den Blick kommt. Insgesamt aber ist die durchaus in den traditionellen Bahnen der praktisch-theologischen Kybernetik (vgl. Dedo-Müller, Grundriß der Praktischen Theologie 1950; Ammer, Heinrich u. a.: Handbuch der Praktischen Theologie I, Berlin 1975) schreitende Kirchentheorie von Hermelink für unser Thema „Bei der Kirche arbeiten“ außerordentlich anschlussfähig, stellt sie doch in extenso die für eine zusammenhängende Personalpolitik wichtigen Bedingungen und Instrumente vor.

Teleologisch: Eberhard Hauschildt / Uta Pohl Patalong

Mit Eberhard Hauschildt und Uta Pohl Patalong finden zwei neue Betrachtungsweisen Eingang in die kirchentheoretische Reflexion. Hauschildt bringt seine Erkenntnisse aus der innerkirchlichen Milieuforschung ein, Pohl-Patalong hatte sich engagiert an den Reformdebatten beteiligt, in denen sie sich für eine Neubearbeitung des Gemeindeverständnisses vor dem Hintergrund der Unterscheidung von parochialen und nichtparochialen Kirchengestalten für das Konzept „kirchliche Orte“ stark gemacht hatte.

Anders als bei den bisher genannten Kirchentheorien findet sich hier auch eine ausdrückliche Einordnung der Kirchentheorie in die Praktisch-Theologische Gesamtperspektive. In Auseinandersetzung mit Schleiermacher, Nietzsche, der Dialektischen Theologie, Steck und Otto gewinnt das Autorenduo eine doppelte Perspektive für die Kirchentheorie. Sie wird lokalisiert zwischen Globalisierung und Regionalisierung und sie wird projiziert als Erweiterung von Handlungsspielräumen.

Die Situationsanalyse folgt modernisierungstheoretischen, religionstheoretischen und krisentheoretischen Begriffen; die normative Orientierung ergibt sich aus der Analyse von Kirchenbildern und den ihnen zu Grunde liegenden normativen Theorien. Struktur und Mitgliederperspektive finden eine jeweils eigenständige Würdigung einschließlich des wichtigen Hinweises auf das sogenannte „Milieudilemma“, das beide Autoren auf einem mittleren Weg anzugehen empfehlen: Milieu-Zielgruppen-spezifische Angebote (z. B. Jugendarbeit) und milieuverbindende Angebote sind auszubalancieren.

Wer soll nun den Auftrag wahrnehmen und die Aufgaben der Kirche erfüllen? Partizipation und Leitung in der Kirche stellen dementsprechend ein eigenes Kapitel in dieser Kirchentheorie dar. Gefragt wird nach den Akteurinnen und Akteuren der Kirche und nach den leitenden Gremien. Dies führt zu der Konsequenz, dass auch die Gemeindeglieder als eigenständige Gruppe gewürdigt werden. Die Reihenfolge fällt auf: Die Akteurinnen werden vor den Leitungsgremien genannt, den Gemeindegliedern folgen die Ehrenamtlichen und die Hauptamtlichen. Erst dann kommen die Pfarrerrinnen und Pfarrer.

Gemeindeglieder sind Mitarbeitende in der Kirche. Alle Gemeinde- und Kirchenglieder werden unter dem Aspekt des Priestertum aller Glaubenden gesehen (1. Petr. 2,9; Luther: An den christlichen Adel, 1520, Freiheitschrift 1520), ein Grundsatz, der nicht ausschließt, dass „*es Leitung gibt und sich Ämter ausdifferenzieren*“ (S.361) Das Pfarramt als Leitungsamt schützt das allgemeine und gegenseitige Priestertum. Leitungsfunktionen werden auch außerhalb des Amts der Gemeinde wahrgenommen, beispielsweise durch den Hausvater im Haus sowie durch die Gemeindeversammlung in der örtlichen Gemeinde. Über die Medien wirken nach Schleiermacher christliche Schriftsteller als freie Geistesmacht an der Leitung der Kirche mit (S. 361) Die wahlberechtigten Mitglieder der Gemeinde wählen ihr Presbyterium.

Gemeindeglieder, Ehrenamtliche, Hauptamtliche und Pfarrerrinnen/Pfarrer finden ausdrücklich in je eigenen Unterabschnitten Erwähnung, wenn auch vier Druckseiten für die hauptamtlichen Mitarbeitenden eher den Charakter eines Platzhalters haben. Bedauerlich ist, dass der größte Raum dieses Textes einer breiten Problem- und Defizitanzeige und einem recht unkritischen Referat der Auffassungen von Kreß, Lührs und Segbers in Fragen des Arbeitsrechts eingeräumt wird. (Vgl. Klute & Segbers, 2006) Über die tatsächliche Rechtslage der Mitarbeitenden und die über Jahrzehnte hinweg höchstrichterlich vorgetragenen Begründungen und Urteilsentscheidungen zur Dienstgemeinschaft und zum Dritten Weg ist hier nicht viel zu erfahren. Dasselbe gilt für die tatsächlichen Arbeitsbedingungen kirchlich Mitarbeitender (u. a. im Vergleich zu privaten Sozial- und Gesundheitswirtschaft) und für die Frage nach der Berechtigung kirchlicher Loyalitätserwartungen, wie Reuter sie differenziert bearbeitet hat.

Den Schluss der Kirchentheorie aus Bonn und Kiel bildet ein Abschnitt unter der Überschrift „*Wozu ist die Kirche da?*“ (S. 409-438) Zu fragen wäre, ob der Auftrag und die Aufgaben der Kirche wirklich aus den bisher erörterten Stoffen hervorgehen, oder ob sie nicht eher thetisch und additiv im Anschluss an die Praktische Theologie Christian Grethleins (2012) als „Kommunikation des Evangeliums“ vorgestellt werden. (Bei Grethlein selbst ist diese Bestimmung als praktisch-theologische Kommunikations- theorie konzeptionell ausgearbeitet.)

Die Rückbindung der hier gegebenen Perspektiven erfolgt über eine drei- fache Orientierung, nämlich die Orientierung am *Thema* (Rückbezug auf die Dialektische Theologie), die Orientierung am *Subjekt* (Rückbezug auf die empirische Wende der Praktischen Theologie, vgl. Rössler und Steck) und die Orientierung an der *Welt* (Rückbezug auf Gert Otto und die Rezep- tion der Frankfurter Schule).

Hauschildt und Pohl-Patalong betrachten in ihrer Darstellung die Gemein- deglieder unter der Perspektive, inwieweit sie am Leitungsprozess der Kir- che Anteil haben. Der Blick wäre nun über die Leitungsthematik hinaus zu weiten: Ob und inwiefern die Gemeindeglieder nicht schon allein durch ihre Taufe immer schon auch als *Mitarbeitende* der Kirche anzusehen? Exegetisch und dogmatisch gibt es keine Verheißung ohne Berufung, kei- nen Zuspruch ohne Anspruch, keine Taufe ohne Christenstand, keinen Glauben ohne Leben. Was bedeutet das für die Teilhabe am Auftrag der Kirche?

Kirchenrechtlich: Kirchenordnung der Ev. Kirche von Westfalen

Ein Blick in die westfälische Kirchenordnung (Art. 17) gibt einen klaren Hinweis: „(1) 1 *Die Gemeindeglieder sind gerufen, im Gehorsam gegen Gottes Gebot und im Vertrauen auf seine Verheißung am Gottesdienst der Gemeinde teilzunehmen und der Einladung zum heiligen Abendmahl zu folgen.* 2 *Sie sollen ihr Leben in der Verantwortung führen, die die Glieder der Kirche Jesu Christi vor Gott für sich und ihre Nächsten haben.* 3 *Sie sollen darauf bedacht sein, dass die Kinder getauft, christlich erzogen und konfirmiert, die Eheleute kirchlich getraut und die Verstorbenen kirchlich bestattet werden.* (2) 1 *Alle Gemeindeglieder sollen ihre Gaben im Leben*

der Gemeinde einsetzen und Aufgaben, die ihnen die Kirchengemeinde überträgt, sorgfältig erfüllen. 2 Die Gemeindeglieder tragen an ihrem Teil durch freiwillige Opfer und pflichtgemäße Abgaben den Dienst der Gemeinde mit. (3) Die Gemeindeglieder haben Anrecht auf den Dienst der Gemeinde und Anteil an den kirchlichen Einrichtungen.“ Wer am Gottesdienst teilnimmt, sein Leben verantwortungsvoll führt, seine Kinder taufen lässt, sich trauen und Angehörige bestatten lässt, freiwillige Opfer sowie pflichtgemäße Abgaben aufbringt und damit seine kirchlichen Pflichten erfüllt, der wirkt auch am kirchlichen Auftrag mit und ist insoweit auch als kirchlich mitarbeitende Person zu betrachten, auch außerhalb besonders übertragener Aufgaben im Ehren- oder Hauptamt.

Dies sind *Pflichten*, die sich auf den beschränkten Bereich der verfassten Kirche und der organisierten Diakonie beziehen. Aber der Kreis sollte noch weiter gezogen werden: Frauen und Männer, die politische Mandate wahrnehmen, Eltern, die den Religionsunterricht an den Schulen stützen und begleiten, Führungskräfte in Wirtschaft und Verwaltung, die Einfluss auf interne und externe Strategieentscheidungen nehmen, Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, die durch ihre Arbeit Werte schaffen und erhalten, Nachbarinnen und Nachbarn, Engagierte in Initiativen und Hilfestruppen, die mit oder ohne explizite religiöse Kommunikation zum innergesellschaftlichen und internationalen Frieden und Zusammenhalt beitragen. In reformatorischer Tradition galt es immer als wesentlich, dass der Gottesdienst im *Alltag* der Welt die entscheidende Weise der Bewährung des Glaubens darstellte. Hier wird die *ecclesia abscondita* wirksam und tätig. Hier treten die verborgenen Heiligen in Aktion, die mitunter selbst nicht wissen, dass sie dazugehören (Mt. 25).

Dies deckt sich auch mit der Selbstauskunft der Kirchenmitglieder. Auf die Frage: Was gehört zum Evangelischsein unbedingt dazu, finden die Antworten: „*Getauft und konfirmiert sein*“, „*seinem Gewissen folgen*“ und „*versuchen, ein anständiger Mensch zu sein*“ große Zustimmung (vgl. EKD, KMU I). Die Bereitschaft zur aktiven Mitarbeit ist nach der Kirchenmitgliedschaftsbefragung eher gering. So wird jedoch methodisch eine Defizitperspektive konstruiert. Es wäre stattdessen die bloße Wahrnehmung der christlichen Pflichten, mehr noch: das tatsächlich stattfindende christliche Leben (auch aus säkularisierten Motiven) innerhalb und außer-

halb der Kirche als Institution und Organisation in seiner Bedeutung als Mitarbeit am Reich Gottes ins individuelle und öffentliche Bewusstsein zu heben (Mt. 25!). Bekanntlich gibt es auch einen gewissen Anteil der Konfessionslosen, die von sich selber sagen, dass sie gläubig seien, manchmal beteten und auch die Kirche unterstützten. Sogar die polemische Formulierung: Wer seinen Glauben bewahren will, muss die Kirche verlassen, hat ihr *relatives* Recht. Von grundsätzlicher Bedeutung ist hier der Hinweis, dass alle Menschen geliebte *Geschöpfe* Gottes sind und Ausgetretene *getauft* sind und bleiben, wenn sie auch die Mitgliedschaft in der kirchlichen Rechtsgemeinschaft durch den Austritt beim Amtsgericht auflösen. Auch deren Lebens- und Glaubenspraxis ist letztlich jedem menschlichen Urteil entzogen, und es gibt keinen Grund, sie nicht als Mitwirkende am kirchlichen Auftrag anzuerkennen. Mitwirkung am kirchlichen Auftrag ist in vielfacher Hinsicht möglich, sei es unbeabsichtigt oder mit der ausdrücklichen Absicht des freiwilligen Engagements. Davon zu unterscheiden ist die Mitarbeit bei der Kirche im Rahmen des kirchlichen Dienst- und Arbeitsrechts.

Religionstheoretisch: Wolfgang Steck

Das religionstheoretische Interesse Wolfgang Stecks (Steck, 2011) an der kirchlichen Praxis beschreibt berufliche Arbeit von vornherein nicht unter dem Gesichtspunkt der Umsetzung eines kirchlichen Auftrags oder der Erfüllung von Erwartungen an das kirchliche Handeln. Horizonte der Religion, Konturen des neuzeitlichen Christentums und Strukturen der religiösen Lebenswelt überlagern sich vielmehr im Beruf als Paradigma religiöser Weltgestaltung. In diesem Paradigma religiöser Weltgestaltung bildet sich nach Steck eine Verknüpfung zwischen privater, kirchlicher und öffentlicher Religionskultur ab.

In dieser Sichtweise ist die *Idee des Berufes* religiös konnotiert: *“Der Beruf stellt die exemplarische Grundform religiös grundierter Weltgestaltung dar. Meint die Frömmigkeitshaltung der Andacht [...] die selbstreferentielle Versenkung des Individuums in sich selbst und der Prozeß der Bildung [...] die lebensgeschichtliche Ausformung der Persönlichkeit, so bezeichnet der Beruf die gesellschaftliche Institution, in der die Selbstvergewisserung und die Selbstentfaltung des Subjekts ineinander aufgehoben und auf*

spannungsreiche Weise mit den rationalen Eigengesetzlichkeiten der gesellschaftlichen Lebenswelt vermittelt werden.“ (S. 414)

Wenn sich auch in der Moderne die religiösen Gehalte von der Berufsarbeit abgelöst haben, so bleiben diese religiösen Gehalte dennoch in veränderter Form erhalten. Die Rede vom „*Sinn der Arbeit*“ ist letztlich inhaltlich kongruent mit dem Wunsch nach Kongruenz des inneren mit dem äußeren Beruf. Der Konflikt zwischen Professionalisierung und Deprofessionalisierung beruflicher Arbeit verhandelt die Risiken der Rationalisierung in der Arbeitswelt. In dieser Rationalisierung der Arbeitswelt stehen die Wertschätzung und Anerkennung für geleistete Arbeit und für die Person, die diese Arbeit leistet, zur Debatte.

„Stellt der Beruf in seiner bürgerlichen Ausformung selbst schon eine religiös grundierte Institution dar, die integrale Lebensform, in der sich private Lebensführung und rationale Weltgestaltung untrennbar ineinander verweben, so potenzieren sich in den explizit mit den verschiedenen Dimensionen [...] der religiösen Lebenspraxis befaßten Berufen die religiösen Valenzen der individualisierten Berufseinstellung und der professionalisierten Berufstätigkeiten.“ (S.424) Die Entwicklung der kirchlichen Berufe einschließlich ihrer Professionalisierungen und Deprofessionalisierungen ist also im Gesamtzusammenhang der Entwicklung beruflicher Arbeit zu sehen. Dementsprechend sind „religiöse Berufe“ nicht in erster Linie als Produkt normativ-theologischer Entscheidungen zu verstehen, sondern als Ausdruck von *Transformationsprozessen* der Religion in der Gesellschaft.

Ob eine Funktion hauptamtlich oder ehrenamtlich wahrgenommen wird, ist keine prinzipielle Entscheidung. Legitimität gewinnen beide *Engagementformen* durch die Qualität ihrer Einbindung in die kirchliche Religionspraxis. Wirkung entfalten sie sowohl nach innen als Beitrag zum Gemeindeaufbau, wie auch nach außen als Beitrag zur ästhetischen, diakonischen und missionarischen Wirksamkeit der Kirche. Diese beiden Wirkungen und damit auch die kirchliche Legitimität werden jedoch relativiert in dem Maße, wie sich die Christentumspraxis im kirchlichen Dienst veräußerlicht und subjektiviert: Es genügt, der Form nach in einem kirchlichen Anstellungsverhältnis zu sein und dazu subjektiv bereit zu sein. Inwieweit Gesinnung, Haltung und Praxis durch Maßstäbe und Verfahren

säkularer Außensysteme gesteuert werden, ist eine andere Frage. Eine qualitativ hochwertige Einbindung der Mitarbeit in kirchliche Religionspraxis ließe sich so beschreiben:

„Auch in ihren professionalisierten Versionen bleiben die Dienstleistungen der religiösen Berufe an die ihnen zugrundeliegenden Gestaltungsformen der allgemeinen Christentumspraxis zurückgebunden. [Absatz] So bestehen enge wechselseitige Beziehungen zwischen der kirchlichen, insbesondere der gottesdienstlichen Musikkultur und der vom Protestantismus mit besonderer Intensität gepflegten Hausmusik; die kirchlichen Laien wirken auf vielfältige Weise und häufig mit der Kunstfertigkeit musikalischer Experten an der ästhetischen Ausgestaltung der Gottesdienste und am kirchlichen Konzertbetrieb mit [...] Ebenso wäre das kirchliche Beratungswesen, beispielsweise die Arbeit der Telefonseelsorge [...] ohne die umfangreiche Beteiligung von ehrenamtlichen MitarbeiterInnen nicht denkbar; die Laien unterstützen nicht nur die von beruflichen Experten erbrachten Arbeitsleistungen, sondern bringen auch durchaus eigenständige, aus der alltagsweltlichen Lebenspraxis gewonnene Formen sozialer Arbeit in die institutionalisierten Hilfesysteme ein. Die Anstalts- und zumal die Gemeindediakonie schließlich basiert auf dem für das neuzeitliche Christentum charakteristischen und im allgemeinen Priestertum aller Gläubigen [...] begründeten ‚diakonischen Tatchristentum‘ [...]; in ihm verbinden sich alltagsweltliche Hilfe, ehrenamtliches Engagement und professionelle Berufsleistungen organisch miteinander.“ (S. 429)

Mit dieser Sichtweise ist eine gewisse Vorsicht nahegelegt, wenn es darum geht, Vorstellungen zu entwickeln, wie Zusammenarbeit zwischen unterschiedlichen Mitglieder- und Berufsgruppen *eigentlich* funktionieren sollte, ob es nicht angezeigt sei, das Design eines Amtes oder eines Berufs entsprechend historischer oder dogmatischer oder religionssoziologischer normativer Vorgaben zu modellieren: *„In dem Maße, in dem die Großkirchen die Statur volkkirchlicher Verbandsinstitutionen [...] annahmen und schließlich hinsichtlich ihrer organisatorischen Gestalt zu Dienstleistungsunternehmen [...] für ihre Mitglieder mutierten, verlagerte sich das Schwergewicht der Kirchenbeziehung zunehmend von der aktiven Beteiligung am kirchlichen Gemeindeleben zu einer ökonomisch grundierten Tauschbeziehung.“ (S. 425)*

Die Geschichte der Entstehung der kirchlichen Berufe zeigt ebenso wie die religionstheoretische Kontextualisierung der Christentums- und Religionspraxis heute, dass der Wandel der Verhältnisse bis dahin für undenkbar gehaltene Veränderungen bewirkt hat. Diese können im Nachhinein nicht einfach als richtig oder falsch qualifiziert werden; denn das Urteil hängt immer davon ab, durch welche Tradition der Urteilende geprägt ist. War die Entstehung der Inneren Mission als gegenüber Kirche und Staat abhängig-unabhängiger Assoziation menschenfreundlicher Christen mit der Tendenz zur Versozialstaatlichung der Kirche richtig oder falsch? War die Professionalisierung der Diakonie mit der Tendenz zur Pluralisierung und Versachlichung des Hilfehandelns richtig oder falsch? War die hauptamtliche Einbindung von Pädagogen, Soziologen, Publizisten, Journalisten in die kirchliche Arbeit mit der Tendenz zur Enttheologisierung (im Sinne einer Relativierung traditionell als „theologisch“ wahrgenommener Sprachspiele) der kirchlichen Arbeit richtig oder falsch? Sind die Verhauptamtlichung des Pfarramts im öffentlich-rechtlichen Dienstverhältnis und die Verehrenamtlichung des Küsteramtes mit vermeintlichem Kostenspareffekt richtig oder falsch?

Die Einschätzung wird verschieden sein, je nachdem, ob diese Einschätzung im Lichte einer erwecklichen, positivistisch-pragmatischen, liberal-ökonomistischen, religiös-sozialistischen, ökologisch-pazifistisch-feministischen Sichtweise vorgenommen wird. So oder so liegen ihnen jedoch, verfahrensethisch betrachtet, legitime kirchliche Entscheidungen zu Grunde (aufgrund synodaler, presbyterialer, konsistorialer, episkopaler, pastoraler oder gewohnheitsrechtlicher Legitimationsverfahren). In ihnen allen findet sich eine Manifestation von Religionspraxis unter den Bedingungen der Jetztzeit. Theologische oder kirchentheoretische Diskurse werden also nicht in erster Linie das Ziel haben können, zu sagen, welche Konzeptionierung von Mitarbeit in der Kirche „richtig“ oder „falsch“ ist. Sehr wohl können solche Diskurse aber dazu beitragen, die *Bedingungen* zu *erhellen*, unter denen Entscheidungen jetzt – so oder auch anders – zu treffen sind.

Wolfgang Steck macht anhand der Berufe des Diakons, des Kirchenmusikers, des Pfarrers, des Volksschullehrers, des Gymnasiallehrers, des Religionslehrers und der beratenden, helfenden und medizinischen Berufe deutlich, wie sich an ihren Veränderungen zwischen Professionalisierung

und Deprofessionalisierung gesellschaftliche Transformationen ablesen lassen. Insofern ist also auch nicht von vornherein ausgemacht, ob eine Aussage darüber „richtig“ oder „falsch“ sein kann, ob bestimmte Ämter und Dienste, Aufgaben und Funktionen, haupt- oder ehrenamtlich wahrgenommen werden sollen. Es muss sich zeigen, ob es „richtige“ Vorstellungen von dem gibt, was eine Pfarrer, eine Gemeindepädagogin, ein Kantor, eine Diakonin, ein Küster, eine Verwaltungsleiterin „*eigentlich*“ ist. Wenn die ökonomischen und politischen Bedingungen der kirchlichen Praxis sich verändern, sind angesichts dieser Veränderungen Entscheidungen zu treffen, die zu „Kompromissen“ oder „Zugeständnissen“ gegenüber den als äußerlich erlebten Notwendigkeiten nötigen. Womöglich geht es aber gar nicht um „Kompromisse“ und „Zugeständnisse“ an vermeintlich über uns kommende Geschicke und Verhängnisse, sondern einfach um die zeit- und sachgemäße, also theologisch verantwortbare Antwort auf die Herausforderungen der Gegenwart (und in den Teilen, die einigermaßen sicher zu prognostizieren sind, auch der Zukunft). Solche Antworten kann und muss (!) die Kirche in völliger Freiheit des Glaubens *selbstbestimmt und verantwortlich* geben, ohne dass sie sich auf ein die Richtigkeit ihrer Entscheidung verbürgendes Prinzip zurückbeziehen könnte.

Folgerichtig bietet Wolfgang Steck auch zum Abschluss seiner Reflexionen keinen Planungs- oder Handlungsvorschlag für eine Strategie kirchlicher Personalplanung und –entwicklung. Von nachhaltiger, eher implizit normativer Bedeutung sind aber Analysen wie diese: „*Das hervorstechendste gemeinsame Attribut der spezialisierten religiösen Berufe bildet aber die für sie typische Berufseinstellung; in den ‚religiösen‘ Berufen potenziert sich die für die Profession insgesamt charakteristische altruistische Berufsgesinnung, das permanent unter Beweis gestellte Dienstleistungsethos und der mitunter zur Schau getragene Verzicht auf Profitorientierung.*“ (S. 428)

Kommunikationstheoretisch: Christian Grethlein

In der Praktischen Theologie Christian Grethleins sind die verschiedenen Tätigkeiten (freiwillige Tätigkeiten, pfarrberufliche und andere kirchliche Berufstätigkeiten) in eine elaborierte Theorie der Kommunikation des Evangeliums eingebettet. Für unseren Zusammenhang wesentlich ist, dass

die Kommunikation des Evangeliums auf der Theorieebene dargelegt wird als Kommunikation unter den *empirischen Grundbedingungen* reflexiver moderner Plausibilitäten, sozialer Veränderungen und medientechnischer Innovationen. Dazu sind drei theologisch qualifizierbare Modus der Kommunikation benannt, nämlich der Modus des *Lehrens und Lernens*, des *gemeinschaftlichen Feierns* und des *Helfens zum Leben*. Die praktischen Perspektiven der Kommunikation sind präfiguriert durch fünf verschiedene Orte: Familie, Schule, Kirche als Institution und Organisation, Diakonie (als Organisation am Markt) und Medien (als offener Kommunikationsraum). Den hier verorteten Tätigkeiten durch Ehrenamtliche, Pfarrerinnen/Pfarrer und andere kirchliche Berufe folgen dann die Zeiten und Orte und die Methoden der Kommunikation im Modus des Lehrens und Lernens (Kommunikation über Gott), des gemeinschaftlichen Feierns (Kommunikation mit Gott) und des Helfens zum Leben (Kommunikation von Gott her).

Bemerkenswert ist die Reihenfolge: Ehrenamtliche, Pfarrer, andere kirchliche Berufe. In dieser Reihenfolge schlägt sich die historische Abfolge der Entwicklung kirchlicher Ämter und Dienste nieder.

Unter den Bedingungen einer in großem Umfang vollzogenen Organisationswerdung der Institution Kirche im gesellschaftlichen Differenzierungsprozess stellt sich im Blick auf den Pfarrberuf die Aufgabe, den Zusammenhang zwischen Pfarramt und allgemeinem Priestertum zu bearbeiten: *„Kommunikationstheoretisch geht es darum [...], die durch das theologische Expertenwissen gegebene funktionale Asymmetrie in der Beziehung zu den Gemeindegliedern und die grundsätzliche Symmetrie in der Beziehung zwischen den Getauften in eine Balance zu bringen, die die Kommunikation des Evangeliums fördert.“* (S. 477) Von hier aus gesehen, erscheint der Begriff „Schlüsselberuf“, den das EKD-Impulspapier *„Kirche der Freiheit“* (2006) benutzt hat, in einem kritischen Licht. Das Pfarrdienstverständnis Grethleins ist demgegenüber strikt funktional ausgerichtet.

Eine weitere kritische Differenz gegenüber den gegenwärtig aktuellen Spielregeln der Zusammenarbeit ist im Rahmen dieses kommunikationstheoretischen Ansatzes festzuhalten: Die Kirchenmitgliedschaft sollte als Eignungskriterium für die hauptamtliche Mitarbeit in Kirche und Diakonie

keinen Bestand mehr haben. Es gilt der Satz: „*Die Bereitschaft, sich auf diese Entdeckungsreise [die Entdeckung, wie Perspektive der Liebe Gottes das Leben bereichert, Ergänzung Beese] ist die einzige Voraussetzung für kirchliche und diakonische Mitarbeiter/innen. Auf sie kann nicht verzichtet werden.*“ (S. 492)

Diskussion

Obwohl *Kirchentheorien* darauf aus sind, zwischen Ekklesiologie, Sozialwissenschaft und kirchlicher Praxis zu vermitteln, finden sich nicht in jeder dieser Kirchentheorien ausdrückliche Reflexionen über Mitarbeit und Arbeit in der Kirche. Und: Obwohl *Gesamtentwürfe Praktischer Theologie* einen theoretischen Gesamtrahmen für die kirchliche Praxis über den Themenkomplex der Kybernetik hinaus entwickeln müssen, finden sich in einigen von ihnen dennoch ausdrückliche und konkrete Reflexionen zur Mitarbeit in Kirche und Diakonie.

Die verschiedenen Zugangsweisen stehen eben zugleich für verschiedene *Erkenntnisinteressen*. Diese wiederum sind unterschiedlich anschlussfähig für die Mitarbeitendenperspektive: Wird die kirchentheoretische Zugangsperspektive vorrangig kirchenpolitisch (Dibelius), christologisch (Bonhoeffer), ekklesiologisch (Preul) oder kybernetisch (Hermelink) angelegt, so überwiegt das Interesse an der *Steuerung der Gesamtinstitution* bzw. Organisation Kirche. Ist die Perspektive dagegen vorrangig ethisch (Reuter) oder aufgabenorientiert / teleologisch angelegt (Hauschildt/Pohl-Patalong), so nimmt die Anschlussfähigkeit für die *personale Seite des Kircheseins* zu. Ähnliches gilt auch für die praktisch-theologischen Gesamtentwürfe. Wird der Zugang vorrangig institutionell (Dedo - Müller 1950), wissenschaftsorientiert (Ammer u. a. 1975ff.) angebotsbezogen (Bloth u. a. 1981 ff.) oder pastoraltheologisch (Rößler 1994) gewählt, so fehlt der Blick auf die Mitarbeit außerhalb des Pfarramts. Liegt der Schwerpunkt auf der religionstheoretischen (Steck 2000) oder kommunikationstheoretischen Zugangsweise (Grethlein 2012), so wächst auch das Interesse an den Subjekten christlicher und kommunikativer Praxis im kirchlichen Raum.

Zu Recht fordert Preul dazu auf, die tatsächlichen kirchlichen Vollzüge und Leistungen zu würdigen, wenn es darum geht, sich als Institution oder

Organisation selbst zu steuern. Wer die soziale Gestalt der Kirche theologisch orientiert modellieren will, muss sich klar machen, was dies für den ekklesiologischen Status der sozialen Formen und des organisationalen Aufbaus und Ablaufs von Rechts wegen bedeutet. Dies ist von Reuter aufzunehmen. Von Steck ist zu lernen, dass Berufstätigkeit ebenso wie ehrenamtliches Engagement nicht nur für Christentum und Kirche, sondern auch für die allgemeine Religionspraxis von Bedeutung ist. Es ist nicht möglich, nicht zu kommunizieren: Grethlein bietet ein Modell an, mit dem die kirchliche und christliche wie auch (bei allem Vorbehalt gegen den Begriff) die religiöse Praxis dieser Einsicht Rechnung tragen kann. Er gibt der allgemeinen und spezifisch christlichen Kommunikation einen inhaltlichen Bezug durch die Verknüpfung mit dem Evangelium (auch wenn dieser inhaltliche Bezug durch die funktionale Fassung der Evangeliumskommunikation deutlich relativiert und vom Verkündigungsparadigma abgegrenzt ist). Hauschild und Pohl-Patalong nehmen außer den Mitarbeitenden in der Kirche auch die Gemeindeglieder als Akteure mit in den Blick. Diese haben schließlich ein Recht auf Partizipation am Leitungsgeschehen.

Für das Thema „Bei der Kirche arbeiten“ wird es wichtig sein, die Aktivitäten der Gemeindeglieder nicht nur im Blick auf das Leitungshandeln wahrzunehmen. Vielmehr sind die Gemeindeglieder als die vorrangigen Akteure der Christentumspraxis und damit eigentlichen Träger der allgemeinen Sendung der Kirche anzusehen. Das Engagement der Nichtmitglieder, die bei der Kirche tätig sind, ist ebenso zu beachten wie das der Mitglieder, die nicht bei der Kirche tätig sind, zu beachten.

In seiner eher ekklesiologisch als kirchentheoretisch angelegten Monografie von 1979 hat Wolfgang Huber, damals noch jenseits arbeitsrechtlicher Kontroversen, den Begriff „*Dienstgemeinschaft*“ in einem programmatischen Sinn gebraucht. Er wollte das von ihm kritisch gesehene Bild einer „Servicekirche“ oder eines „Dienstleistungsbetrieb[s]“ überwinden. Gemeinden sollten zu „Dienstgemeinschaften“ werden (Vgl. Huber 1979, S. 107). „*Nötig ist dazu vor allem, daß das eigenverantwortliche Handeln der verschiedenen Gruppen zum bestimmenden Merkmal der Gemeinden wird. Pfarrer und hauptamtliche Mitarbeiter sind auf die Mitchristen angewiesen, die sie tragen; von deren Glauben und deren Rat, von deren ge-*

lebter Frömmigkeit sind sie abhängig. Wer sollte also stärker auf die Gemeinde als ‚Dienstgemeinschaft‘ hoffen und die Entwicklung zu ihr nachdrücklicher fördern als die Pfarrer? Sollte die Hoffnung auf Gemeinschaft nicht kräftiger sein als überlebte Auffassungen vom kirchlichen Amt?“ (Huber 1979, S. 107f.)

Motivation³

Gut und gerne arbeiten

Im Sommer 2010 dachte DFB-Präsident Theo Zwanziger an Rücktritt. „*Ich spüre eine tiefe Sehnsucht nach dem Privaten*“, sagte er im Interview gegenüber der „Welt“. - „*In der Liga jedenfalls*“ – so fährt allerdings der Artikel fort, „*nimmt man die Rücktrittsandeutungen gelassen hin. ‚Wir sind alle mindestens einmal in der Woche amtsmüde‘, kommentierte Heribert Bruchhagen, Vorsitzender von Eintracht Frankfurt und Vorstandsmitglied der Deutschen Fußball Liga, im ‚Tagesspiegel‘. Zwanziger mache ‚erstens seinen Job gut und zweitens gerne‘. Zudem stehen nun Projekte an, die Zwanziger mit besonderer Hingabe akquiriert hatte, wie die Frauen-Weltmeisterschaft 2011 in Deutschland.*“ (Schramm & Wallrodt, 2010)

Wenn die Motivation nachlässt, das haben Theo Zwanziger und Magdalena Neuner gemeinsam, dann ist es an der Zeit, über eine Veränderung nachzudenken. Dabei mag es sein, dass die „*tiefe Sehnsucht nach dem Privaten*“ sich bemerkbar macht. Das ist dann eher ein Beweggrund zum Ausstieg aus der Mitarbeit in einer Gemeinschaft. Aber auch die harte Notwendigkeit, irgendeine Ausbildung aufzunehmen oder irgendeinen Gelderwerb zu suchen, kann für eine gewisse Aufbruch- oder Wechselstimmung sorgen. Das ist dann ein Beweggrund für einen Einstieg, Umstieg oder Neueinstieg. Die Motive, nach neuen Ufern zu streben, können sehr verschieden sein. Auch eine euphorische Glücks- oder sogar Heilserwartung oder –gewissheit kann Menschen in Bewegung bringen.

Wenn es um die Tätigkeit von Kirche und Diakonie geht, liegt darin eine gewisse Brisanz; denn ohne ein Minimum solcher *Heilserwartung* und *Heilsgewissheit* kann Kirche nicht Kirche sein. Darin sind sich Vertreter und Kritiker der Kirche durchaus einig. Sie tragen entsprechende Konflikte unter dem Stichwort „*Glaubwürdigkeit*“ aus. Nur bei einem Minimum an Glaubwürdigkeit kirchlicher Praxis entsteht auch die innere und äußere *Legitimität*, tatsächlich als Kirche und Diakonie zu agieren. Nur bei einem Minimum an Glaubwürdigkeit entsteht auch eine *Motivation*, die ihrerseits

³ Bisher unveröffentlicht, 2014.

zur Stärkung der Glaubwürdigkeit kirchlichen und diakonischen Handelns beiträgt. Dabei ist damit zu rechnen, dass die innere Legitimität eher durch ein überzeugendes *Zeugnis des Gottesglaubens* und die äußere Legitimität eher durch einen überzeugenden *Dienst der Nächstenliebe* zustande kommt. Glaubenszeugnis und Nächstenliebe verweisen jedenfalls aufeinander.

Seit Jahrzehnten stellt sich die EKD den Meinungsäußerungen ihrer Mitglieder und erfragt auch die Sichtweise der Konfessionslosen. Für die Pfarnerinnen und Pfarrer liegen viele Untersuchungen, wie z. B. Zufriedenheitsbefragungen, vor. (Becker D., 2008; Becker & Dautermann, 2005) Wie die *Mitarbeitenden* Kirche und Diakonie als Arbeitswelt erleben, was sie zur Mitarbeit motiviert, was sie demotiviert, vor allem: was Menschen künftig motivieren könnte, bei der Kirche (und der Diakonie) zu arbeiten, wissen wir nicht so genau. (Vgl. aber u. a. Beyer & Nutzinger, 1991)

Protestantisches, kirchliches oder diakonisches *Profil* soll nach weit verbreiteter Auffassung die Aufgabe erfüllen, Glaubwürdigkeit zu stiften, Vertrauen nach innen und nach außen zu schaffen und so Legitimität zu reproduzieren und Motivation fördern. Bezüglich des protestantischen, kirchlichen oder diakonischen Profils nimmt die persönliche Motivation der Mitarbeitenden also einen prominenten Platz ein.

Herbert Haslinger (Haslinger, 2006.2008) hat mit seinen kritischen Anmerkungen zum sogenannten diakonischen Profil einen Finger in die Wunde gelegt. Profilbildung hat seiner Meinung nach in der ökonomischen, genauer: betriebswirtschaftlichen Theorie und Praxis durchaus seinen Sinn und sein Recht. Sie kann nämlich dazu dienen, das Vertrauen von Kunden zu gewinnen und auf dieser Vertrauensbasis Kunden zu binden, indem Wettbewerber als Anbieter auf dem Markt sich von anderen erkennbar unterscheiden und sich an diesem Anspruch des Unterschieds auch messen lassen.

In Kirche und Diakonie, so Haslinger, sei jedoch der Profilbegriff auf problematische Weise rezipiert und dabei illegitimen kirchlichen Macht- und Herrschaftsansprüchen unterworfen worden. Nicht mehr orientiere sich der Marktteilnehmer an den Bedürfnissen der verschiedenen *Anspruchsgruppen*, vielmehr fordere der kirchlich-diakonische Dienstgeber das Unterscheidend Andere von jedem *einzelnen Mitarbeitenden*. So wer-

de eine von der Unternehmensleitung zu erbringende Leistung über den Weg der Delegation von Verantwortung in das Gewissen Einzelner verlagert.

Wenn das stimmt, hängt vermeintlich alles davon ab, dass die richtigen Personen ausgewählt, die richtigen Sprachspiele gespielt und die richtige Gesinnung und religionskonformes Verhalten unter Beweis gestellt werden. Das aber läuft darauf hinaus, dass *Gewissens- und Konformitätsdruck* wachsen und die Arbeitszufriedenheit - wie die Identifikation mit dem als gemeinsam eingeforderten Auftrag - beschädigt wird. Das „Profil“ wird also eher eine Größe sein müssen, die Person und Institution miteinander verbindet, als dass sie einseitig Ansprüche gegen die persönlichen Motive von Mitarbeitenden begründet, ohne zugleich die Qualität der *Prozesse und Strukturen der Organisation* in den Blick zu nehmen.

Ein weiteres Warndreieck hat Eduard Spranger bereits in den neunziger Jahren aufgestellt: Er spricht vom „*Mythos Motivation*“ (Spranger, 2004) und warnt davor, durch Anreiz- und Belohnungssysteme die Motivation von Führungskräften und Mitarbeitenden zu stärken. Nicht erst das Auftreten von Motivationsgurus, die Führungskräfte systematisch in die Selbstausbeutung treiben, oder die skandalösen Schmuddelparties zur Motivation einer angeblichen Führungselite in Großunternehmen machen stutzig.

Grundsätzlich lassen sich erhebliche Fragezeichen setzen, wenn die Intention im Raum steht, die Motivation von Menschen für eigene Zwecke zu nutzen oder sie, durch welche feinen und groben Mittel auch immer, zu beeinflussen. Motivierungsstrategien zielen gerade nicht auf die Eigenlogik eines sachlichen oder humanen oder religiösen Interesses. Sie zielen vielmehr auf niedrige Instinkte und tragen zur Selbstentfremdung von Menschen bei.

Vor dem Hintergrund dieser Kritik sollte jeder gewarnt sein, der sein besonderes Augenmerk ausgerechnet auf die Motivation junger und auch älterer Menschen, einen kirchlichen Beruf zu ergreifen, richtet. Vor diesem Hintergrund werden aber andererseits das lautere Motiv und die tragende Gemeinschaft besonders interessant. Es scheint wohl der Mühe wert zu sein, die unterschiedlichsten Beweggründe von Frauen und Männern auf allen Ebenen und in allen Handlungsfeldern gut zu verstehen und sie mit

der Bereitschaft wahrzunehmen, in ihnen das wörtlich genommene „Interesse“ an der Teilhabe der Kommunikation des Evangeliums zu erkennen.

Die Vermutung liegt nahe, dass im kirchlichen Raum die ausgesprochene oder unausgesprochene Erwartung herrscht, wer immer in der Kirche arbeite, insbesondere in einem Hauptamt, müsse dies aus spezifischen, nämlich religiösen oder *Motiven des Glaubens* tun. Damit ist gewissermaßen die auf die Subjektivität der Person projizierte Legitimitätsfrage gestellt. Die Erwartungen der Mehrheit der Mitglieder der Kirchen und erst Recht der Bevölkerung gehen jedoch in eine deutlich andere Richtung: Diakonie soll zwar helfen, dies aber nicht unbedingt mit religiöser Kommunikation verbinden. Entscheidend ist, dass sie Gutes tut, nicht warum. Während also insbesondere von kirchlicher Seite ausdrückliche *Glaubensmotive* bei Mitarbeitenden hochgeschätzt werden, gibt es seitens der Öffentlichkeit die dezidierte Erwartung praktizierter *Nächstenliebe* ohne explizite Religiosität.

Organisationsethisch

Mitarbeitende in der Diakonie können es als besonders ausgrenzend empfinden, wenn ihre Arbeitsmotivation nicht als materiell christlich anerkannt wird. Sie selbst neigen, nicht zuletzt auch aufgrund der erfahrenen kirchlichen Negativerwartung, weithin dazu, ihre eigene Arbeitsmotivation als außerchristlich und religiös irrelevant einzustufen, sie vielmehr als „normal“ oder „menschlich“ zu interpretieren. Genau darin wollen Sie aber akzeptiert sein. In der Folge tritt das „Normale“ oder das „Menschliche“ christlicher (!) Mitarbeitender dem „Christlichen“ oder „Religiösen“ als fremd entgegen.

Demgegenüber wird zu beachten sein, dass auch aus vermeintlich rein säkularen Motiven heraus substantiell die Kommunikation des Evangeliums geschehen kann, zumal auch Motive des Glaubens oder der Religion immer ambivalent und zweideutig bleiben (vgl. Mt 25). Der barmherzige Samariter (Lk 10) hat hier bleibende Maßstäbe gesetzt. Abgesehen davon ist insbesondere das europäische Säkularitätsverständnis tief christlich imprägniert. In der reformatorischen Tradition sind mit dem Tun des Guten in der Welt die sogenannten „guten Werke“ angesprochen. Jeder kann sie

tun, aus dem Glauben erwachsen sie so, wie ein guter Baum gute Früchte hervorbringt, aber kein Menschen kann objektiv beurteilen, was im konkreten Fall der Fall ist. Gute Taten bleiben notwendigerweise ebenso ambivalent wie die ihnen zu Grunde liegenden Motive. Außerdem gilt: Die guten Werke sind Lebensmittel, keine Heilmittel. Martin Luther beharrte stets darauf, dass gute Werke gut sind, weil sie geboten sind, nicht weil sie menschlichen Erwartungen (und Selbsterwartungen) entsprechen. Sie sind aus der Sicht des Glaubens vollkommen, aus der Sicht des Verdienstes jedoch niemals genug.

Die vermeintlich niederen und egoistischen Motive erfahren im biblischen Kontext eine dialektische Würdigung. (Diese wird im Konzept der Sozialen Marktwirtschaft, welches auf dem Traditionsgrund des Christentums entwickelt worden ist, aufgegriffen.) So wie denen, die Gott lieben, alle Dinge zum Besten dienen müssen, so nutzt Gott auch den Eigensinn und das Eigeninteresse, ja sogar die Schwächen und Fehler der Menschen, um dennoch die Schöpfung zu erhalten und die Menschen zum Heil zu führen (vgl. Gen. 50,20: *„Ihr gedachtet es böse mit mir zu machen, aber Gott gedachte es gut zu machen, um zu tun, was jetzt am Tage ist, nämlich am Leben zu erhalten ein großes Volk.“*) Die alte Dogmatik sprach von der „gubernatio dei“, ein lateinischer Terminus, in dessen griechischer Fassung der Begriff „kybernesis“ enthalten ist und damit das komplexe Thema der Steuerung biologischen und historischen, aktuellen und künftigen Geschehens aufwirft, wie es in der technischen, der Bio-, Sozio- und praktisch-theologischen Kybernetik diskutiert wird.

Was sind eigentlich Motive oder Beweggründe? Beweggründe sind – allgemein gesprochen - Auslöser von Bestrebungen von Personen, etwas Bestimmtes zu tun oder zu unterlassen. Die Aufgabe einer theologisch verantworteten Selbst- und Kontextsteuerung der Kirche liegt darin, dafür zu sorgen, dass Motive für kirchlich-diakonisches Engagement *Zeit und Raum* finden können.

Was die Kirchen und ihre Körperschaften und Einrichtungen sowie die Diakonie in ihren unterschiedlichen Sozialgestalten miteinander verbindet, ist das starke Bedürfnis, die Motivation von Mitarbeitenden zu steuern. Damit ist institutionenethisch ein sensibler Punkt getroffen: Was legitimiert den

Blick kirchlicher Institutionen in die Motivation von Mitarbeitenden? (s.o. „Mythos Motivation“)

Motivationen verändern sich im Laufe eines Lebens. Dies kann von biografischen Phasen abhängig sein wie Kindheit, Jugend, Erwachsenensein und Alter. Aber auch die persönlichen Erfahrungen im Engagement verbinden sich in der individuellen Biografie mit Motivationen und Demotivationen. Mitarbeitende, die Demotivationen und Enttäuschungen erfolgreich überwunden haben, sind in ihrem Engagement für andere besonders motivierend. Gekränkte und Enttäuschte einst Hochengagierte werden auch diese Erfahrungen nicht unbedingt für sich behalten.

Unterschiedliche Erfahrungen bis hin zur Erfahrung einer Kluft zwischen dem Image von Institutionen und den persönlichen biografischen Erfahrungen kann zu Wahrnehmungsirritationen führen (Kirche und Diakonie als reiner Arbeitgeber). Sie können auch den Wechsel zwischen Kirche und Diakonie als Dienstgeber oder die Entscheidung, beides zu verbinden, veranlassen (Theologiestudium im Anschluss an eine Ausbildung zum Gemeindepädagogen).

Besteht das institutionelle Interesse von Kirche und Diakonie darin, zum richtigen Zeitpunkt die richtigen Menschen am richtigen Ort für die richtigen Aufgaben einsetzen zu können, so werden sie sich dabei nicht ausschließlich auf die junge Generation konzentrieren dürfen. Es sind eher die problematischen Gesellschaften, in denen die Jugend vergötzt und das Alter diskriminiert wird. Darüber hinaus ist der Begriff der Jugendlichkeit und des Jungseins ohnehin relativ. Es wird also darauf zu achten sein, wie es um die mögliche Motivation lebensälterer aber potentiell dienstjüngerer Menschen in Kirche und Diakonie steht. Dies ist von Bedeutung zuallererst um der Menschen selbst willen, zum Zweiten aus der Perspektive des gesellschaftlichen Bedarfs an sozialer Inklusion (Inklusion in den Arbeitsprozess wie auch Inklusion als allgemeine gesellschaftliche Teilhabe), und zum Dritten aus milieuspezifischer Sicht für Kirche und Diakonie. Eine Kultur der intergenerationellen und genderbezogenen Gerechtigkeit wird der Kommunikation des Evangeliums über Milieugrenzen hinweg förderlich sein.

Tauftheologisch

Tauftheologisch betrachtet finden die Praxis der Nächstenliebe und die Bewährung des Glaubens im *Alltag der Welt* statt. Es macht daher grundsätzlich keinen Unterschied, ob Christen in Politik und Verwaltung oder in Wirtschafts-, Bildungs- oder Kulturinstitutionen tätig sind, oder ob sie in der Kirche arbeiten. (Es macht auch grundsätzlich keinen Unterschied, ob sie damit ihren Lebensunterhalt erwerben oder sich freiwillig unbezahlt engagieren.)

Insofern bedarf die Frage der besonderen Aufmerksamkeit, wie mit dem Sachverhalt umzugehen ist, dass Mitarbeitende in Kirche und Diakonie ehemalige oder künftige Mitarbeitende in anderen gesellschaftlichen Sektoren oder öffentlichen Institutionen sein können. Es könnte ein Zeichen von Ängstlichkeit sein, Mitarbeitende aus dem kirchlichen Kontext zu rekrutieren und im kirchlichen Kontext zu halten. Es könnte auch ein Zeichen diakonisch-missionarischer Zuversicht sein, die Professionalität und Prägekraft von Kirche und Diakonie so hoch einzuschätzen und auszugestalten, dass Mitarbeitende aus nichtchristlichen Milieus willkommen sind und Mitarbeitende auf dem Weg in nichtkirchliche Arbeitsfelder mit Segenswünschen verabschiedet werden.

Erfahrungen und Beobachtungen der Pluralisierung sind moralfrei, aber realistisch zu identifizieren: „*Sie kommen zu uns und brauchen und wollen eigentlich KU*“. Das heißt: Während der Ausbildung und im Rahmen der Mitarbeiterführung ist neu über elementare Bildungsprozesse in christlicher Tradition nachzudenken. Wenn religiöse Urteils- und Handlungsfähigkeit mit religiöser Bildung zu tun hat, dann dürfen auch Bildungsbedarfe nicht ignoriert werden. (Bell, GPS efh 25.01.13) Umgekehrt lässt sich auch fragen (etwa Bezug nehmend auf Friedrich-Wilhelm Grafs kritische Anmerkungen zum Bildungsniveau des kirchlichen Protestantismus): „*Warum gehen die Besten gerade nicht zur Kirche?*“ (Bell, GPS efh, 25.01.13)

Etymologisch

Der Begriff „Motiv“ bzw. „Motivation“ wird in sehr verschiedenen Zusammenhängen benutzt und steht innerhalb unterschiedlichster Theoriebildungen in gleichermaßen verschiedenen wissenschaftlichen Kontexten.

In etymologischer Hinsicht (Art., Motiv, 1963) hat sich der Begriff „Motiv“ in zwei Bedeutungsfeldern entfaltet: 1. Beweggrund, Antrieb; 2. Künstlerischer Vorwurf; eigentümliche, typische Situation, die einen bestimmten Lebensbereich kennzeichnet (Kunst). In der ersten Bedeutung ist er seit dem 16. Jh. belegt; aus dem mittellateinischen *motivum*, „Beweggrund, Antrieb“ und dem spätlateinischen *motivus*, „bewegend, antreibend, anreizend“ entlehnt (vgl. mobil). Die zweite Bedeutung kommt seit dem Ende des 18. Jahrhundert vor und geht vom französischen „motif“ aus. Von hier wurde die Bedeutung „begründen“ (frz. *motiver*) abgeleitet.

Im ersten Bedeutungsfeld, Beweggrund Ursache, wird „Motiv“ (Art., Motiv, 6. völlig neu bearbeitete und erweiterte Auflage 1970) verwendet im Sinne von: „ein politisches, religiöses M.; das Motiv für diese Tat war Eifersucht; es gibt kein vernünftiges, überzeugendes, zwingendes Motiv für diese Tat; das M. eines Verbrechens suchen, finden; ich kenne seine wahren Motive nicht; etwas aus eigennützigen Motiven [heraus] tun; ohne erkennbares Motiv handeln.“ (S. 476)

Im zweiten Bedeutungsfeld, charakteristisches [Teil-]thema, Inhaltselement, erfolgt die Verwendung im Sinne von: „ein literarisches, künstlerisches, musikalisches M.; das der bösen Fee im deutschen Märchen; dieses M. taucht in seinen Bildern immer wieder auf; das M. kehrt in der Oper mehrmals wieder“ (S. 476) sowie, als zur künstlerischen Gestaltung anregender Gegenstand, im Sinne von „der Maler bevorzugt ländliche Motive; er suchte nach einem geeigneten M. zum Fotografieren.“ (S. 476)

Die Etymologie und Semantik des Begriffs „Motiv“ verweisen also auf zwei Bedeutungsdimensionen: 1. eine *formal-dynamische*, sie fokussiert das Element des Antriebs und der Bewegung (Zeit), und 2. eine *inhaltlich-expressive*, sie fokussiert das Element der Gestaltung und Füllung (Raum).

Begriffe, ihre Bedeutung und ihr Gebrauch, verändern sich im Laufe der Zeit. Deshalb wäre es vorschnell, eine etymologische Erörterung normativ zu verstehen: So und so ist der Begriff zu verstehen, weil er am Anfang

seiner Entwicklung eine bestimmte Bedeutung hatte. Die Begriffsanalyse kann aber durchaus eine hermeneutische Funktion für die Wahrnehmung und das Verständnis der Motive und Motivationen von Personen haben, die sich in der Kirche und für die Kirche engagieren. Sie legt die Frage nahe: Was wird aus den verlorenen Bedeutungsdimensionen, die unter bestimmten Entwicklungsbedingungen nicht mehr im allgemeinen Bewusstsein bleiben? So könnte es beispielsweise sein, dass unter den Bedingungen fortschreitender Individualisierung und Pluralisierung der *Motivationsgehalt* gegenüber der *Motivationsintensität* in den Hintergrund gedrängt wird. Hohes Engagement kann wünschenswert sein, dies müsste aber reflektiert und diskutiert werden. Wer berücksichtigt, dass es eine *intensive Motivation zu sehr inhumanen Akten* geben kann, wird dem *Sachgehalt* einer Motivation jedenfalls gebührende Aufmerksamkeit widmen.

Betriebswirtschaftlich

Die Betriebswirtschaftslehre verwendet den Begriff „Motivation“ sehr breit, und zwar vorrangig im Blick auf die Mitarbeitenden von Unternehmen. (Ich nehme im Folgenden Bezug auf die Einführung in die Managementlehre von Fred Becker, 2011)

Verhaltenswissenschaftlich basierte Theorien der Unternehmensführung machen Motivation von Mitarbeitenden im Rahmen einer „Anreiz-Beitrags-Theorie“ zum Thema (S. 51). Die Motivationstheorie steht hier neben der Human- Relations- Bewegung, Theorien zur Mitarbeiterführung, Gruppentheorien u. Ä. (S. 52, Anm. 59) In der Entscheidungstheorie für Unternehmen werden verhaltenswissenschaftliche und vor allem organisationspsychologische und organisationssoziologische Erkenntnisse mit ökonomischen Analysen zur Unternehmungs- und Personalführung verbunden („organizational behaviour“) (S. 52).

Während die Agententheorie in der Form der principle- agent- theory als ein institutionenökonomischer Ansatz neben der Theorie der Verfügungsrechte und der Transaktionskostentheorie davon ausgeht, dass Akteure im Unternehmen dem Eigennutzenprinzip folgen und ausschließlich extrinsisch motiviert sind, rechnet der Stewardship- (Treuhänder-) Ansatz da-

mit, dass der Agent die Unternehmensziele höher bewertet als das Ziel der persönlichen Zielerreichung. (S. 70)

Das normative Management unterscheidet die drei Zielebenen „Unternehmenszweck“, „Vision“ und „Mission“. Der Mission - verstanden als das schriftlich ausformulierte Leitbild eines Unternehmens (Unternehmensleitbild, Führungsgrundsätze, corporate principles) - kommt eine vierfache Funktion zu: Orientierung, Konkretisierung des Leitbilds, Legitimierung spezifischen Verhaltens und Motivation der Mitarbeiter. (S. 107)

Die Mitarbeitermotivation hat eine eigenständige Funktion innerhalb des Planungs- und Kontrollsystems einer Unternehmung. Die Planung dient der Zielausrichtung, der Frühwarnung, der Koordination, der Entscheidungsvorbereitung und als Basis für die Kontrolle und die Mitarbeiterinformation. Die *„Mitwirkung am Planungsprozess betrifft Motivation und Arbeitszufriedenheit“* (S. 142)

Bereits das Harzburger Modell, das im öffentlichen Dienst den kooperativen Führungsstil, später das kooperative Führungssystem eingeleitet hat, zielte darauf, durch Delegation von Aufgaben und Verantwortung die Motivation von Mitarbeitenden zu fördern. Unter den Management- by Konzepten findet sich dieser Ansatz als management by objectives wieder, der sich nicht nur bis heute durchgehalten hat, sondern als *„ein für den gesamten Managementprozess sinnvolles Vorgehen“* (S. 158) gilt. Es wird eingesetzt, *„um [...] die Kenntnis der eigenen Positionsziele systematisch zu verbessern sowie die Motivation der Betroffenen anzureizen und zu nutzen“* (S. 159). Partizipative Planungs- und Kontrollverfahren sollen u. a. durch ihre Motivationswirkung die Effizienz der Mitarbeiter erhöhen. (S. 161)

Innerhalb des Aspekts der Organisation einer Unternehmung ist die funktionale (die Tätigkeit des Organisierens) und die institutionelle Sichtweise (die Organisation als Aufbau- und Ablauforganisation mit ihren formalen und informellen Regeln) zu unterscheiden. Da Organisationsregeln Stimuli der Verhaltensbeeinflussung darstellen, gilt: *„Organisation hat prinzipiell stets auch eine Motivationsfunktion. Insofern müssen die Regeln eignungs- und motivationsgerechte Stimuli beinhalten und/oder Freiräume lassen, deren Nutzung motivationsfördernd ist.“* (S. 171)

Die Struktur der Aufbauorganisation ist von erheblicher Bedeutung für die Motivation von Mitarbeitenden in einer Unternehmung: „*Verrichtungsorientierte Einlinienorganisation mit einer Tendenz zur Entscheidungscentralisation*“ (funktionale Organisation) ist übersichtlich und straff, kann jedoch Motivationsprobleme aufgrund mangelnder Produktverantwortung und schwerfälligen Informationsflusses nach sich ziehen (S. 180f.). Eine „*objektorientierte Einlinienorganisation mit einer Tendenz zur Entscheidungsdezentralisation*“ (divisionale Organisation) fördert die Motivation aufgrund von Marktorientierung, Flexibilität und Entlastung des Top-Managements, kann aber eine Vervielfältigung von Leitungspositionen, hohen administrativen Aufwand, Spartenegoismus und Kompetenzprobleme verursachen (S. 181-183). Eine „*Mehrlinienorganisation mit Verrichtungs- und Objektorientierung sowie einer Tendenz zur Entscheidungsdezentralisation*“ (Matrixorganisation) scheint im Blick auf die Motivation eher neutral zu wirken – Becker thematisiert diese Frage nicht eigens. (S. 183-185)

Drei Faktoren, ethische, motivationale und kognitive, machen das Produktionsmittel Personal für eine Unternehmung zu einer besonderen Ressource. (S. 199) Bei der Systemgestaltung im Personalmanagement spielt das Design des Anreizsystems eine wichtige Rolle. Allerdings lässt sich die tatsächliche Wirkung von Anreizen auf das Verhalten von Menschen trotz zahlreicher empirischer Untersuchungen verhaltenswissenschaftlich nicht zuverlässig nachweisen. Die Bedeutung materieller Anreize bleibt unverzichtbar, hat aber nachgelassen. Immaterielle Anreize dagegen gewinnen zunehmen an Gewicht. (S. 216) Immaterielle Anreizsysteme umfassen u. a. soziale Anreize, Anreize der Arbeit selbst, Karriereanreize sowie Anreize des Umfelds. Außer extrinsischen Anreizen (äußere Belohnungen) sind intrinsische Anreize zu nennen. „*Bei intrinsisch motivierten Handlungen ist der autotelische Charakter konstitutiv. Ihre jeweilige Ausführung ist nicht instrumentell, d. h. an der Erreichung von der Handlung separierbaren Folgen (Belohnungen Dritter) orientiert. Sie bezieht stattdessen ihre energetisierende Kraft aus dem unmittelbaren Erleben im Handlungsvollzug.*“ (S. 214.f., Anm. 317)

Von besonderer Brisanz ist das Thema „Motivation“ als Gegenstand der Verhaltenssteuerung innerhalb der Personalfunktion einer Unternehmung:

„Die im Rahmen der Personalfunktion interessierende Arbeitsmotivation entsteht dann, wenn ein Mitarbeiter Anreize in der ihn umgebenden Arbeitssituation wahrnimmt, die dazu geeignet sind, individuelle Motive so zu aktivieren, dass dadurch ein Arbeitsverhalten ausgelöst beziehungsweise beeinflusst wird. Dies geschieht mittels der direkten Mitarbeiterführung und/oder durch die Systemhandhabung der Personalsysteme.“ (S. 218)

Die Verhaltenssteuerung durch eine Unternehmung ist insofern prekär als sie sich nicht auf eine allgemein akzeptierte Motivationstheorie oder auf motivationstheoretische Ansätze stützen kann, die sich schlüssig von ihrer akademischen Konzeption zu ihrer Operationalisierung in der Unternehmenswirklichkeit nachvollziehen lässt. Die Bedürfnishierarchie von Maslow und die Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg (Hygiene- und Zufriedenheitsfaktoren) gelten als überwunden. Andere motivationstheoretische Ansätze wie Erwartungs-Valenz-Modelle (kognitive Prozesstheorien, die vor allem kognitive Informationsverarbeitung während des Motivationsprozesses thematisieren) und Theorien der Leistungsmotivation, die von der Internalisierung des Leistungswillens in westlichen Industrieländern ausgehen, sind demgegenüber aussagefähiger. (219) Insgesamt gilt: *„Alle Ansätze sind aber in ihrem Umfang begrenzt. Für eine anwendungsorientierte Darstellung greifen die Ansätze zu kurz. Eine entsprechende zielorientierte Zusammenführung der vorliegenden Erkenntnisse ist insofern sinnvoll.“* (S. 220)

Das Leistungs determinantenkonzept, das auf Erwartungs-Valenz-Modellen beruht und den Prozess der Leistungsmotivation bzw. des Leistungsverhaltens beschreibt, ist lediglich ein *„relativ umfassendes heuristisches Modell der Arbeitsmotivation“* (S. 220): *„Der Zugang zu Motivation und zu Motiven ist prinzipiell schwierig, da sie einer Beobachtung kaum zugänglich und daher theoretische Konstrukte sind.“* (S. 220)

Der Verhaltensbeeinflussung kommt trotz ihrer nur bedingten wissenschaftlichen Belastbarkeit große Bedeutung zu, zumal auch im öffentlichen Dienst und in Kirche und Diakonie das Instrumentarium unternehmerischen Handelns selektiv und mit großen Erwartungen adaptiert wird. Eine kritische Reflexion des institutionellen Kontextes findet dabei nur bedingt statt. (Haslinger, 2006.2008) Aus diesem Grunde sei das Leistungs-

determinantenkonzept, welches der Verhaltensbeeinflussung in Unternehmungen zugrunde liegt, hier kurz dargestellt.

Die Einsatzbereitschaft (das Wollen) von Mitarbeitern wird von den beiden Konstrukten *Motivstruktur* und *kognitive Determinanten* beeinflusst.

Motive werden verstanden als „*Verhaltensbereitschaften, unter denen zeitlich relativ überdauernde, psychische Dispositionen von Personen*“ durch „*bedingte Belohnungsversprechen*“ aktiviert werden. „*Ein einzelnes Motiv ist Teil einer individuell und zeitspezifisch durchaus variablen Motivstruktur. Es gilt als aktiviert, wenn es durch Anreize angesprochen wird. Sind zudem die Erwartungen positiv ausgeprägt, entsteht Motivation.*“ (S. 221) Arbeitsmotivation wird auf drei Ebenen wirksam: Teilnahme, Leistung und Bleiben.

Mit kognitiven Determinanten sind erstens Valenzen (von der Person angenommener Nutzen) und Normen (Spiegelung der Vorstellungen des Umfelds), zweitens Anstrengungserwartung (angenommene Wahrscheinlichkeit geforderten Leistungsverhaltens) und drittens Konsequenzerwartungen (angenommene Wahrscheinlichkeit von Belohnungen) angesprochen (S. 222).

„*Das Leistungsverhalten und das –ergebnis in Art, Intensität und Güte wird zusätzlich durch Könnens-Determinanten bestimmt: der Eignung der Mitarbeiter für eine bestimmte Tätigkeit, den geltenden Arbeitsbedingungen sowie der Arbeitskenntnis von bestimmten Aufgaben.*“ (S. 223) Die Arbeitszufriedenheit hängt schließlich davon ab, wie die extrinsische oder intrinsische Belohnung - verglichen mit dem eigenen Anspruchsniveau und anderen Personen - wahrgenommen wird, und wie die Ursachen zugeschrieben werden (Begabung, Schwierigkeitsgrad, Anstrengung, Zufall). (S. 223)

Im Rahmen von *Gruppenprozessen* gelten die Motivationen von Einzelpersonen als Qualifikation. Diese zählen (wie u. a. der soziale und inhaltliche Homogenitätsgrad, die Gruppenzusammenstellung und die Gruppengröße) zu den *Inputfaktoren* einer Gruppenarbeit. *Prozessfaktoren* (wie z. B. Gruppenkohäsion, Gruppennormen, Interaktionsmuster und Konfliktbedingungen) beeinflussen die Gruppenaktivitäten. Von Gruppenprozessen

wird als besonderer Output unternehmerische und (als Nebenfaktor zur Förderung der Zufriedenheit) soziale Effizienz erwartet. (S. 224f.)

Unmittelbare Einwirkung auf Mitarbeitende zur Verhaltensbeeinflussung findet schließlich durch *Mitarbeiterführung* statt. Das Führungsverhalten und der Führungsstil sind abhängig von impliziten oder ausdrücklichen Führungstheorien. Für Führungstheorien gilt wie für Motivationstheorien: „*Letztlich muss man sich mit verschiedenen, nicht unbedingt kompatiblen Ideen auseinandersetzen.*“ (S. 229-230) Oder: „*Letztlich ist ungeklärt, wer oder was den Führungserfolg ausmacht. Eine empirisch basierte Erfolgszurechnung ist schwierig.*“ (S. 231)

Wenn in einer Unternehmung Veränderungsprozesse stattfinden, können diese außer durch Fähigkeitsbarrieren auch durch „*Motivationsbarrieren*“ (S. 253) blockiert werden. Es treten Verhaltenswiderstände auf (möglicherweise zusätzlich zu Systemwiderständen). Die Ursachen für Motivations- und Fähigkeitswiderstände können vielfältig sein: Unkenntnis, Überforderung, Schlechterstellung, Festhalten an Gewohnheiten, Erfolg alter Handlungsmuster und Ohnmacht (S. 253-254). „*Als bester Weg, Widerstände zu vermeiden, gilt es, Betroffene zu Beteiligten zu machen (Grundprinzip der klassischen Organisationsentwicklung)[...] Dies ist aber nicht in jedem Fall umsetzbar.*“ (S. 254.255)

Sprachphilosophisch

Sozialwissenschaftliche Motivationstheorien stehen in der Gefahr, bei betriebswirtschaftlicher Rezeption nicht nur erkenntnistheoretisch überstrapaziert (da ihnen ja eine hinreichende empirisch-kritische Basis fehlt) sondern darüber hinaus formalistisch verengt zu werden. Dies hat zur Folge, dass der so entwickelte Motivationsbegriff aus sich selbst heraus keinen Widerstand gegen ökonomistische oder anderweitig ideologische Funktionalisierungen oder Instrumentalisierungen mehr leisten kann. Bei der Darstellung der ökonomischen Kontextualisierung des Motivationsbegriffs dürfte dies deutlich geworden sein. Die vermeintliche Allgemeinheit, Wertfreiheit und Neutralität dieser Ansätze bedarf insofern einer kritischen Würdigung. Unter dem Einfluss des Ökonomismus erfährt der Motivationsbegriff eine implizite weltanschauliche Aufladung, wie sie für das em-

piristisch-positivistische Wissenschaftsparadigma im philosophischen und theologischen Diskurs aufgezeigt werden kann.

Grundsätzlich, ausführlich und sorgfältig hat sich Linus Hauser in seiner Kritik der neomythischen Vernunft mit der sogenannten wissenschaftlichen Weltanschauung befasst (Hauser, 2009, S. 173-321). In der kritischen Auseinandersetzung mit dem Wiener Kreis weist Hauser nach, dass der junge Wittgenstein durch die Wiener Schule einseitig und insofern unsachgemäß rezipiert worden ist. „*Die logische Sprache besitzt eine immanente Ontologie. Nur dadurch wird eine ausdrückliche überflüssig und zum Scheinproblem.*“ (So Hauser, S. 201, zustimmend zu Schrödter, 1979, S. 58). Weiter: „*Der Satz zeigt die logische Form der Wirklichkeit. Er weist sie auf.*“ (Wittgenstein, Traktatus logico-philosophicus, Nr. 4.121, Hauser, S. 203) Das heißt: „*Insofern das Zeigen, das Sprache und Werk miteinander verbindet, ein lebensalltägliches Faktum ist, das jeder der redet, implizit akzeptiert, gibt es die Möglichkeit, die geltungskonstituierende Handlung transzendentaler Subjektivität als Interpretament für das empirische Geltung setzende und ineins damit faktisch sich ereignende ‚Zeigen‘ einzusetzen.*“ (S. 204) Dem schließt sich der entscheidende Satz an: „*Der Vergleichspunkt ist eben die Qualität einer Vermittlungsleistung, die ineins geltungskonstitutiv (Prinzip) und faktischer Vollzug im Menschen (Faktum) ist.*“ (S. 204)

Hauser weist darauf hin, dass daraus nicht der Fehlschluss gezogen werden dürfe, Wittgenstein sei transzendentalphilosophischer Denker oder habe „*explizit subjektivitätstheoretisch weitergedacht*“ (S. 204). Er habe aber eben auch „*keine Immunisierungsstrategie*“ versucht (ebd.). Das ist gegenüber der Wittgenstein-Rezeption in der Wiener Schule der springende Punkt. Theologische Aussagen gehören nicht in die Welt der Tatsachen, es bleibt aber, „*wenn metaphysische Probleme kontradiktorisch von sinnvollen Probleme behandelnden Sätzen disjungiert sind, das Gefühl. Wir fühlen das Mystische – das Gefühl tritt die Nachfolge argumentativ ausgerichteter Metaphysik unter den Bedingungen des logischen Atomismus bzw. Positivismus an.*“ (S. 205). So formuliert Wittgenstein im TLP ausdrücklich:

„*Die Anschauung der Welt sub specie aeterni ist ihre Anschauung als -begrenzt - Ganzes. Das Gefühl der Welt als begrenztes Ganzes ist das*

mystische.“ (Wittgenstein, TLP, Nr. 6.45, Hauser, S. 205) „*Wir fühlen, dass ,selbst, wenn alle möglichen wissenschaftlichen Fragen beantwortet sind, unsere Lebensprobleme garnicht [sic!] berührt sind.* [...] *So wie der Satz die Sachlage als deskriptives Zeigen sichtbar macht [...], das metaphysische Subjekt als transzendentes Zeigen die Wirklichkeit im Satz zeigt [...], so gibt es noch ein transzendentes Zeigen [...]. Es ist das Zeigen, welches das Unausprechliche zeigt. ,Es gibt allerdings Unausprechliches. Dies zeigt sich, es ist das Mystische*““ (S. 205, als Zitat ‚...‘ bei Hauser eingebunden: Wittgenstein, TLP, Nr. 6.52 und Nr. 6.522.)

Hauser kommt dann zu dem Ergebnis, dass das Mystische durch den Wiener Kreis aus der Ambivalenz seines systematischen Ortes in Wittgensteins TLP herausgelöst wird: „*Das Mystische wird in der Folge in seiner bedeutungskonstituierenden Rolle [...] gegenüber dem Sagbaren entwertet und unthematisch gehalten. Diesen Weg schlägt der Wiener Kreis ein.*“ (S. 206) Die entsprechende gegen den logischen Empirismus gewendete Formulierung Poppers interpretiert Hauser denn auch als Eingeständnis: „*So ist die empirische Basis der objektiven Wissenschaft nichts ,Absolutes‘; die Wissenschaft baut nicht auf Felsengrund. Es ist eher ein Sumpfland, über dem sie die kühne Konstruktion ihrer Theorien erhebt; sie ist ein Pfeilerbau, dessen Pfeiler sich von oben her in den Sumpf senken – aber nicht bis zu einem natürlichen ,gegebenen‘ Grund. Denn nicht deshalb hört man auf, die Pfeiler tiefer zu treiben, weil man auf eine feste Schicht gestoßen ist: wenn man hofft, daß sie das Gebäude tragen werden, beschließt man, sich vorläufig mit der Festigkeit der Pfeiler zu begnügen.*“ (Popper, Logik der Forschung, S. 76; Zitat bei Hauser, S. 227)

Motivationsforschung ist folglich aus philosophischer Perspektive unterbestimmt, wenn sie sich auf vermeintlich wertneutrale Aspekte der sozialen, psychischen oder kommunikativen *Dynamik* beschränkt. Sie muss der Einsicht Rechnung tragen, dass ein sinnvoller Begriff des Motivs oder der Motivation vorrationale, aber damit nicht sinnlose, sondern die „Lebensprobleme“ (Wittgenstein) eigentlich tatsächlich erst berührende Aspekte des menschlichen Handelns bearbeitbar hält. Bereits im Begriff des Motivs selbst müssen sich Deskription und Prinzip verschränken. Was zu Recht als „Motiv“ angesprochen wird, tendiert zu einer bestimmten materiellen *Präferenz*. Diese Präferenz ist im kritischen Sinn sperrig gegen Instrumen-

talisierung und neigt im affirmativen Sinn einer die „Lebensprobleme“ bewältigenden Richtung zu.

Inwieweit ist es gerechtfertigt, möglich oder womöglich notwendig, religiöse Diskurse zu Geltungsfragen nicht nur zu dulden, sondern in die öffentliche Meinungs- und Willensbildung sowie in die persönliche und öffentliche Lebensgestaltung einzubeziehen? Die Entscheidung über diese Frage hängt davon ab, welche Relevanz man der religiösen Praxis und ihrer institutionalisierten Reflexionsgestalt, der theologischen Wissenschaft, zuschreibt.

Religionsphilosophisch

Wolfgang Lienemann plädiert, ausgehend von einer Analyse der Religionskritik Immanuel Kants, für ein grundsätzlich multiperspektivisches Vorgehen bei der Suche nach Orientierungen für die Lebensgestaltung und Lebensführung. Bei diesem multiperspektivischen Vorgehen bilden religiöse Praxis und theologische Reflexion einen integralen Bestandteil desselben.

Lienemann verweist auf folgendes: Die vermeintlich rein formalistische Vernunftethik Kants kann ohne konstitutionelle Bezüge zur Güterethik und zu transempirisch orientierten und motivierten Annahmen nicht verstanden werden. Ebenso setzt die Philosophie Kants die Relevanz des christlichen Glaubens für das in Kants Philosophie erörterten Menschsein des aufgeklärten Menschen voraus, der sich seines eigenen Verstandes bedient und so aus der selbst verschuldeten Unmündigkeit auszieht.

In seiner Religionsphilosophie *„Die Religion innerhalb der Grenzen der bloßen Vernunft“* lässt Kant den Abschnitt *„Von der Einwohnung des bösen Prinzips neben dem Guten; d. i. vom radikalen Bösen in der menschlichen Natur“* mit folgendem Abschnitt enden: *„Allgemeine Anmerkung. Von der Wiederherstellung der ursprünglichen Anlage zum Guten in ihre Kraft [Von Gnadenwirkungen]“*. (Kant, 1794) zit. nach (Lienemann, 2009, S. 39). Dort heißt es, „daß die Umwandlung der Gesinnung des bösen in die eines guten Menschen in der Veränderung des obersten inneren Grundes der Annehmung aller seiner Maximen dem sittlichen Gesetze gemäß zu setzen sei, sofern dieser neue Grund (das neue Herz) nun selbst unver-

änderlich ist. Zur Überzeugung aber hiervon kann nun zwar der Mensch natürlicherweise nicht gelangen, weder durch unmittelbares Bewußtsein, noch durch den Beweis seines bis dahin geführten Lebenswandels; weil die Tiefe des Herzens (der subjektive erste Grund seiner Maximen) ihm selbst unerforschlich ist; aber auf dem Weg der dahin führt, und der ihm von einer im Grunde gebesserten Gesinnung angewiesen wird, muss er *hoffen* können, durch *eigene* Kraftanwendung zu gelangen: weil er ein guter Mensch werden soll, aber nur nach demjenigen, was ihm als von ihm selbst getan zugerechnet werden kann, als *moralisch-gut* zu beurteilen ist.“ (ebd., S. 43f.)

In derartigen Reflexionen klingt die Kontroverse zwischen Martin Luther und Erasmus von Rotterdam über den unfreien Willen nach. Die Intention Luthers begegnet hier übersetzt in die Kantische Terminologie: „*Die gute und lautere Gesinnung (die man einen guten uns regierenden Gott nennen kann), deren man sich bewußt ist, führt also auch das Zutrauen zu ihrer Beharrlichkeit und Festigkeit obzwar nur mittelbar bei sich, und ist der Tröster (Paraklet), wenn uns unsere Fehltritte wegen ihrer Beharrlichkeit besorgt machen. Gewissheit in Ansehung derselben ist dem Menschen weder möglich noch, so viel wir einsehen, moralisch zuträglich.*“ (Kant 90,4, ebd. S. 42)

Gewissheit in Ansehung der guten und lautereren Gesinnung, die man einen guten uns regierenden Gott nennen kann, ist also nach Kant dem Menschen weder möglich noch moralisch zuträglich. Nur wenn eine derartige Gewissheit möglich wäre, ließe sich die Ausgrenzung religiöser Praxis und theologischer Wissenschaft aus dem öffentlichen Diskurs über Geltungsfragen rechtfertigen. Da dem Menschen aber der subjektive erste Grund seiner Maximen selbst unerforschlich ist, fällt jede sogenannte „wissenschaftliche“ Weltanschauung hinter die eigenen Prämissen der Vorurteilsfreiheit, Vernunft und Offenheit zurück, sobald sie sich dem religiösen Diskurs prinzipiell verschließt.

Im Ergebnis bringt Lienemann folgende Prämissen in Anschlag:

1. „*Es gibt die Dimension der Religion im Leben sicher nicht aller, aber vieler Menschen, und es wäre realitätsblind, die Kräfte, die davon auf die Lebensführung der Menschen ausgehen, nicht zu bedenken und in der Moralphilosophie nicht zu berücksichtigen.*“

Mit der Religion und den Glaubensüberzeugungen von Menschen sind nicht immer, aber meistens bestimmte Handlungsorientierungen verbunden.

Menschen versuchen, ihre handlungsleitenden Überzeugungen anderen verborgend mitzuteilen, so dass sie von möglichst vielen geteilt und gesellschaftlich wirksam werden können.

In jeder freiheitlichen, rechtlich verfassten Gesellschaft entwickelt sich ein Pluralismus moralischer Überzeugungen, welcher offen ist für unterschiedliche Zwecksetzungen sowie gesellschaftliche Konflikte, Koordinationen und Kooperationen.

Zur Verwirklichung von Zwecken streben Menschen allein und gemeinsam (in der Regel auch) nach politischer Macht, um ihre Vorstellungen eines guten und gerechten Lebens durchzusetzen.

Es ist zum Zwecke eines friedlichen, rechtlich geordneten Zusammenlebens unter den Bedingungen eines legitimen Pluralismus unabdingbar, die Vielfalt moralischer Überzeugungen der Menschen anzuerkennen und zugleich rechtlich zu begrenzen.“ (Lienemann, 2009, S. 44)

Staats- und gesellschaftsethisch

Für den Ethikdiskurs in einem freiheitlichen, demokratischen und rechtsstaatlich geordneten Gemeinwesen kann eine Ausgrenzung religiöser Praxis und theologischer Theorie nicht gerechtfertigt werden. Diese würde vielmehr notwendig den Einstieg bilden in die Intoleranz und in die Dehumanisierung des öffentlichen Ethos unter dem Diktat verbindlicher Doktrinen in der Definitionsmacht illegitimer Eliten. Historische Belege dafür sind Legion.

Umgekehrt ist die Frage zu stellen, ob Geltungsfragen überhaupt ohne öffentliche religiös-weltanschauliche Diskurse von hinreichender Qualität und Institutionalität geführt werden können, ohne dabei Humanitätsverluste zu erleiden. Eilert Herms macht angesichts dieser Frage plausibel, dass religiös-weltanschauliche Diskurse, die öffentlich und institutionell gesichert geführt werden, konstitutiv für den freiheitlichen Charakter menschlichen Zusammenlebens sind.

Herms vertritt seine Auffassung mit folgenden Thesen:

„These 1: Für jede ethische Urteilsbildung ist die Orientierung an einer Weltanschauung und an einem Menschenbild unvermeidbar.

These 2: Die Ausbildung von Weltanschauung und ihre Handhabung ist in unserer Gegenwart mit eheblichen Problemen belastet. Die Ungelöstheit dieser Probleme führt das Leben einzelner Menschen und das Zusammenleben aller Menschen in eine Orientierungskrise.

These 3: Es gibt zwei verbreitete Versuche, die schwierige Situation zu meistern. Diese beiden prominenten Versuche sind aber nicht zielführend. Nicht zielführend ist erstens die Bestreitung der Tatsache, dass ethische Urteile überhaupt auf eine Orientierung an gemeinsamen zielwahl-orientierenden Gewissheiten angewiesen sind, und zweitens der Rückzug auf die gemeinsame Anerkennung von rein formalen Regeln der ethischen Orientierung an gewaltfreien Konfliktlösungen.

These 4: Eine offene freiheitliche Gesellschaft steht und fällt einerseits damit, dass die einzelnen Glieder des Gemeinwesens zu ethischer Mündigkeit gelangen, und andererseits damit, dass die Entwicklung der Ordnung des Gemeinwesens insgesamt durch politische Konsense gesteuert und ethisch verantwortet wird. Die notwendige Bedingung für die Erreichung dieser beiden Ziele ist die konsequente Entprivatisierung des Weltanschauungsdiskurses. Die Ermöglichung und Förderung eines solchen öffentlichen Weltanschauungsdiskurses und die Garantie seines gewaltfreien Verlaufs ist das erste und letzte Funktionsziel der Rechtsordnung einer offenen Gesellschaft.“ (Herms, 2009, S. 50. 58. 64. 67)

Eilert Herms vertritt in seiner Argumentation nicht die Auffassung, dass es darum gehen müsse, die Verbindlichkeit einer bestimmten Weltanschauung oder eines bestimmten Wirklichkeitszugangs gegenüber anderen zu behaupten. Sehr wohl aber weist er auf das Erfordernis hin, in einem öffentlichen sozialem Diskurs Geltungsfragen von öffentlichem Interesse tatsächlich sozialem zu debattieren und dabei die weltanschaulichen Voraussetzungen und die denk- und handlungsleitenden Interessen offen zu legen, um Menschen wirklich zu verantwortlichen Entscheidungen in den Stand zu setzen.

Gegenüber diesem analysierbaren Grunderfordernis und politisch-ethischen Postulat besteht die Gefahr, das Macht-, Geld- und Funktionseliten verdeckt ihre Partikularinteressen realisieren und dabei den politischen Souverän der Demokratie, das Volk, letztlich entmachten. Deshalb darf es aus der Sicht von Verfassungsorganen und der Mehrheit der Bürger keine Äquidistanz zu allen beliebigen Gruppen und Strömungen unter dem Anschein der weltanschaulich-religiösen Neutralität geben.

Empirisch-theologisch

Christian Grethlein (Grethlein, *Praktische Theologie*, 2012) und Christhard Lück (Lück, 2012) haben zu Recht darauf hingewiesen, dass empirische Arbeit im theologischen Kontext sich weithin als outsourcing von Projekten an sozialwissenschaftliche Institutionen oder als Übernahme sozialwissenschaftlicher Methoden innerhalb der Theologie vollzogen hat. Insoweit handelt es sich also eher um angewandte Soziologie oder Psychologie mit dem Forschungsgegenstand Kirche, Diakonie und Religion als um genuin theologische Forschung.

Dies wirft die Frage auf, wie ein dem theologischen Selbstverständnis entsprechender empirischer Zugang zu den Phänomenen des individuellen und sozialen Lebens aussehen kann. Damit steht der Erfahrungsbezug der Theologie zur Debatte. Astrid Dinter, Hans-Günter Heimbrock und Kerstin Söderblom haben in ihrer Einführung in die Empirische Theologie vier Frageschwerpunkte formuliert:

- „*Wie findet man ein konkretes Thema empirisch-theologischer Forschung?*“
- *Was sind ‚Daten‘?*
- *Wie ist der Mensch als Forschungssubjekt in den Forschungsprozess verwickelt?*
- *An welcher Stelle im Forschungsprozess kommt das spezifisch theologische Interesse zum Zuge?*“ (Dinter, Heimbrock, & Söderblom, 2007, S. 5)

Zumindest zu Punkt 1 und 4 ist die Verbindung schnell hergestellt. Die Motive und Motivationen künftiger, gegenwärtiger und ehemaliger Mitar-

beiterinnen und Mitarbeiter in Kirche und Diakonie bedürfen nicht nur einer sozialwissenschaftlichen Würdigung, sondern – soweit der Anspruch von Kirche und Diakonie aufrecht erhalten bleibt, legitimer Weise als Kirche und Diakonie in Erscheinung zu treten – auch einer theologischen. Diese soll nun gerade nicht darin bestehen, vermeintlich objektive und wertneutrale Daten, Fakten und Ergebnisse vom Gesichtspunkt einer spekulativ-normativen Werte her ekklesiologisch zu bewerten:

„Alle Facetten ehrenamtlichen wie professionellen Handelns im Raum der Gemeinde geschehen [...] den theologischen Bekundungen zufolge in der Hoffnung darauf, dass diesem Handeln seine Erfüllung aus dem Wehen des heiligen Geistes – wo und wann er will – entgegen kommt.

Insofern diese Bekundungen auch empirisch nicht belanglos sind, bleibt das staunende Interesse der empirisch Forschenden, sei es am Beginn des Forschungsprozesses, im methodischen Detail, der wirklichkeitsnahen Repräsentation oder in der fortgesetzten theologischen Reflexion, von dauerhafter Bedeutung.“ (Dinter, Heimbrock, & Söderblom, 2007, S. 340)

Ob in einem solchen Bemühen zu Recht oder gar bruchlos auf die Begriffe „Gefühl“ oder „Mystisches“ (Wittgenstein) zurückgegriffen werden kann oder soll, und ob es metaphysischer oder ontologischer Argumente bedarf (Hauser), sei hier offen gelassen. Zumindest aber soll es möglich sein, auf Immunisierungsstrategien zu allen Seiten hin zu verzichten, sowohl zur empiristisch quantifizierenden wie zur phänomenologisch qualifizierenden wie zur hermeneutisch identifizierenden und zur systematisch konstruierenden Seite hin.

Theologiegeschichte

Eine Terminologie („Motivation“), die zunächst den zeitgenössischen Sozialwissenschaften entliehen zu sein scheint, weist bei genauerem Hinsehen dogmengeschichtliche Prägung auf. Die Trinitätslehre hat sich seit der Zeit der Alten Kirche mit den Begriffen der Beziehung und der Energie oder *Bewegung*, des Fürsichseins (Aseität), der Immanenz (opera ad intra, immanente Trinität) und der Werke, also des *Handelns* (opera ad extra, ökonomische Trinität) des dreieinigen oder dreifaltigen *Gottes* abgemüht. Der eher fruchtlose Streit um die Legitimität der Unterscheidung zwischen

einer immanenten und einer ökonomischen Trinität lässt sich anscheinend mit der schönen Formel „*Gottes Sein ist im Werden*“ (Eberhard Jüngel) überwinden und ist wohl am ehesten auf das „*theologische Grundgeschehen*“ (Gerhard Ebeling) zu fokussieren.

Bei der Trinitätslehre handelt es sich nicht um eine blutleere für das Leben und den Glauben letztlich völlig unbedeutende Spekulation, sondern um eine sehr beachtliche theologische Denkleistung mehrerer Generationen in der Frühzeit der Kirche. Auf diesem Wege hat sich die *Auslegung der Schrift* vor dem Horizont der synkretistischen hellenistischen Kultur gegen weltflüchtige und machtpragmatische Intentionen durchgesetzt. Die Mutation des Christentums zu einem spiritualisierenden Kult der Selbstvervollkommnung wurde ebenso vermieden wie die Radikalisierung zu einer moralistisch-gesetzlichen Minderheitenbewegung. Darüber hinaus blieb die Chance gewahrt, in der Spannung zwischen kirchlicher Institution und charismatischen Bewegungen immer wieder reformatorischen Aufbrüchen Raum zu geben.

Wer dieser Sicht etwas abgewinnen kann, wird sich vielleicht von einigen trinitätstheologischen Überlegungen auch förderliche Anregungen beim Verstehen menschlicher Antriebe (Motivationen) für dessen seelische, geistige und leibliche Bewegtheiten und Bewegungen versprechen können.

Bemerkenswerterweise hat Peter Sloterdijk spürbar Gefallen gefunden an den sublimen trinitätstheologischen Erörterungen des Aurelius Augustinus, die er in origineller Weise paraphrasiert, auch wenn er überzeugt ist, sie evolutionsphilosophisch einholen, aufheben und überholen zu können.

Unter der Überschrift „Mir näher als ich selbst – Theologische Vorschule zur Theorie des gemeinsamen Innen“ paraphrasiert Sloterdijk Augustinus in folgender Weise: „Unmißverständlich gibt die Konfession der griechischen Idee von Wahrheit – *aletheia* oder Unverborgenheit – eine Wendung ins Christliche, und damit ins Dialogische; nun erscheint das wahre Wort menschlicherseits als Geständnis, göttlicherseits als Offenbarung, wobei Offenbarung und Geständnis dies gemeinsam haben, daß sie je auf ihre Weise die nachträgliche (christlich gesprochen: gnadenhafte) versöhnende Wiederöffnung eines verlorenen Zugangs zum Inneren des anderen Teils bewirken.“ (Sloterdijk, 1998, S. 560)

Die drei Personen Gottes sind „nicht in äußeren bei der Physik geliehenen Räumen lokalisierbar“, vielmehr „stiften sie den Ort, an dem sie sind, selber durch ihre Beziehung zueinander“. (S. 619) Das „Privileg Gottes“ besteht darin, „an einem Ort zu sein, der nur durch die Beziehungen der Einwohner zu den Miteinwohnern in ihm selbst ursprünglich eingeräumt wird“ (S. 619) Diese „Wohngemeinschaft im Absoluten“ (S. 619) vollzieht sich so: „Sie sind füreinander gewissermaßen Luft – jedoch Luft, in der sie füreinander liegen; jeder atmet ein und aus, was die anderen sind – die vollkommene Konspiration; jeder bricht aus [S.612] sich hervor in die anderen hinein – die vollkommene Protuberanz. Sie spenden sich gegenseitig die Nachbarschaft – das vollkommene Umgebensein.“ (S. 622f.)

Und wie vollzieht sich nun Geschichte? Sloterdijk versteht Geschichte, „christlich begriffen“ als die „Affaire des Endlichen mit dem Unendlichen“ (S. 567) „Im Kennenlernen“, so Sloterdijk „vertieft sich notwendigerweise die Einsicht in ein ursprüngliches Sich-Kennen, das vor die Affaire, das heißt die Entfremdung und ihre Umkehrung zurückreicht“ (S. 567) Die Affaire ist vom Menschen, nicht von Gott verschuldet: „Ohne die Flitterwochen des Schöpfungsmorgens wäre ja die Ausgliederung der Einzelseele aus Gott selbst schon ein schöpfergottverschuldetes Verhängnis gewesen, und die Schöpfung als solche müßte sich als unausweichliche Falle für die Seele erweisen.“ (S. 569) In der Umkehr allerdings erreicht die „augustinische Intimitätslogik“ (S. 569) ihren Höhepunkt: „Wird die Urbekannschaft erneuert, dann kann die Seele sich zurücksinken lassen an ihren Ort jenseits aller physischen Orte, in der Gewißheit, daß der große Andere ihr tiefer innewohnt als sie sich selbst: interior intimo meo.“ (S. 569) Auffallend ist nun die positive Gewichtung, die Sloterdijk dem augustinischen Ansatz zuschreibt: „Um die Bedeutung dieser Einsicht zu ermessen, wird es für den freien Geist von Vorteil sein, sich von dem anti-christlichen Affekt der letzten Jahrhunderte wie von einer nicht länger nötigen Verkrampfung zu emanzipieren.“ (S. 572)

Was heißt nun hier Motivation? Motivation heißt: *Heimkehr* in die verlorene, und dennoch immer schon bestehende Beziehung. Motiviert ist, wer

in die Beziehung *einkehrt*, die durch ihr Zustandekommen ewige Heimat gibt.⁴

Beziehung und Bewegung statt Ordnung und Herrschaft: Für Martin Luther war Gott die ständige Bewegung selbst, der stets und ständig am Werke ist, in der Natur und der Geschichte verborgen, aber in Christus vor aller Welt offenbar. Ebenso war für ihn das Christseins ein stetiges neues Werden, das Getauftsein ein Getauftwerden und das Leben ein ständiges Sterben des alten Adam und ein Auferstehen einer neuen Kreatur.

Streng genommen gibt es bei Luther keine rein menschliche Motivation. Erst recht gibt es bei ihm keine anonyme, quasi wertfreie Bewegung im menschlichen Leben. Gott selbst „*treibt*“ durch seinen Geist das Leben und seine Geschöpfe, mit denen er stets in Kommunikation ist. Diese erkennen diese Bewegtheit und Bewegung ihrer selbst entweder verblendet als Geworfen- und *Getriebenwerden* bzw. als vermeintlich völlig selbstbestimmte *Eigenwirksamkeit* oder im Glauben als *Berufen- und Befreitwerden*. Alle Zwischenstufen, Mischungen und Übergänge begegnen in der anthropologischen Sphäre. Völlige Klarheit stellt sich allein durch Gottes Wort und Geist ein.

In, mit und unter seinen Geschöpfen lässt Gott sein Wort im Schwange und den Menschen tätig sein, um stets und ständig seinen Willen wahr werden zu lassen, ob dies dem Menschen, durch den er handelt, bewusst und genehm ist oder auch nicht. Die Welt wird stets neu erschaffen und erhalten; die Sünder werden stets gerettet und zu neuem Leben berufen, dem Bösen wird stets gewehrt und das Gute wird zu tun geboten, damit zu jedem Zeitpunkt neu alle Welt ihrer Erlösung und Vollendung entgegengeht.

Keine Bewegung, kein Motiv, das nicht von Gott her kommt, und keine Bewegung, kein Motiv, das nicht auf Gott zuliefe. In Gottes Werk - in mit und unter seinen Geschöpfen - muss alle Bewegung diesem Willen als

⁴ Eine Bemerkung am Rande: Das Trinitätsdogma ist auch mathematisch nicht etwa absurd; denn „*drei mal unendlich ergibt unendlich; damit ist das Dogma mathematisch sinnvoll*“ (Ebd., S. 613)!

Ausdruck göttlicher Liebe dienen (und menschlicher Bosheit Ausdruck geben, sie ständig zwingen, sich zu zeigen).

Diese Motivation, die Menschen durchfließt und inspiriert, ist also nicht abhängig von oder gebunden an deren religiöse Musikalität oder moralische Kompetenz. Sie kann vielmehr Menschen, die es sich sehnlichst erhoffen oder auch gar keine Ahnung davon haben und nicht damit rechnen, zu Trägern seiner guten Botschaft machen, die nach innen und nach außen wirkt. *Es gibt also keinen Menschen, der nicht immer schon durch Gott motiviert wäre, zum Guten wie zum Bösen.*

Religionspädagogisch

Hans-Günter Heimbrock hat das Thema Motivation im praktisch-theologischen Zusammenhang ausdrücklich behandelt. (Heimbrock, 1994) In seinem Beitrag für die TRE referiert er zunächst psychologische Ansätze der Motivationsforschung sowie empirische Forschungen zu Motivationen in religiöser Praxis und zur Teilnahme an institutionalisierter religiöser Praxis, um dann auf die *Berufsmotivation* von Funktionsträgern, zunächst von Pfarrern, einzugehen: „*Dabei ist deutlich geworden, wie sehr Motivation im Sinne der Studienfach-Ausgangsmotivation sich bereits im Verlauf der universitären Ausbildungsphase in persönlichen, beruflichen und politischen Identitätsbildungsprozessen und Einstellungsveränderungen verschiebt, bzw. zerfällt und der jeweiligen Neubegründung bedarf.*“ (S. 375f.)

Weitere Untersuchungen befassten sich mit der Motivation von Religionslehrern, sowie, unter dem Einfluss von Schmidbauer und seiner Theorie des Helfersyndroms, mit Angehörigen helfender Berufe.

Theologisch rezeptiert wurde die Motivforschung bis 1994 im Blick auf die Handlungsfelder Religionspädagogik, Predigt und Gottesdienst, die Diakonie und den Gemeindeaufbau. (S. 377) Wird unmittelbar nach tatsächlichen oder vermeintlichen Motiven des Glaubens selbst geforscht, so ist damit endgültig die fundamentaltheologische Frage aufgeworfen, „*wieweit die human-wissenschaftlich beschreibbare empirische Wirklichkeit von Motivation bzw. deren theoretische Konstrukte mit theologischem Verständnis von Glauben korrelieren.*“ (S. 377)

Henning Schröer (1972) formulierte im Anschluss an lerntheoretische Ansätze, dass Glaube die Funktion von Motivation haben könne. Werner Simon (1981) kam zu dem Ergebnis: *„Die Motivation zum Handeln aus Glauben wird grundgelegt in Lernprozessen der Identifikation, des Vorbildlernens, des Bekräftigungslernens, wobei internalisierte Fremdbekräftigung sich mit der Bewährung im eigenen Leben zur Selbstbekräftigung wandeln wird.“* (Zitat S. 377)

Heimbrock führt seinen Gedanken nun unter Bezug auf Wilhelm Dantine (1973) folgendermaßen weiter, indem er die Verbindung zwischen dem dynamisch-formalen und dem inhaltlich-konstruktiven Aspekt von Motivation herstellt (s. o.) und nach der theologischen Anschlussfähigkeit fragt: *„Mit der inhaltlichen Seite der Motivation taucht hier jedoch die wichtige Frage auf, wem sich diese Kraft im einzelnen verdankt. Grundsätzlich gilt, daß Glaube in christlichem Verständnis nicht in Motivation aufgeht, schon gar nicht in inhaltsneutral quantitativ faßbaren und menschlich unbegrenzt verfügbaren Antriebspotentialen zum Handeln. Hier wäre Luthers Modifizierung der mittelalterlichen Affektpsychologie aufzunehmen, auch die alte Unterscheidung von fides quae und fides qua. Systematisch-theologisch ist das Problem im Rahmen der Pneumatologie zu diskutieren; dort sind theologische Bedingungen zu formulieren, unter denen von einer motivierenden Wirkung des Geistes auf Denken, Reden und Handeln von Menschen auszugehen ist.“* (S. 377)

Ebenfalls im Anschluss an Dantine hat Hans Stock (1977) die Formel *„Geist Jesu Christi als Motivation und Kriterium christlich-humaner Lebenspraxis“* geprägt. Er geht damit über die reine Lerntheorie hinaus und verknüpft seine Motivationstheorie mit pneumatologischen Kriterien im Sinne der paulinischen Charismenlehre oder Luthers Kanontheorie („Was Christum treibt“). Auch auf diese Weise wird die Kritik an der Instrumentalisierbarkeit eines formalistischen Motivationsbegriffs bestätigt. Zugleich führt diese Sichtweise jedoch auch auf den Weg kirchlicher Selbstkritik. Oskar Pfister hat bereits früh (1944) den kirchlichen Missbrauch angstbesetzter Vorstellungen zum Zweck der Motivation skandalisiert. Heimbrock verweist abschließend auf die Theoreme *„extrinsische“* und *„unbewußte“* Motivation sowie auf das Theorem der *„Rationalisierung“*, *„insofern*

auch damit wichtige empirisch formulierte Verweise auf Grenzen und Bedingungen menschlicher Freiheit formuliert sind“ (377f.).

Die Problematisierung der Trennung des dynamischen vom inhaltlichen Aspekt des Begriffs Motivation stellt demnach einen fest im theologischen Diskurs verankerten Topos dar. An dieser Stelle scheint in der Theologie weithin Einhelligkeit zu bestehen.

Personalpolitisch

Dieter Aschenbrenner hat in einem Vortrag aus Anlass der Klausurtagung der Bischofskonferenz der VELKD vom 12.-16. März 1994 in Eisenach zum Thema *„Der eine Leib und die vielen Glieder – Identität und Identifikation im kirchlichen Dienst“* eine empirisch gestützte Analyse des Zusammenhangs von Motivation, Partizipation und Identifikationsfindung im Geltungsbereich des Leitbegriffs der Dienstgemeinschaft vorgenommen.

Besonders aufschlussreich bei seinen Mitteilungen ist der Rückblick auf die Geschichte der kirchlichen Berufe. Zunächst geht er von folgender Annahme aus: *„Dienstgemeinschaft, sollten sich bei ihr Anspruch und Wirklichkeit decken, wäre eigentlich etwas ganz Modernes und Fortschrittliches am Ausgang dieses Jahrhunderts. [...] Die neue Arbeitsgesellschaft wird nur partnerschaftlich sein können, so wird postuliert und an manchen Stellen auch realisiert [...]“* (Aschenbrenner 1995, S. 323) Die Vergrößerung der Mitarbeitendenzahl bundesweit und der Paradigmenwechsel von der Kaderwirtschaft zur Wirtschaft in einer auf Dialog angelegten Gesellschaft im Bereich der ehemaligen DDR konfrontierten insbesondere die Mitarbeitenden der neuen Gliedkirchen mit den Härten von Änderungsprozessen.

Die Existenz von kirchlichen Ämtern neben dem ordinierten Amt war von Anfang der Kirchengeschichte an gegeben (Presbyter, Evangelisten, Lehrer, Apostel, Diakone, Witwen, Jungfrauen, Küster, Türhüter, Sänger, Instrumentalisten). Mit dem Beginn der Industrialisierung und der Entstehung der Inneren Mission beginnt aber nun gerade eine neue Tradition, nämlich die Tradition der Innovation kirchlicher Tätigkeiten. Neue Berufe entstehen aus spezifisch diakonischen Motivationen und Impulsen und lassen der Sache nach eine Gemeinschaft des Dienstes aus Glauben entste-

hen. Dabei entstehen diese Berufe aus den *Sachnotwendigkeiten*, gefolgt von *Fachnotwendigkeiten*, die – durchaus nicht ohne Mühe – in eine gemeinsame Dienstauffassung (z. B. in Diakonissen- und Diakonenanstalten) und einen Gemeinschaftsbezug einzubinden waren. Aschenbrenner weist hier auf die Nähe zwischen diakonischer Ursprungsmotivation und moderner Entwicklung der Arbeitsrealität im Gesundheits-, Sozial- und Bildungswesen und daraus resultierenden Qualifizierungs-, Motivations-, Partizipations- und Identitätsbildungschancen für Männer und Frauen. Kritisch merkt er angesichts dieses Befundes an: „*Die Fragerichtung der großen kirchensoziologischen Untersuchungen ab Anfang der 70er Jahre zielte an der Berufsgruppe – vor allem auch der gemeindebezogenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – vorbei. Sie blieben weitgehend im Schatten der quantitativ weitaus kleineren Gruppe der Pastorinnen und Pastoren, an deren Kompetenz oder Versagen anscheinend die Kirche gemessen wird. Gegenstand theologisch-praktischer universitärer Forschung sind die Mitarbeiter kaum gewesen, erst die neueren kirchlich-theologischen Handbücher erwähnen sie explizit.*“ (Aschenbrenner, 1995, S. 234)

Die Gruppe der kirchlichen Berufe ist einerseits der Kirche „*auf Gedeih und Verderb*“ verbunden (S. 327), ihre Teilhabe am Verkündigungsdienst wird kontrovers diskutiert, ihre Existenz ist – so würde man heute sagen – vielfach prekär, aber gerade sie bringen schon aus historischen Gründen als Berufsgruppen eine Modernisierungskompetenz *aus christlichen Motiven*, in *pluralen Formen* und *professionellen Qualifikationen* mit in den gesellschaftlichen Wandel ein.

Die Ressourcen nichtpastoraler Berufsbilder werden aber solange nicht zum Zuge kommen, wie es an einer entsprechenden Wertschätzung fehlt, die sich in konkreten Operationalisierungen niederschlägt (Berufsbild, Abstimmung in Aus-, Fort- und Weiterbildung, Klärung von Status, Kompetenzen, gemeinsame Bildungsprozesse mit Ordinierten und ekklesiologische Dignität). Es würde evangelischem Kirchenverständnis entsprechen, wenn die Dienstgemeinschaft nicht mit der Zielsetzung konformen außerdienstlichen Verhaltens sondern von Teilhabe und Mitgestaltung an der Dienstgemeinschaft verbunden würde. Die Identitätsbildung wäre in protestantischer Tradition nicht die innere Zustimmung zu bereits feststehenden Vorgaben, sondern die Erfahrung, mit den vielfältigen Erwartungen an

die Identität einer kirchlichen Mitarbeiterin oder eines kirchlichen Mitarbeiters kompetent umgehen zu können, daran zu wachsen und darin von der Dienstgemeinschaft getragen und gestützt zu werden.

Aschenbrenner verweist auf die seinerzeit geplante Rahmenvereinbarung für eine kirchliche Berufsbildungsordnung für die gemeindebezogenen Dienste des Kirchenamtes der EKD:

„Bei begrenzten Berufsperspektiven und einer der erworbenen Qualifikationen nicht entsprechenden Verantwortungsbeteiligung, Gremienvertretung und Vergütung geht das Interesse an kirchlichen Berufen zurück. Die steigende Zahl offener Stellen und die sinkenden Bewerberzahlen bei den Ausbildungsstätten belegen dies.

Vielfach wird befürchtet, daß Kirche sich zunehmend zu einer Pastoren-Kirche hin entwickelt.

Die schon lange bestehende Vielfalt und Inkompatibilität im Bereich der Aus-, Fort- und Weiterbildung wirkt sich im Prozeß der deutsch-deutschen Einigung verstärkt als Problem aus.

Die im Rahmen der europäischen Vergleichbarkeit von Ausbildungen und Prüfungen notwendige Gleichwertigkeitsfeststellung verlangt Klärung der kirchlichen Berufsbilder mit eindeutiger Festlegung des Ausbildungs-, tätigkeits- und Anforderungsprofils.“ (Aschenbrenner, 1995, S. 331, Anm. 4)

In seinem Beitrag zum diakonischen Kompendium gibt Günter Ruddat eine Definition von Diakonie, die darauf abhebt, dass Diakonie in der Nachfolge Jesu einen Raum des Respekts schafft, in dem Menschen die Erfahrung des unbedingten Angenommenseins und des Gebrauchtwerdens und in Dienst genommen Werdens machen. (Ruddat & Schäfer, 2005) Das vorangehende Interesse Gottes an seinen Geschöpfen und das Interesse der Menschen am Evangelium konstituieren, erhalten und füllen sozusagen diesen Raum des Respekts. Wer sich an solcher Raumgestaltung und Raumpflege - sozusagen als sphärologischer Innenarchitekt - beteiligen will, der wird sich nicht verschließen, sondern sich darum bemühen, die Beweggründe von Menschen zu verstehen, die sich in einen solchen Raum begeben wollen, sich in ihm vorfinden, oder ihn lieber meiden und sich fragen, welche Raumgestaltung dieser Sphäre des Respekts dient. Wer den

Menschen, die hier anzutreffen sind, gerecht werden will, wird die Beweggründe für ihr Verhalten nicht isoliert betrachten, sondern sie in Beziehung setzen zu anderen individuell-personalen Vorgängen und zu den Rahmenbedingungen, unter denen sie entstehen und wirken.

Kirchenorganisatorisch: Reformprozesse in der Ev. Kirche von Westfalen

Die westfälische Landeskirche hat von 2000-2005 einen Reformprozess mit dem Titel „*Kirche mit Zukunft*“ durchlaufen. (EKvW, *Kirche mit Zukunft*, 2000) Die gleichnamige Reformvorlage, erschienen in Bielefeld 2000, lag diesem Prozess zu Grunde. In diesem Reformpapier wurden weit reichende Aussagen zur Mitarbeit in der Kirche getroffen. Ehrenamt, Pfarramt und hauptamtliche Mitarbeit sollten im Rahmen einer übergreifenden Sichtweise zugeordnet werden. Die Forderung nach einer Personalpolitik aus einem Guss war damit auf dem Tisch.

Aus dem Reformprozess sind auf der Basis dieses Anstoßes 2004 „*Grundsätze für Leitung, Führung und Zusammenarbeit*“ und der Text „*Unter den gegenwärtigen Bedingungen miteinander arbeiten*“ (2005) hervorgegangen. (Beese, 2009, S. 135-156) Besonders in diesem zweiten Dokument bildete sich eine kritische Entwicklung des Prozesses ab: Die Spannungen zwischen Ehren- und Hauptamtlichen und kirchlichen Amtsträgern waren so groß geworden, dass im Duktus des Textes zunächst ausführlich das jeweils eigene Unbehagen der Mitarbeitenden zum Ausdruck kam. Es folgten quasi lehrbuchartige Ausführungen zu einer erwünschten Personalarbeit.

Der EKD-Impuls „*Kirche der Freiheit*“ (EKD, 2006) sorgte mit seinen Aussagen zur Mitarbeit in der Kirche - nicht zuletzt auch mit der Behauptung, der Pfarrberuf sei der Schlüsselberuf in der Kirche - für engagierte Debatten. Zum 4. Leuchtfeuer heißt es dort: „*Im Jahre 2030 haben sich bei den kirchlichen Mitarbeitenden Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft, Qualitätsbewusstsein und Identifizierung mit den kirchlichen Grundaufgaben signifikant erhöht. Auch hat die evangelische Kirche kirchlich angemessene Formen gefunden, Erfolge zu würdigen. Das trägt zu einer hohen Zufriedenheit der Mitarbeitenden mit ihrer Arbeitssituation bei.*“ (S. 63)

In der Aufarbeitung der Reformimpulse verabschiedete die westfälische Landessynode das Strategiepapier „*Aufgaben und Ziele der EKvW*“, (EKvW, 2008) Die Landessynode 2011 hat der Kirchenleitung schließlich die Aufgabe gestellt, konzeptionell dafür Sorge zu tragen, dass die Aufgaben der Kirche auf den Ebenen Kirchengemeinde, Kirchenkreis und Landeskirche sachgemäß aufgeteilt und in sechs Handlungsfelder gegliedert werden. Dieser Prozess hat mittlerweile begonnen, in einen gemeinsamen Blick auf die Beobachtung, Entwicklung und Planung der innerkirchlichen Zusammenarbeit einzumünden. Aktuell wies die Präses der EKvW, Annette Kurschus, in ihrem Bericht vor der Landessynode 2013 auf die Notwendigkeit hin, außer der langfristigen Personalplanung für die kirchlichen Amtsträger im pastoralen Dienst auch die Zukunft der anderen kirchlichen Berufe entschieden in den Blick zu nehmen. (EKvW, Das Pfarramt in der Dienstgemeinschaft unserer Kirche, 2017)

Auf der praktischen Ebene schlagen sich diese Debatten in zahlreichen Aktivitäten nieder, unter anderem zur Gewinnung von Theologiestudierenden für das Pfarramt und für das Lehramt sowie zur Gewinnung von Männern und Frauen für andere kirchliche Berufe.

Mehr noch als die verfasste Kirche befindet sich die Diakonie hinsichtlich ihres Personals in einer kritischen und konfliktreichen Diskussion. Die Arbeitsbedingungen und die Personalauswahl stehen im Brennpunkt der zentralen Debatte über die Kirchlichkeit der Diakonie. Richard Reuter hat die Spannung eindrücklich analysiert, die zwischen der kirchlichen Identität und der diakonischen Realität besteht und die postulierte Einheit von Zeugnis und Dienst zum Problem macht.

Diskussion

Kirche und Diakonie haben, nicht zuletzt aus Gründen der Selbsterhaltung, ein massives institutionelles Interesse an der Motivation von Menschen, die (noch nicht, noch, nicht mehr) bei der Kirche und der Diakonie arbeiten. Dieses kirchliche Interesse speist sich aus mehreren Quellen:

Innerhalb der Kirche soll eine *Klärung* erfolgen, welche Aufgaben künftig in der Zuständigkeit des ordinierten Amtes verbleiben sollen, welche Aufgaben durch Angehörige anderer Berufe oder ehrenamtlich zu erfüllen

sind. Hinter diesem Auftrag steht das verbreitete Missbehagen darüber, dass die *Beschäftigungslage* nichttheologischer Berufe - im Unterschied zu den öffentlich-rechtlich abgesicherten Pfarrdienstverhältnissen - von der jeweiligen Haushaltslage abhängig ist. Die personalpolitische Entwicklung soll aber nicht ausschließlich nach finanzpragmatischen Gesichtspunkten sondern in Kongruenz mit einer theologisch reflektierten und verantworteten *Aufgabenkritik* und Neuordnung erfolgen. Wichtige Vorarbeiten sind dafür im westfälischen Reformprozess „*Kirche mit Zukunft*“ erfolgt. Sie sind eingegangen in das (leider derzeit nicht mehr greifbare) Dokument: „*Unter den gegenwärtigen Bedingungen miteinander arbeiten*“.

Die langfristige *Personalplanung* für die ordinierten Theologinnen und Theologen war und ist eine hochproblematische Angelegenheit. Die „Wende“ von 1989 hat dies nicht etwa verursacht, sondern einen bereits zu Beginn der achtziger Jahre von den Gemeinden und Synoden aus Furcht vor einem möglichen *Pfarrerangel* gesetzten Trend verstärkt. Fakt ist: Die verfassten Kirchen werden, da die Pfarrerinnen und Pfarrer im öffentlich-rechtlichen Dienstverhältnis stehen, noch lange finanziell mehr oder weniger handlungsunfähig sein: Bezüge, Beihilfen und Altersbezüge für den Berufsstand Pfarrerin und Pfarrer lassen kaum Spielraum zur Gestaltung.

Die lutherische Verhältnisbezeichnung „*Amt und Gemeinde*“ hat die Privilegierung des von einer Person gefüllten Pfarramts stark gefördert, die reformierte *Theorie des gegliederten Amtes* von Presbyter, Pastor, Lehrer und Diakon hat diese Privilegierung nicht verhindert. *Neue Berufe* sind im Laufe des historischen Prozesses eher im Widerstreit und in Konkurrenz zum etablierten kirchlichen Amt entstanden wie zum Beispiel die sozialen, medizinisch-pflegerischen oder pädagogischen Berufe. Oder sie sind trotz ihres hohen Alters und ihrer Nähe zum Gottesdienst marginalisiert worden, wie Küster und Kirchenmusiker. Theologisch vermeintlich neutrale Berufe wie Juristen und Verwaltungsmitarbeiter sind Ausweis der institutionellen Freiheit der Kirchen. Zugleich etablieren sie sich fortschreitend lautlos im Windschatten administrativer Notwendigkeiten. Ein aktuelles Beispiel ist der massive Anstieg von Verwaltungsstellen im Zuge der Einführung des „*Neuen Kirchlichen Finanzsystems (NKF)*“ und der *Digitalisierung* der Kommunikation (IT).

Dass sich zwischen den verschiedenen Berufen in der Kirche gegenüber dem Pfarramt ein derart starkes Gefälle herausgebildet hat, ist einerseits in der *Dienstgemeinschaft* auf der Grundlage des Priestertums aller Gläubigen irritierend, andererseits aber auch kein Zufall. Das Lehrbuch der Praktischen Theologie von Dietrich Rössler (Rössler, 1994) umfasst 660 Seiten. Mit kirchlichen Berufen befassen sich 2 Seiten, davon wiederum eine Seite mit den Juristen und dem kirchlichen Arbeitsrecht. Christian Grethlein (Grethlein, 2012) widmet ihnen in seiner aktuellen Gesamtdarstellung des Fachs immerhin ein eigenes Kapitel. Es trägt die Überschrift „*Andere kirchliche Berufe*“ (Grethlein, 2012, S. 479-492).

Diese Überschrift signalisiert eine bleibende Verlegenheit: Es ist zurzeit noch nicht möglich, zum Ausdruck zu bringen, durch welche Begriffe und Bezeichnungen die professionelle Zusammenarbeit in der Kirche *positiv* kommuniziert werden kann. Der Begriff „kirchliche Berufe“ ist nicht trennscharf genug, um die gemeinsame Kirchlichkeit und die Unterschiedlichkeit der einzelnen Berufe zu benennen, und nicht allgemein genug, um Ämter und Berufe in der Kirche gemeinsam zu fassen.

Das Verhältnis von Kirche und Diakonie zueinander ist alles andere als spannungsfrei. Die *Ausblendung der Diakonie und der Bildung* aus dem westfälischen Reformprozess 2001-2005 macht dies ebenso deutlich wie die defizitorientierten Einlassungen des Impulspapieres der EKD „*Kirche der Freiheit*“ von 2006 zur Diakonie. Ein Hoffnungszeichen war das gemeinsame Projekt einer langfristig angelegten Weiterbildung von Pfarrerinnen und Pfarrern zu möglichen künftigen Führungskräften in der Diakonie in der EKvW zur Zeit des Reformprozesses „Kirche mit Zukunft“. Bedauerlicherweise fehlte die Infrastruktur, um die Absolventen dann auch tatsächlich im Sinne einer gemeinsamen Personalentwicklung entsprechend zu führen und zu fördern. Interne Auseinandersetzungen zwischen Kirche und unternehmerischer Diakonie über den Dritten Weg, die sich auch in diakoniewissenschaftlichen Programmen und personalpolitischen Strategien diakonischer Unternehmen niederschlagen, sind ein weiterer Indikator.

Kirche und Diakonie haben die Differenzierungs-, Spezialisierungs- und Professionalisierungsprozesse der siebziger Jahre aktiv mitvollzogen, und zwar unter den Bedingungen von *Wachstum und Vollbeschäftigung*. Dieser

professionelle Anspruch ist nicht verzichtbar. Bei rechtzeitig hinreichend erhöhtem Maß an Professionalität wären die Debatten über Probleme der Heimerziehung, die Misshandlung von Kindern und die Diskriminierung und Stigmatisierung von Behinderten und Menschen mit abweichendem Verhalten zumindest nicht ganz so quälend und beschämend, wie sie es sind.

Angesichts dieser Situation empfiehlt es sich, Menschen für die Arbeit in Kirche und Diakonie zu gewinnen und Pfade für sie zu entwickeln, die den Zugang in die gesamtkirchliche Mitarbeit und den Wechsel zwischen Kirche und Diakonie, außerkirchlichen und innerkirchlichen Bereichen gezielt weiten.

Die *Arbeitswelt* hat sich deutlich verändert. Zahlreiche Aufgaben, die noch vor zwanzig Jahren hauptamtlich wahrgenommen wurden, können aufgrund finanzieller und struktureller Entscheidungen der Politik nicht mehr wahrgenommen werden. *Bürgerschaftliches Engagement* wird erwartet und propagiert. Die Bundesregierung lässt mithilfe des Freiwilligensurvey die Entwicklung freiwilligen Engagements beobachten. Der Begriff „Arbeit“ hat ein Gefälle zu beruflicher und erwerblicher Arbeit. Gleichwohl ist aber zu berücksichtigen, dass die Übergänge zwischen bezahlter und unbezahlter Arbeit in der Kirche sehr fließend sind. Die Unterscheidungsmerkmale Verbindlichkeit und Unverbindlichkeit, Professionalität und Semiprofessionalität, Freiwilligkeit und Notwendigkeit tragen im Blick auf das Ehrenamt nur bedingt.

Aus der Ehrenamtsforschung lässt sich die Einsicht gewinnen, dass freiwilliges Engagement wahrscheinlicher wird, wenn *Teilhabe an der Zivilgesellschaft* schon gegeben ist. Für die Dimensionen Kirche und Diakonie gilt dies augenscheinlich auch, zumal dann, wenn Teilhabe an kirchlichem und diakonischem Leben durch Familienbeziehungen oder Freundschaftsnetzwerke gegeben ist, was die Kirchenmitgliedschaftsuntersuchen eindrucksvoll belegen. Dabei sind Wechsel vom Hauptamt und Teilhauptamt ins Ehrenamt und umgekehrt zu beachten. Projektarbeit kann bei der Organisation von Übergängen wichtig sein. Unterschiedliche Formen und Felder freiwilligen Engagements mit den ihnen entsprechenden Motivlagen sind also in das Verständnis von Berufsmotivationen im kirchlichen Raum und in die Gestaltung von Modellen einzubeziehen.

Diakonisches Profil⁵

In Kirche und Diakonie hat ein Leitungs- und Steuerungsverfahren flächendeckend Einzug gehalten, das die Möglichkeit bietet, gemeinsame Ziele durch die Wahrnehmung von Eigenverantwortung der Mitarbeitenden anstelle einer direktiven Führung umzusetzen: Leitbildentwicklung. Kaum eine Kirchengemeinde, eine diakonische Einrichtung, ein diakonisches Unternehmen, das nicht über ein *Leitbild* verfügt, dem die Öffentlichkeit das Profil des Hauses entnehmen kann, das den Mitarbeitenden Orientierung gibt und damit auch intendiert, die *Motivation* der Mitarbeitenden zu erhöhen. Die praktischen Erfahrungen mit Leitbild- und Profilprozessen sind äußerst ambivalent. Je nach Vorgehensweise kann es als Repressionsinstrument oder als ein Medium wertschätzender Kommunikation erlebt werden.

Die Herkunft dieses Instruments der Organisationsentwicklung aus der Wirtschaft hat in Kirche und Diakonie von Anfang an für kritische Debatten gesorgt. Auch wirtschaftsethisch sind die Ambivalenzen nicht von der Hand zu weisen: Leitbilder und Profilprozesse können geeignete Maßnahmen zur Integration großer Unternehmen sein, insbesondere nach der Erfahrung schwerer moralischer und wirtschaftlicher Krisen. Sie können der Optimierung der internen und externen Kommunikation und Zusammenarbeit über kulturelle und sprachliche Grenzen hinweg dienen. Aber sie können auch die Fassade und das Alibi für menschenverachtende Unternehmenspolitik sein. Insofern kann man sich die Frage stellen: „*Das diakonische Profil als Wettbewerbsvorteil - Identität(-sverlust) unter dem Kronenkreuz?*“

Der Himmel ist blau, ein kleines Ein-Propeller-Flugzeug zieht seine Bahn. Offensichtlich führt ein Pilot dem staunenden Publikum einen Kunstflug vor. Gerade hat der Pilot seine Maschine mit riesengroßen Buchstaben in

⁵ Festvortrag zur Epiphaniaskonferenz der Grotjahn-Stiftung, Hannover, 06. 01. 2013. Ursprünglicher, vom Veranstalter vorgegebener Titel: „Das diakonische Profil als Wettbewerbsvorteil - Identität(-sverlust) unter dem Kronenkreuz?“

weißer Schreibrift ein Wort an den Himmel schreiben lassen: „Zukunft“. Das steht nun so im Raum.



Im Mittelalter galt das Blau als die Farbe Gottes, des Himmels und der Engel. Es vermittelte die Welt Gottes und die Welt der Menschen, weshalb Maria auch gern in blauen Gewändern dargestellt wurde. (Art. blau, 2012) Das Weiß gilt als die Farbe der Unschuld, der Hochzeit und der Jungfräulichkeit. (Art. weiß, 2012) Liturgisch ist weiß die Farbe der großen Christfeste Ostern und Weihnachten.

Das Flugzeug mit seinen Flügeln und Propellerblättern übernimmt die Rolle des *angelus interpres*, des Deute-Engels. Technik, hier symbolisiert durch das Flugzeug, wird zu einem kommunikativen Medium der christlichen Verkündigung: Die Allgegenwart Gottes wird in Christus für jeden sichtbar, der Augen hat zu sehen und zum Himmel aufschaut. Das Flugzeug verschwindet wieder, der Schriftzug am Himmel wird sich wieder auflösen, aber die Botschaft ist jetzt in der Welt und wird ihre Wirkung tun.

Wo findet sich dieses *Bild*? Es ist abgedruckt in der Mitarbeiterzeitschrift eines diakonischen Unternehmens. Verbunden ist dieses Bild mit der Überschrift: „*Unser diakonisches Profil in 20 Jahren. Auszug aus der Morgenandacht in der [...] Verwaltung am 20.04.2012*“. (Forke, 2012, S. 5)

Zu dieser verheißungsvollen Aussicht gibt es auch ein *Gegenbild*. Es steht beim Propheten Daniel. Da tauchen unvermittelt aus der Wand Finger auf wie von Menschenhand. Sie schreiben auch, aber sie schreiben buchstäblich das Menetekel an die Wand. Warum? König Belsazar veranstaltet ein Besäufnis für seine Großen und missbraucht bei dieser Orgie die sakralen Gegenstände, die er im Tempel Jerusalems geraubt hat. Wer sich auf Kosten anderer an seiner eigenen Machtfülle besäuft, sich für gewichtig hält und mit Füßen tritt, was anderen heilig ist, der muss damit rechnen, dass die Bilanz am Ende heißt: „*Gewogen und zu leicht befunden!*“ (Daniel 5, 27)

Der Eine beutet das geistige Eigentum anderer Wissenschaftler aus und schmückt sich mit erschlichenen akademischen Weihen, der Andere motiviert seine Führungskräfte mit Schmuddelparties und Lustreisen, der Nächste findet seine Statussymbole wichtiger als seinen Dienstauftrag, wieder der Nächste verwendet die Gebühren seiner Kunden für horrende Vortragshonorare, der Letzte blockiert mit Entschiedenheit alle Gesetzesentwürfe, die Korruption bekämpfen und Transparenz herstellen, und die Allerletzten akzeptieren Menschenhandel, Zwangsprostitution, Sklaverei, Kinderarbeit und Leibeigenschaft in anderen Ländern, um betriebswirtschaftliche Kostenkalküle nicht zu stören.

Menschliche Weisheit und biblische Erzählung wissen von der Möglichkeit, dass Menschen verloren gehen können. Und in unseren Weihnachtsliedern singen wir nicht nur: „*O du fröhliche*“, sondern auch: „*Welt ging verloren*.“ Es gibt eben immer auch ein „Zu-Spät“.

Weiß und blau – blau und weiß – was immer Sie mit diesen Farben assoziieren – es sind nicht nur die Farben des Himmels und Christi, es sind auch die Farben des Kronenkreuzes der Diakonie. Im Kronenkreuz fokussiert sich die Spannung zwischen Herrschaft und Dienst, Macht und Geist, Glauben und Werken wie in einem Brennglas. Das Kreuz steht für beides: Für den leidenden Gekreuzigten und für den segnenden Christus. Genau wie die Krone für beides steht: Für die Dornenkrone der gequälten Kreatur und den für den Kyrios, den himmlischen Herrn, dem sich alle Knie beugen müssen.

Bemerkenswert an diesem Markenzeichen ist ein Zweifaches:

Das Kronenkreuz verbindet mit seiner Farb- und Formgebung und mit der Auswahl der Symbole Kreuz und Krone die zentralen Aspekte des christlichen Glaubens. Gleichzeitig ist es aber selbst schon Objekt und Medium eines kirchenpolitischen und wirtschaftlichen Kalküls. Zwar geht die breite Profildebatte, wie wir sie seit 20-30 Jahren kennen, erst Hand in Hand mit der politischen Strategie der Deregulierung mit Beginn der neunziger Jahre. Der Sache nach verdankt sich aber das Kronenkreuz einem vergleichbaren Impuls mitten in der Zeit der Weimarer Republik.

Eine Arbeitshilfe des Diakonischen Werks Rheinland-Westfalen-Lippe zur Verleihung des Kronenkreuzes erinnert an folgenden Hintergrund: *„Aus Anlass des 75-jährigen Jubiläums im Jahr 1923 hat der damalige ‚Central-Ausschuss der Inneren Mission‘ begonnen, Öffentlichkeitsarbeit zu betreiben mit dem Ziel, im öffentlichen Auftreten die Zusammengehörigkeit der verschiedenen Einrichtungen der Inneren Mission erkennbar zu machen. Dafür sollte ein Symbol geschaffen werden, das einfach, einprägsam und vielseitig verwendbar ist. Dabei sollten das Kreuz mit den Anfangsbuchstaben der Inneren Mission, also dem ‚I‘ und dem ‚M‘, in Verbindung gebracht werden. Professor Richard Boeland von der Kunstschule Berlin entwarf das Kronenkreuz 1925.“* (DW-RWL, 2010)

Die kritische Themenformulierung *„Das diakonische Profil als Marktvorteil - Identität(-sverlust) unter dem Kronenkreuz?“* greift die Spannung auf: Verliert die Diakonie – symbolisiert durch ihr Kronenkreuz – ihre Identität, wenn sie sich mittels des Instruments der Profilentwicklung auf dem Markt sozialer und gesundheitlicher Angebote behauptet? Feiert sie mit Belsazar, statt unschuldig der Glaubenszukunft unter Gottes offenem Himmel entgegenzugehen?

In einem ersten Zugriff ist diese Frage leicht zu beantworten:

Wenn jemand sich auf den Markt begibt und sich dort mit dem Alleinstellungsmerkmal „Diakonie“ einbringt, und wenn außerdem hinreichend viele andere glauben, dass sie Diakonie für ihre Investition oder ihren Kauf bekommen oder an der Herstellung von Diakonie mitwirken, dann hat die-

ser Marktteilnehmer einen Wettbewerbsvorteil, und zwar völlig unabhängig von der Frage, was Diakonie inhaltlich bedeutet.

Wenn „Diakonie“ heißt: Wir bieten unter Diakonie Ferienreisen an, und die Reisenden fahren deshalb mit, weil es ein diakonisches Angebot ist, dem sie vertrauen, dann besteht mit diesem Profil ein Wettbewerbsvorteil. Wenn „Diakonie“ heißt: Wir kümmern uns um gefährdete Jugendliche und versuchen, sie mit evangelischer Glaubenspraxis in Kontakt zu bringen, und Eltern vertrauen die Jugendlichen dem Anbieter deshalb an, weil es ein diakonisches Angebot ist, dann besteht mit diesem Profil ein Wettbewerbsvorteil.

Die erste Antwort lautet also: Nein, Diakonie verliert ihre Identität nicht durch die Anwendung des betriebswirtschaftlichen Instruments Profilentwicklung. Wenn das Unternehmen auf diesem Wege seine Marke bildet, Kunden gewinnt, seinen gesellschaftlichen Zweck erfüllt und sich selbst erhält, dann gibt es weder ethische noch fachliche Gründe, dies zu kritisieren.

Evangelische Wirtschaftsethik hat ein historisches und systematisches inneres Verhältnis zum Konzept marktwirtschaftlichen Handelns, erst Recht zum Konzept der Sozialen Marktwirtschaft, welches politische Steuerung und freies Wirtschaften auf dem Markt in ein qualifiziertes Verhältnis zueinander setzt. Dies haben seinerzeit Günter Brakelmann und Traugott Jähnichen in kritischer Auseinandersetzung mit der EKD-Denkschrift „Gemeinwohl und Eigennutz“ von 1991 gezeigt. (Brakelmann & Jähnichen, 1994)

Nun steht allerdings hinter der betriebswirtschaftlichen Frage noch eine andere, nämlich die: Ist denn das, was als „Diakonie“ auf dem Markt oder wo auch immer auftritt, „wirklich“ oder „eigentlich“ oder „tatsächlich“ oder „in echt“ Diakonie? Diese Frage lässt sich auch beantworten, aber eben nicht einfach, nicht allein betriebswirtschaftlich und wirtschaftsethisch und auch nicht abschließend. Sie lässt sich aber vorläufig und in einem relevanten Geltungsbereich zustimmungsfähig beantworten als Moment eines stets ungeschlossenen Verständigungsprozesses.

Ich greife auf die Antrittsrede des damals neu gewählten Bundespräsidenten und ehemaligen Präsidenten des Deutschen Evangelischen Kirchentages, Richard von Weizsäcker, aus dem Jahre 1984 zurück. Ähnlich wie der jetzige (2013) Bundespräsident und ehemalige Pfarrer Joachim Gauck fokussierte von Weizsäcker immer wieder das Verhältnis der Bürger zu ihrem Staat. Er wehrt sich gegen den medial oft vermittelten Eindruck, als gäbe es kaum noch Gemeinsinn und Selbstlosigkeit und kommt dann darauf zu sprechen, dass die Präambel des Grundgesetzes der Bundesrepublik Deutschland einen ausdrücklichen Gottesbezug aufweist. Am Ende und somit am Höhepunkt seiner Rede von 1984 formuliert er:

„Die Verfassung erinnert uns an die Verantwortung vor Gott. Sie überlässt jedem sein Gottesbild und sein Weltbild. Aber uns allen legt sie ein Menschenbild ans Herz, das uns entscheidend helfen kann. Gerade dort, wo uns unter den oft ausweglos erscheinenden Spannungen im Leben und in der Welt die Verzweiflung anfällt, gerade dort kann sie uns tiefe Zuversicht geben. // Es geht nicht um große Taten, die wir uns vornehmen, es geht um die Pflichten und Freuden eines jeden Tages. Der weise alte Berliner Moses Mendelssohn schrieb: ‚Auf dem dunklen Pfad, auf dem der Mensch hier auf Erden gehen muß, gibt es gerade soviel Licht, wie er braucht, um den nächsten Schritt zu tun‘. // Dieses Licht sucht der Mensch, und ich meine, er kann es finden. // Davon wollen wir uns leiten lassen im täglichen Leben und in unserer Arbeit. Was ich mit meinen Kräften dazu beitragen kann, soll geschehen. Jeder, der mithilft, ist willkommen.“ (von Weizsäcker, 1994, S. 38)

Damit ist ein geeigneter Deutungshorizont gewählt, der es uns ermöglichen könnte, uns als Christen in diakonischer Verantwortung unter den Bedingungen eines freiheitlich-demokratischen Rechtsstaates in globalen Veränderungsprozessen über unseren Auftrag und unsere Chancen zu verständigen.

Der Begriff „Profil“ dominiert die aktuelle diakoniepolitische Debatte. Er wird nicht nur zur Bezeichnung eines bestimmten betriebswirtschaftlichen Instruments, sondern auch synonym zu einer ganzen Reihe anderer Begriffe benutzt. Bereits in der Themenformulierung ist ja schon von „Identität“ und ihrem drohenden Verlust die Rede. Auch Begriffe wie „Authentizität“ oder das „*eigentlich Diakonische*“ stehen im Raum.

Dabei lässt sich eine gewisse Parallele zur Diskussion um das sogenannte „Ehrenamt“ beobachten. Auch hier ist eine Vielzahl von Begriffen in Gebrauch, etwa „Freiwilliges Engagement“, „Bürgerengagement“, „Bürgerarbeit“, „Selbsthilfe“ oder „unbezahlte Tätigkeit“. Ein Kenner der Materie formuliert zugespitzt: *„Bei der Auseinandersetzung um die adäquate Begrifflichkeit – ‚Ehrenamt‘, ‚Freiwilligenarbeit‘, ‚bürgerschaftliches Engagement‘ geht es vielfach auch um so etwas wie die semantische Lufthöhe in einem umkämpften Terrain.“* (Rauschenbach, 2. Aufl. 2001, S. 351)

Hinter jedem Begriff außerberuflicher und außerfamiliärer Tätigkeiten steht eine gesellschaftspolitische Gesamtsicht.

Das Spektrum reicht von der Honoratiorentätigkeit in Staats- und Verbandsfunktionen über die tätige Nächstenliebe der Diakonie, dem bürgerlich-autonomen Engagement für das Gemeinwohl, die alternativ-hierarchiekritische Solidaritätsaktion, erzwungene, abgenötigte oder freiwillig geleistete unbezahlte Arbeit bis hin zur lustbetonten, spontanen Selbstverwirklichung, die, wenn es sich so ergeben sollte, auch Anderen zu Gute kommen kann aber nicht muss.

Ist es nicht am Ende müßig, darüber zu streiten, welche Form der Tätigkeit und welche Begriffswahl die Richtige ist? Der Freiwilligensurvey der Bundesregierung nimmt einfach zur Kenntnis, dass es unterschiedliche Verständnisse und Traditionen des Helfens außerhalb von Berufs- und Familienpflichten gibt, und lässt sie alle je an ihrem Ort gelten – aber eben wissend, dass hier verschiedene Sichtweisen in Spannung zueinander stehen und sich gegenseitig ergänzen können.

Die Frage bleibt dennoch offen, ob das reicht. Unbezahlte Tätigkeit kann auch funktionalisiert und missbraucht werden, wo zuständige Stellen sich der Verantwortung entziehen. Konflikte und Entscheidungen zu relativieren und zu verschleiern könnte seinerseits Ausdruck eines illegitimen Herrschaftsinteresses sein. Wir kommen offensichtlich an einer umfassenden politisch-ethischen Diskussion und an der Anstrengung des Begriffs nicht vorbei.

Diakonisches Proprium

Das „Proprium“ ist als *das Eigene, Eigentümliche, Besondere* vom „Eigentlichen“ zu unterscheiden. Die Propriumsdebatte führt uns innerkirchlich in die sechziger Jahre zurück. Damals wurde die Gemeindefrömmigkeit durch das Entmythologisierungsprogramm Rudolf Bultmanns verstört und aufgewühlt. Die historisch-kritische Schriftauslesung war eben mehr als ein wertneutrales Arbeitsbesteck. Sie trug vielmehr ein ganzes weltanschauliches Programm in sich und warf die Frage auf: Hat der christliche Glaube gegenüber meinem je eigenen Existenzverständnis oder der Tatsache, dass alles immer irgendwie dem historischen Wandel unterworfen ist, wirklich nichts Eigenes zu sagen und zu bedeuten? Mit der wachsenden Bedeutung von Professionalität und Qualität im diakonischen Handeln kehrte auch dort der Wunsch nach einer entsprechenden Vergewisserung ein. Wo bleibt bei aller Fachlichkeit das Eigentlich Diakonische? (Haslinger, 2009)

Martin Luther war bei seinem Schriftverständnis davon ausgegangen, dass der historische Sinn der Schrift zugleich auch die Mitte der Schrift, Jesus Christus, bezeugte. Er wäre niemals auf die Idee gekommen, diese Mitte der Schrift, welche die Bibel erst zum Wort Gottes macht, durch eine andere Logik zu substituieren. In der Kontroverse mit *Erasmus von Rotterdam* über den freien Willen hat er leidenschaftlich die Klarheit der Heiligen Schrift gegenüber allen menschlichen Vorbehalten und der Notwendigkeit vermeintlicher Verstehenshilfen wie etwa der Lehrautorität der Kirche verteidigt. „*Der Heilige Geist ist kein Skeptiker!*“

Die im Zuge der Aufklärung entwickelte historisch-kritische Methode trug in sich das Risiko, Christus als Mitte der Schrift zu ersetzen - entweder durch die vermeintlich einfache Predigt des Jesus von Nazareth, oder durch den vermeintlichen Fortschritt zur Verwirklichung des Reiches Gottes im gesellschaftlichen Prozess, oder durch das je eigene Existenzverständnis oder durch das Bestreben, in der wissenschaftlichen community anerkannt zu bleiben.

Am Beispiel der biblischen Schriftsteller lässt sich zeigen, dass immer wieder Begriffe und Denkformen der jeweiligen Zeit und *Umwelt* in das biblische Denken eingeflossen sind. Sie haben jedoch dabei vom Wort Gottes her eine charakteristische Veränderung erfahren. Im alttestamentli-

chen Kontext wurden sie – wie beispielsweise das Feiertagsgebot – jahwisiert, also mit Jahwe, dem Gott Israels in Verbindung gebracht. Im neutestamentlichen Kontext wurden sie - wie beispielsweise die Apokalyptik - christologisiert, also auf Jesus Christus bezogen. Am Begriff „Diakonie“ lässt sich nachvollziehen, wie dieser rote Faden sich durchzieht. Was Diakonie ist, entscheidet sich nicht am allgemeinen spätantiken Sprachgebrauch, an der antiken Rhetorik, der stoischen oder mittelplatonischen Philosophie, den Forderungen des Isis- oder des Kaiserkultes, sondern daran, wie Diakonie innerhalb der Kommunikation des Evangeliums mit der Welt fungiert.

Für uns bedeutet dies: Über das Proprium der Diakonie entscheidet am Ende nicht die hegelsche Dialektik, die Existenzphilosophie, das bürgerlich-emanzipatorische Denken, der dialektische Materialismus oder betriebswirtschaftliche Plausibilität. Die Bibel ist kein Managementhandbuch. Wir haben das Proprium der Diakonie in der unabschließbaren Kommunikation des Evangeliums immer wieder frei und verantwortlich aus Glauben zu finden. Dies geschieht im Diskurs mit allen Stimmen, die jeweils in Tradition und Gegenwart zu hören sind. Daraus ergeben sich Anschlussfähigkeit und Abgrenzungsnotwendigkeit des Glaubens im Verhältnis zu allen denkbaren Positionen. (Hentschel, 2007)

Je nach Diskussionslage und Diskussionspartner werden also aus dem Gesamtverständnis biblischer Diakonie jeweils *unterschiedliche* Aspekte vorrangig geltend zu machen sein: Hier ist es eher der paulinische Aspekt der Verkündigung der Versöhnung, des göttlichen Missionsauftrags, des persönlichen Charismas oder der faktischen Geldsammlung. Dort ist es eher der lukianische Aspekt des Tischdienstes, der Botentätigkeit, der Gastfreundschaft. Hier ist es eher die ideologiekritische Abgrenzung gegenüber illegitimer Herrschaft oder die Stärkung der Autorität des berufenen diakonischen Amtes oder diakonischen Funktion des Staates. Dort ist es eher die allgemeine Beauftragung aller Christen, ja aller Menschen zur Diakonie, dort die Forderung nach organisiertem Hilfehandeln im Teamwork und dort die spontane Zuwendung als konkreter Akt aus der Haltung der Nächstenliebe. Hier ist es die verwechselbare und bleibend zweideutige Hilfeleistung, dort die Demonstration einer bekenntnisgebundenen Haltung.

Das eigentlich Diakonische

Der Rekurs auf *das Eigentliche*, das vom Proprium als dem Eigenen, Eigentümlichen und Besonderen zu unterscheiden ist, setzt voraus, dass es so etwas wie ein Verfallensein an das Uneigentliche, das „Man“ gibt. Der alltägliche Betrieb, das vermeintlich Gewohnte, Selbstverständliche suggeriert, das business as usual - weil es eben schon immer im Kontext von Diakonie und Kirche stattfindet – sei auch eigentlich Diakonie. Demgegenüber bedürfe es jedoch einer bewussten existentiellen Entscheidung gegenüber dem nur scheinbar Diakonischen, um zum sogenannten Eigentlichen zurück zu finden. Es besteht eine Situation des Ausnahmezustands, in dem Sein oder Nichtsein des Diakonischen auf dem Spiel stehen. Es geht um Entschiedenheit und Überzeugtheit derjenigen, die für den Namen und das Thema der Diakonie einzustehen haben. Ein Mangel an Überzeugtheit und Entschiedenheit ist eine Bedrohung der Sache selbst.

Das *Pathos der Eigentlichkeit* reicht in die Zeit nach dem Ersten Weltkrieg zurück. Nach dem Zusammenbruch des Optimismus, der Kultur- und Fortschrittsgläubigkeit der Gründerzeit schien jedes Zusammengehen von Glaubensüberzeugung und konkreter, konstruktiver sozialer Tätigkeit und allgemeiner volkskirchlicher Religiosität und Kirchlichkeit ein Ding der Unmöglichkeit geworden zu sein. Angesichts des Zusammenbruchs einer bürgerlichen Scheinwelt lag die Forderung nach der Rückkehr zur Essenz des Daseins in der Luft. Die ungesicherte, besser: die entscherte Entscheidung aus den Tiefen des Seins allein und das damit verbundene *Wagnis* des Scheiterns schienen die einzige paradoxe Möglichkeit zu bieten, sich selbst angesichts einer verlorenen Welt wieder zu gewinnen.

Was aus diesem existentialistischen *Dezisionismus* geworden ist, muss nicht in extenso entfaltet werden. Das Spektrum reicht vom entschiedenen Rückgriff auf die Tiefen von Blut und Boden und die unbedingte Geltung des Führerwillens bis hin zur Glorifizierung des sogenannten schönen Todes als „Euthanasie“ und des „Freitods“ als Ausdruck selbstbestimmter menschlicher Freiheit, auch wenn in Wahrheit Verzweiflung, Schmerz, Angst oder Aussichts- und Hoffnungslosigkeit der ausschlaggebende Beweggrund ist. Wir sind, was dies angeht, gewarnt.

Immerhin aber findet sich bei Philipp Melanchthon eine Brücke, die den Anschluss zu dieser Denkweise des Eigentlichen ermöglicht. „*Gott erkennen*“, so sagt er, „*heißt: seine Barmherzigkeit erfahren.*“ In der Tat sind es nicht die messbaren und herstellbaren Kultur- und Industrieprodukte, die unser Menschsein tragen. Der Zugang zum tragenden Grund unseres Daseins führt nicht über die industrielle, soziale oder psychische Technik. Es bedarf vielmehr eines ungesicherten Schrittes.

Aber diesen ungesicherten Schritt nennen die biblischen Texte eben nicht: „*Entscheidung*“, sondern „*Glauben*“. Glaube besteht eben nicht in der Radikalität oder Entschiedenheit für eine bestimmte Sicht- oder Handlungsweise, sondern in dem unhintergehbaren Vertrauen darauf, dass Gott in, mit und unter der geschichtlichen und natürlichen Wirklichkeit durch verwechselbares und zweideutiges Handeln zu unserem Wohl und Heil an uns handelt. „*Des Menschen Herz erdenkt sich seinen Weg, doch der Herr lenkt seinen Schritt.*“ (Sprüche 16,9) Dies ist gerade nicht das schadenfrohe pseudoreligiöse „*Siehestwohl! Es kommt ja doch alles anders als man denkt.*“ Es ist vielmehr eine Einladung, es mit dem Vertrauen auf Gott auch gegen den Augenschein *dennoch* zu wagen.

Landauf, landab gibt es das Lamento: Die Diakonie ist verweltlicht, hat sich dem Mammon in die Arme geworfen und ist ein sinnentleerer Apparat in gewohnten Routinen. Den Führungskräften fehlt es an Überzeugungskraft, den Mitarbeitenden an Identifikation mit dem diakonischen Auftrag und den Christen und Bürgern an religiöser Bildung und Überzeugtheit, um dem Anspruch eigentlicher und nicht nur scheinbarer Diakonie zu entsprechen. Die einen beklagen das. Die anderen verleihen ihm die Normativität des Faktischen: So ist es – fügt euch! Entscheidet euch! Engagiert euch!

Demgegenüber öffnet sich durch die bleibende Anrede Gottes im Evangelium von Jesus Christus die Einladung, es *trotz alledem* mit dem gelassenen Vertrauen darauf zu versuchen, dass Gottes Heilswirken sich von niemandes Wollen oder Laufen abhängig macht, seine *Gnade* vielmehr stärker ist als alle Mächte, die Gottes Geschöpfe von seiner *Liebe* trennen wollen. Selbst wenn die Diakonie es wollte: Sie kann gar nicht anders, als der menschenfreundlichen Gnade Gottes zu dienen.

Diakonische Identität

Die Identitätsdiskussion der sechziger und siebziger Jahre greift angesichts des erfahrenen nationalsozialistischen und des kommunistischen politischen Totalitarismus sowie angesichts der Folgen einer repressiven (auch religiös vermittelten) Erziehung ganzer Generationen einen sehr anspruchsvollen philosophischen Diskurs des 19. Jahrhunderts auf. Wenn es eine göttliche Weltordnung des christlich-abendländischen Kosmos nicht mehr gibt, wie soll dann die Einheit der Welt noch gedacht werden? Besteht sie darin, dass die Menschengattung kraft ihres Willens und ihres Könnens sich ihre Existenz selbst schafft? Oder darin, dass die Natur in einem unendlichen Prozess sich selbst entfaltet und differenziert, womöglich in einem Kreislauf ewigen Werdens und Vergehens? Und wie kann die einzelne menschliche Person als eigenwertige Größe ihren Ort in der Welt noch finden und in eigener Bestimmung ausfüllen? Ist sie überhaupt Herr im eigenen Haus, oder wird sie nicht vielmehr aufgerieben zwischen den triebhaften Kräften der Natur und den Zwängen von Moral, Konvention und Politik?

Mal ist der Staat das große kollektive Subjekt, mal das Volk, mal die wirtschaftlich prosperierende Gesellschaft, mal das Leben selbst in evolutionärer Entwicklung – immer aber wird dabei die einzelne Person zu einer Funktion im Gesamtsystem, sei es ökonomistisch, etatistisch, nationalistisch, naturalistisch, völkisch, rassistisch oder evolutionistisch. In der Kirche wurde dementsprechend kritisch über ekklesiogene Neurosen, das Problem der Anstaltsdiakonie und des totalen Dienstethos diskutiert, auf dessen Wurzelgrund das „*Helfersyndrom*“ wächst und gedeiht: Helfen heißt herrschen. Was macht das Einssein für die Identität des Menschen aus?

„*In der Liebe*“, sagt Martin Luther in seiner Freiheitsschrift, „*bin ich ein Knecht alle Dinge und jedermann untertan, aber im Glauben bin ich ein Herr aller Dinge und niemandem untertan.*“ Der Reformator greift die Anthropologie des Apostels Paulus und des Kirchenvaters Aurelius Augustinus auf. Wir können von einer exzentrischen Identität sprechen. „*Mein Herz*“, so sagte einst Augustinus in seinen *Confessiones*, „*ist unruhig, bis es Ruhe findet in dir.*“

Was ist gemeint? Bei Kindern beobachten wir, wie sie sich selbst, Raum und Zeit vergessen und dabei doch ganz bei sich selbst sind, ja, sich selbst

erst finden. Wenn wir Augenblicke der Erfüllung und Hingabe erleben, ergeht es uns genauso. „*Wer sein Leben verliert, wird es behalten*“, sagt Jesus. Und Paulus formuliert: „*In Christus sind wir eine neue Kreatur.*“ Nun lebe also nicht mehr ich; denn ich bin der Sünde gestorben, stattdessen lebt Christus in mir und entfaltet sich in einer großen Vielzahl von Charismen. Zwischen Kollektivismus und Individualismus, zwischen Hybris und Verzweiflung hält die Kommunikation des Evangeliums den Menschen in der Balance. *Schöpfung* gibt den Menschen sich selbst als Gabe und Aufgabe und stellt ihn in die Gemeinschaft alles Lebendigen. *Erlösung* gibt den Menschen in seinem tatsächlichen und drohenden Verlorensein sich selbst zurück: „*Fürchte dich nicht! Du bist mein!*“ Und *Vollendung* gibt ihm eine unverwechselbare Geschichte mit Ursprung und Ziel, herausgenommen aus der Wiederkehr des ewig Gleichen.

Die Diakonie hat ihre Identität unverlierbar darin, dass sie außer sich ist. Mit ihrem sozialen und gesundheitlichen Hilfehandeln, ihrer Verbandsorganisation und ihren unternehmerischen Risiken und Erfolgen, mit der Zustimmung der Öffentlichkeit und ohne sie, mit ihren internen und externen Konflikten ist sie bei sich selbst, sofern sie durch die Kommunikation des Evangeliums sich selbst entzogen und in Christus einbezogen ist. Diakonie hat sich weder im Griff noch unter Kontrolle. Sie lebt vielmehr, auch in den alltäglichsten Verrichtungen, aus der Gegenwart Christi, die sie hat, als hätte sie sie nicht.

Diakonisches Leitbild

Die Leitbilddebatte begleitete die achtziger und neunziger Jahre. Sie antwortete angesichts dramatischer wirtschaftsethischer *Skandale* auf die Herausforderung großer international agierender Unternehmen, ihr Personal zu integrieren und Führungsprozesse zu stabilisieren und gesellschaftliche Akzeptanz zu schaffen. Wie ist es möglich, dass Mitarbeitende und Führungskräfte unterschiedlicher Werteorientierung sich so mit dem Unternehmen identifizieren, dass sie dessen Ziele zu den eigenen machen? Das Leitbild bezeichnet als terminus technicus der Organisationsentwicklung das haptische Ergebnis eines durchgeplanten und realisierten Leitbildprozesses. In diesem Sinne ist es ein Instrument der Unternehmensentwicklung, wie es state of the art einer bestimmten Entwicklungs-

phase ist. Es hängt dann von seiner Qualität ab, ob es lediglich irrelevantes Glanzpapier ist, zynisches Repressionsinstrument oder wirklich ein Beitrag in Prozess und Ergebnis, der legitimen Unternehmenszielen Gestalt und Gehalt gibt.

In einem weiteren Sinn lässt sich das Leitbild auch auffassen als Programmformel mit allgemeiner *Orientierungswirkung* für den Bereich, auf den es Einfluss zu nehmen bestimmt und in der Lage ist. Im politischen Kontext sind uns Formeln wie „Volksgemeinschaft“ oder „wehrhafte Demokratie“ oder „solidarische Gesellschaft“ oder „Frieden in Freiheit“ oder „soziale Marktwirtschaft“ präsent. So stellt etwa der Begriff „Dienstgemeinschaft“ ein solches Leitbild dar. Die jüngste Rechtsprechung hat das theologisch-juristische Konzept der Dienstgemeinschaft Ende des vergangenen Jahres als Leitbild ausdrücklich als Ausdruck verbindlicher kirchlicher Selbstartikulation anerkannt, dem auch die Sozialgestalt kirchlich-diakonischen Handelns folgt. Sein materieller Gehalt kann sich in kontinuierlicher Interpretation den wechselnden Rahmenbedingungen anpassen ebenso wie seine jeweils konkrete soziale Gestalt.

Die Bibel ist voll von solchen wirkmächtigen Leitbildern. So spricht sie etwa, wenn sie die Gemeinschaft der Gläubigen kennzeichnen will, vom Volk Gottes oder vom Leib Christi. Kyrios Iesus, Christus allein ist der Herr, wird von einigen Exegeten für das Urbekenntnis der Christenheit gehalten, mit dem die Entwicklung der altkirchlichen Glaubensbekenntnisse ihren Anfang nahm. In der Tradition der Reformation hat das Leitbild des „Priestertums aller Gläubigen“ weit reichende Wirkungen entfaltet. Zur Kennzeichnung des Verhältnisses von Kirche und Diakonie wird in der Nachkriegszeit von der Diakonie als „Wesens- und Lebensäußerung der Kirche“ gesprochen. Auch der Begriff „Diakonie“ selbst hat eine Leitbildfunktion, sofern er signalisiert, dass er auf zwischenmenschliches und öffentliches Hilfehandeln in der Tradition christlichen Glaubens verweist im Unterschied zur staatlichen Sozial-, Gesundheits- und Ordnungspolitik, im Unterschied zu Sozialverbänden politischer Parteien mit ihrer jeweiligen weltanschaulichen Bindung und im Unterschied auch zur sozialpolitischen Askese eines Minimalstaates oder eines deregulierten Marktes.

Der Begriff „Diakonie“ hat selbst Leitbildcharakter und setzt durch seine bloße Existenz Orientierungswirkungen frei. Er kann von einem generali-

sierten Vertrauen in der Öffentlichkeit zehren, wie es in Bevölkerungsumfragen und Kirchenmitgliedschaftsuntersuchungen dokumentiert ist, solange den Trägern der Diakonie die Merkmale zugeschrieben werden, die die Gesellschaftsmitglieder mit ihren Vorstellungen von Diakonie verbinden, also etwa: wirksame und glaubwürdige Hilfe für bedürftige Menschen im Kontext christlichen Glaubens.

Mit der politisch forcierten *Ökonomisierung* des sozialen Sektors seit den neunziger Jahren fordert die betriebswirtschaftliche Betrachtungsweise wachsend Geltung. Wie kann im Wettbewerb unterschiedlicher Marktteilnehmer Vertrauen in „Diakonie“ erworben und/oder erhalten werden? Qualifizierte Unterscheidung, die Konzentration auf das Kerngeschäft, die Herausarbeitung des unterscheidend Anderen wird zum Instrument unternehmerisch verstandener Diakonie. Entscheidender Punkt ist dabei die Definition der Unternehmensziele. Mit dem Begriff der „Definition“ sind allerdings auch neue Probleme verbunden. Unterstellt wird, dass es möglich ist, das unterscheidend Andere definitiv zu fixieren. In der klassischen Definitionslehre seit Aristoteles spielt das unterscheidend Andere, die *differentia specifica*, für Realdefinitionen im Unterschied zu Nominaldefinitionen bei Begriffsbestimmungen eine zentrale Rolle. „Der Mensch ist ein Lebewesen (das ist der Oberbegriff, das *genus proximum*), und zwar ein vernünftiges (das ist das unterscheidend Andere, die *differentia specifica*).“

Auf der betriebswirtschaftlichen und rechtlichen Ebene lässt sich dies formulieren: „*Dieses Altenheim ist eine Einrichtung der stationären Altenhilfe, und zwar in der Trägerschaft der Diakonie.*“ Es ist diakonisch, insofern es - im Unterschied zu anderen - den geltenden Zuordnungsrichtlinien von Kirche und Diakonie entspricht. Punkt. Wird diese Sichtweise über die betriebswirtschaftliche Perspektive hinaus erweitert, so birgt sie einigen konfessionellen, moralischen oder auch rechtspolitischen Sprengstoff und verwandelt sich je länger je mehr von einer *Definition* in eine *Proklamation*, die auch mit dem Begriff „persuasive Definition“ belegt werden kann. (Art. Definition, 1996) Hypothetisches Beispiel: „*Die Christenheit ist eine Glaubensgemeinschaft; der Glaube ist höher als alle Vernunft, also ist die Kirche eine Glaubensgemeinschaft, die gegenüber allen anderen Menschen über höhere Erkenntnisse verfügt.*“ Es ist offensichtlich: außerhalb

eines eng begrenzten Geltungsbereichs macht sich das Spiel mit den Definitionen selbstständig und führt in die Irre.

Das *Definieren* ist im theologischen Kontext ohnehin eine problematische Sache: „*Die Diakonie ist Sozialarbeit, und zwar kirchliche.*“ Ist das so? Lässt sich Diakonie wirklich definitorisch als Spezialfall von etwas übergeordnetem Allgemeinen festlegen? Das ist etwa so, als wolle man die Existenz Gottes beweisen, indem man Gott als allmächtiges Wesen definiert, über das hinaus größeres nicht gedacht werden kann. Da dies ohne die Existenz Gottes nicht möglich ist, muss also Gott existieren! Das Neue Testament nennt Christus „Diakon“. Vor und außer Christus weiß ich aber noch gar nicht, was Diakonie ist. Christus wäre der zu definierende Unterfall von etwas, das zuvor schon feststeht. Demgegenüber liegt die Pointe der Kommunikation des Evangeliums genau darin, dass das Menschsein, das Sein, das Wesen und das Handeln Gottes definitorisch nicht aus der Perspektive eines übergeordneten Anderen fixiert werden können. Die Freiheit Gottes und die Würde des Menschen haben genau darin ihren unverfügbaren Grund.

Auf einer betriebswirtschaftlich-rechtlichen Ebene ist die Bestimmung des unterscheidend Anderen möglich und legitim. Dabei handelt es sich aber nicht um eine substantiell relevante Definition, sondern lediglich darum, dass es einen Faktor x gibt, der von einer relevanten Zahl an Marktteilnehmern als „Diakonie“ identifiziert wird. Ob es sich im substantiellen Sinne dabei um „Diakonie“ handelt, ist nicht Gegenstand einer Definition. Diakonie im substantiellen Sinne entsteht demgegenüber in unverfügbaren kommunikativen Prozessen, Ereignissen und Akten.

Diakonisches Profil

Das „Profil“ ist von Hause aus ein kunsthistorischer Begriff. Dort bezeichnet das Profil eine *Seitenansicht*, einen *Umriss*. In die deutsche Sprache ist das Wort aus dem Italienischen übernommen worden. Profilare bezeichnet dort (seinerseits aus dem Lateinischen "filum" = Faden; Strich, Linie) "*mit einem Strich, einer Linie im Umriss zeichnen*". (Art. Profil, 1992) Der Begriff des Profils unterscheidet in der Mechanik das als Profil bezeichnete Eisenteil von der Schraube oder der Niete, der Welle, dem Lager, dem

Zahnrad und dem Getriebe. Wer allerdings den Begriff „Profil“ gebraucht, muss dann immer noch erklären, ob er jetzt das Winkeleisen, den Schenkel, das T-Eisen, den Flansch, das Doppel-T-Eisen, das U-Eisen, das Rundeisen, das Vierkanteisen, das Flacheisen, das Bandeisen oder den Eisendraht meint. Jedes Profil ist also immer ein bestimmtes, neben dem es auch noch viele andere Profile gibt.

Der Profiler in der Strafverfolgung setzt aus den vorhandenen Informationen ein möglichst scharf umrissenes Bild des Tatverdächtigen zusammen. In übertragener Bedeutung bezeichnet das Partizipialadjektiv "profiliert" eine Person als "scharf umrissen, markant, von ausgeprägter persönlicher Eigenart". (Art. Profil, 1963)

Profile, also etwa Gemeindeprofile, Persönlichkeitsprofile oder auch theologische und diakonische Profile finden sich im biblischen Textbestand in unübersehbarer Zahl. Ich erinnere an das sehr spezielle Persönlichkeitsprofil des Apostels Petrus. Derartige Profile sind allesamt mögliche geschichtliche Ausformungen und Manifestationen der Geschichte von Gott und Menschen und haben – wie etwa Gleichnisse – innerhalb der Kommunikation des Evangeliums einen Verweischarakter auf Gottes Handeln. Sie sind Anschauungsmodelle für die Vielgestaltigkeit göttlichen Handelns in der Welt, sind aber keinesfalls die Sache selbst. Dem einen Heilswillen Gottes entspricht eine Vielzahl von Profilierungen geschichtlicher Gestalten des Glaubens und Lebens.

Eine Lern- und Informationsgesellschaft wird darauf zu achten haben, dass lebenslanges Lernen nicht zu einliniger Instrumentalisierung verkürzt wird (lesen, schreiben, rechnen). Wie kann in entsprechenden informellen und formalisierten Bildungsprozessen an entsprechend ausgerichteten Bildungseinrichtungen Entscheidungsfreiheit zwischen einem sprachlichem, künstlerischen oder diakonischem Profil gesichert, und wie können *Räume diakonischen Lernens* geschaffen werden?

Die Ursprungserzählungen der modernen Diakonie des 19. Jahrhunderts verknüpfen *Glaubenshaltung, Hilfehandeln und Bildungsprozesse* notwendigerweise untrennbar miteinander. Wo sich Frauen und Männer in barmherziger Liebe gefährdeten Frauen und Kindern von Industriearbeitern zu-

wenden, ist der Weg zu Kindergärten, Nähschulen, Elementarschulen, Krankenpflegeausbildungsstätten und Heimen zur Zurüstung nicht weit. Wo die rettende Liebe Menschen gewinnt, dort versammelt sie diese auch im Gottesdienst, im katechetischen Unterricht und in „Jungfrauen- und Lesekränzchen“. Wo jenseits des Kirchensteuersystems vom „Pfennigverein“ angefangen auf vielfältige professionelle Weise finanzielle Ressourcen generiert werden müssen, bedarf es auch ständiger innovativer ökonomischer Lernprozesse – ohne Berührungsängste, aber immer eingebunden in den Kontext des Evangeliums.

In dem Maße, wie die *Mitarbeitendenschaft* sich nach kultureller, religiöser und weltanschaulicher Herkunft und Zugehörigkeit ausdifferenziert, werden – regional- und ebenenspezifisch – *Bildungsprozesse* formeller und informeller Natur im Rahmen der *Personalentwicklung* eine wesentlich größere Bedeutung haben als allein die *Personalauswahl* nach den Kriterien der ACK-Klausel und der *Kirchenzugehörigkeit*. Ebenso wird die Mitverantwortung von Kirche und Diakonie für das Design der öffentlichen *Bildungslandschaft* zunehmen.

Bildung und Lernen sind notwendiger Teil von Diakonie. Sie sind nicht reduzierbar auf Qualifikation. Sie müssen offen sein in Theorie und Praxis für die Unabgeschlossenheit der Kommunikation des Evangeliums. Diese realisiert sich notwendigerweise immer auch in diakonischen Vollzügen. Insbesondere im Bereich der *religiösen* und *spirituellen Bildung* ist der *Schaffung von Anlässen, Anreizen und Gelegenheiten* Raum zu geben.

Anfang der neunziger Jahre hat Gerhard Schulze mit seiner Untersuchung zur Erlebnisgesellschaft einen sehr bemerkenswerten Befund mitgeteilt: Unter den Bedingungen gesellschaftlicher Individualisierung bekommen subjektive Erlebnisse gegenüber nachvollziehbaren Sachverhalten oder überindividuellen Geltungsansprüchen ein stärkeres Gewicht: Ich kaufe mir kein Auto, sondern verschaffe mir ein Lebensgefühl. Gültig ist das Erleben, in dem Selbstbild und Empfindung übereinstimmen. Rezeptionsästhetische Kategorien, ob nämlich etwa ein Kunstwerk echt und einmalig – eben authentisch – sei, geben auch der Lebenskunst und Lebensdeutung Gewicht. (Art. Authentizität 1996) Zugespitzt formuliert: Es kommt nicht darauf an, was eine Einrichtung leistet, sondern darauf, was die Angehörigen der Bewohner wahrnehmen.

Wir riechen schon den Braten und wissen genau, welchen Bären uns die Werbeindustrie mit ihrem Imagedesign aufbinden will. Der Weg zum Politikmarketing Nicolo Machiavellis ist nicht weit. Er riet seinem Fürsten bekanntlich, dass es nicht darauf ankomme, gerecht und weise zu sein, sondern den Anschein zu haben, gerecht und weise zu sein, und die Leute dies glauben zu machen und glauben zu lassen. Entscheidend ist, was andere von dir meinen, nicht das, was du wirklich bist. Man könnte auch formulieren: *Marktwert* geht vor *Sach- und Gebrauchswert*. Schnell werden Bürger und Verbraucher zu nützlichen Idioten von Macht- und Herrschaftseliten.

Der Begriff „Idiot“ ist unter anderem auch ein biblischer Begriff, der an einer sehr prominenten Stelle vorkommt, nämlich in der Lehre des Apostels Paulus vom Gottesdienst der Gemeinde. „*Stellt euch vor,*“ so argumentiert er, „*die Leute auf den Idiotenplätzen,*“ das sind die Plätze für Fremde und Gäste, „*erleben in euren Versammlungen, wie ihr in Zungen redet, so dass sie kein Wort verstehen. Was sollen sie davon halten? Wenn sie aber merken, dass ihr euch klar ausdrückt und Christus bezeugt, dann werden sie ihre Sünden bekennen und sich bekehren.*“ (vgl. 1. Korintherbrief 14,23-25)

Spielen bei uns Wortwahl, Vorgehensweise, Organisationsform, Kultur, Umgang mit Personal und Besuchern, Mitteleinsatz und öffentliche Selbstdarstellung klar und glaubwürdig zusammen, oder sind wir befremdend, abweisend, billig und damit unglaubwürdig? *Authentizität* in christlichem Verständnis wird bestrebt sein, *Sachgehalt und Wahrnehmung* in der Kommunikation des Evangeliums beieinander zu halten im Wissen darum, dass dies nie völlig gelingen wird.

Der Weg zwischen unverbindlicher *Gefälligkeit* und der *Erkennbarkeit* eines christlich geprägten Anspruchs und Zuspruchs muss für die Menschen gangbar sein, die auf diesen Weg geführt und ihn zu gehen eingeladen werden sollen. Je leichter *Pfade* zugänglich sind und je klarer sie definiert sind, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass deren Nutzer nicht unterwegs verlorengelassen werden. Das weiß jeder Computeranwender.

Gesellschaftssysteme der Moderne lassen sich in Subsysteme wie Wirtschaft, Politik und Wissenschaft mit ihrer jeweiligen Eigen-Logik und den Leitmedien Geld, Macht, Wissen sowie entsprechenden Rollen ausdiffe-

renzieren. An die Stelle konventioneller gesellschaftlicher Rollenvorgaben sind, in anderer Betrachtung, lebensweltlich bezogene komplexe Weltansichten und Lebensstile getreten. Diese stellen leitende Orientungsdimensionen zur Verfügung. Kulturwissenschaftlich ist etwa im interkulturellen Vergleich die Erhebung komplexer Orientungsdimensionen erforderlich.

Für den Erfolg von Unternehmen wurde untersucht, welche *Dimensionen der Unternehmenskultur* mit dem Erfolg des Unternehmens korrelieren. Zehn solcher Dimensionen lassen sich identifizieren: 1. Leistungsorientierung (Effizienz, Effektivität, Ergebnisorientierung, Profitabilität / Kostenorientierung), 2. Mitarbeiterorientierung / individuelle Entwicklung, 3. Führung, 4. Zwischenmenschliche Beziehungen, 5. Innovation / Entwicklung des Unternehmens, 6. Offenheit / Anpassungsfähigkeit / Veränderungsbereitschaft des Unternehmens, 7. Arbeitsbezogene Aspekte, 8. Teamorientierung, 9. Kundenorientierung, 10. Kommunikation, 11. Wertorientierung, 12. Strategie / Vision / Zielorientierung. (Sackmann, 2008) In Organisationen sind die Leitdimensionen Macht, Kontrolle und Entscheidung ausschlaggebend für ihre Funktionsfähigkeit (Matys, 2006)

Martyria, leitourgia, koinonia, diakonia – vier aufeinander verweisende und miteinander verschränkte Leitdimensionen: Zeugnis, Feier, Gemeinschaft, Dienst beschreiben die Wirklichkeit des christlichen Glaubens und geben dieser Wirklichkeit des Glaubens eine ihrem Ursprung und Ziel entsprechende Ausrichtung. Sie sind voneinander zu unterscheiden, aber nicht zu trennen. Keine Dimension hat ohne die anderen Bestand.

Diakonie bildet im Zusammenspiel mit Zeugnis, Feier und Gemeinschaft eine *Leitdimension des christlichen Glaubens*. Von diesen Leitdimensionen her bekommen Unternehmens- und Organisationskulturen ihrerseits Orientierungsimpulse. Das Wechselspiel der Leitdimensionen christlichen Glaubens prägt sowohl die Orientierung von Einzelpersonen als auch von Gruppen, Bewegungen, Initiativen und anderen Sozialgestalten von Kirche.

Diskussion

Die neunziger Jahre haben in der Soziologie zu einem veränderten Verständnis des Raumes geführt. Ein *Raum* wird nicht mehr als ein Behälter mit Dingen betrachtet, sondern als ein Ensemble kommunikativ hergestellter Beziehungen unterschiedlichster Elemente zueinander. *Peter Sloterdijk* kann in seinem monumentalen dreibändigen Werk „Sphären“ von „*vitaler sphärischer Geometrie*“, von „*Innenraumschöpfungen*“ oder auch „*gehauchter Kommunität*“ sprechen. (Sloterdijk, 1998ff., S. I, 11-19) Nicht nur beiläufig sei daran erinnert, dass die Hauchung des Heiligen Geistes (*spiratio*) neben der ewigen Zeugung des Sohnes im altkirchlichen Dogma zu den Werken der ersten Person der Trinität zählt. *Inspiration* ist demzufolge die *Einhauchung* des Heiligen Geistes durch Gott in eine Person, während die *Spiration* eine (*Atmo-*)*Sphäre* schafft. Dies ist der Raum, in welchem Gottes Heilswirken in Schöpfung, Erlösung und Vollendung sich vollzieht.

Durch die Taufe findet die Eingliederung neuer Gemeindeglieder in den Leib Christi statt, so dass sie von nun an „*in Christus*“ sind. Die entscheidende *Ortsbestimmung des christlichen Glaubens* ist dieses „in Christus sein“, in dem weder Mann noch Frau, Grieche noch Jude, Herr noch Knecht, arm noch reich, spirituell oder weltfromm den letzten Ausschlag geben, sondern allein die Tatsache, dass sie allzumal eins in Christus sind. Durch die *Geistverleihung* bei der *Taufe* ist signalisiert: Durch die Taufe entsteht eine in Christus dem Menschen zugängliche Sphäre des Heils. Damit findet nicht die Leugnung oder Aufhebung empirischer Sachverhalte wie Rolle, Status, Position, Identität, Orientierung, Zugehörigkeit usw. statt, wohl aber deren Relativierung, Neubewertung und Veränderung und deren *Inklusion* als *neue Schöpfung* an einem *neuen Ort*, eben: *in Christus*.

Die „*Atmo-Sphäre*“, der Lebens- und Atemraum des Glaubens wird durch Christus im Geist eröffnet. In ihm findet das empirische, konkrete und erfahrbare Leben statt. Der Wirkungszusammenhang der anbrechenden Gottesherrschaft verändert immer auch die vermeintlich vorgegebenen und normativ-faktisch wirksamen Verhältnisse.

Wo Kirche und Diakonie marktformig agieren, sind sie gut beraten, sich so professionell zu verhalten, dass sie das *Vertrauen* der Marktteilnehmer erwerben und bewahren. Dazu ist *Profilbildung* unerlässlich. Einfache Lö-

sungen gibt es nicht, aber es gibt durchaus wegweisende Perspektiven: Im ständigen diskursiven Abschreiten des verfügbaren empirischen, historischen und systematischen Wissens und entsprechender Erfahrung begeben wir uns in Freiheit und Verantwortung auf die Suche. In Konflikt und Konsens, Diskurs und Entscheidung gilt es, auf die relevanten Gegenwartsfragen angemessene praktische, theoriegeleitete Antworten zu finden. Diese Antworten geben wir auch, ob wir es wissen und wollen oder nicht, denn wir können nicht nichtkommunizieren und können uns auch nicht nichtverhalten.

Abschließend kann noch einmal auf das zum „Diakonischen Proprium“ Gesagte verwiesen werden: Je nach Diskussionslage und je nach Diskussionspartner werden aus dem Gesamtverständnis biblischer Diakonie jeweils unterschiedliche Aspekte vorrangig geltend zu machen sein. Hier ist es eher der paulinische Aspekt der Verkündigung der *Versöhnung*, des göttlichen *Missionsauftrags*, des persönlichen *Charismas* oder der faktischen *Geldsammlung*. Dort ist es eher der lukanische Aspekt des *Tischdienstes*, der Botentätigkeit, der *Gastfreundschaft*. Hier ist es eher die ideologiekritische *Abgrenzung* gegenüber illegitimer Herrschaft, oder die Stärkung der *Autorität* des berufenen diakonischen Amtes oder der diakonischen Funktion des *Staates*. Dort ist es eher die *allgemeine Beauftragung* aller Christen, ja aller Menschen zur Diakonie, dort die Forderung nach *organisiertem Hilfehandeln* im Teamwork und dort die *spontane Zuwendung* als konkreter Akt aus der Haltung der Nächstenliebe. Hier ist es die verwechselbare und bleibend zweideutige Hilfeleistung, dort die Demonstration einer bekenntnisgebundenen Haltung.

Krankenhaus und Ethik⁶

Für die Zusammenarbeit unterschiedlicher Professionen in der Kirche - dies gilt für Haupt-, Neben- und Ehrenamtliche - ist es von herausragender Bedeutung, auf welche Weise das kirchliche oder diakonische Selbstverständnis in Führungsprozessen Gestalt annimmt. Diese Frage lässt sich exemplarisch erörtern: Wer in einem evangelischen Krankenhaus tätig ist, hat sich mit gesellschaftlichen Erwartungen, fachlichen Standards, persönlichen Interessen und Haltungen und mit der Ausrichtung des Hauses durch das Selbstverständnis des Trägers auseinanderzusetzen. Sprich: Wer in einem Krankenhaus arbeitet, wird sich zum Ethos dieser Einrichtung in ein Verhältnis zu setzen haben, in welcher Funktion und auf welcher Ebene er oder sie auch immer arbeiten mag. Hier ist ein ethischer Diskurs zu führen. Dieser Ethikdiskurs bezieht sich auf das Selbstverständnis der Kirche, auf die gelebte Glaubenspraxis der in das Krankenhausesgeschehen eingebundenen Personen und auf die öffentlichen Verhältnisse.

Wer das Wort *Ethos*, auf Deutsch: *Sitte*, bis zu den alten Griechen in seiner Ursprungsbedeutung zurückverfolgt, stößt auf die Bedeutung „*Schweinekoben, Weide*“. Wir betreten also mit dem Ethos „*Plätze, wo die Tiere Nahrung finden und wohlaufgehoben sind*“ (Pfürtnner, 1988, S. 18) Wir halten fest: Das Ethos ist ein Ort, an dem die Kreaturen, die Schweine und ihre Hirten zugleich satt werden und aufgehoben sind. Sie fallen also nicht aus dem Leben, sondern dürfen bleiben, und der Nachwuchs kann gedeihen. In der weiteren Entwicklung bezeichnete das Ethos die Hausgemeinschaft (oikos), also alles, was *unter einem Dach* miteinander auskommen musste. Schließlich waren es die Sitte (ethos) und der Charakter (äthos), die einem Gemeinwesen (polis) Bestand verliehen (Pieper, 1994, S. 25f.). Wir müssen also Bert Brecht korrigieren, wenn er in der Dreigroschenoper Macheath und Jenny singen lässt: „*Erst kommt das Fressen, dann kommt die Moral.*“ Richtig daran ist, dass die Fetten und Satten nicht den Schwachen und Hungrigen Moral predigen sollen, anstatt für Gerechtigkeit zu sorgen. Falsch ist, dass es sich beim Hunger und bei der Moral, Ethos und

⁶ Festvortrag aus Anlass des 150. Jubiläums des Evangelischen Krankenhauses Witten, 25.10.2013. Ursprüngliche, vom Autor gewählte Themenformulierung: „Ich mach dich gesund – Krankenhaus und Ethik“.

Ökonomie um prinzipielle Gegensätze handelt. Vielmehr handelt es sich, zumindest etymologisch, um Synonyme. Im Stile der Dreigroschenoper gesprochen: „*Mit dem Fressen kommt auch die Moral.*“ Der Volksmund sagt es so: „*Liebe geht durch den Magen*“. Dies lässt sich nicht allein als erotisch-kulinarische, sondern auch als organisations- und sozialetische Maxime auffassen.

Wenn wir von *Moral* sprechen, hat das oft so einen entweder weihevollen oder säuerlichen, auf jeden Fall einen über das Alltägliche hinaus drängelnden Klang. *Sittlichkeit* ist aber nicht etwas Hochgeistiges, so etwas wie eine moralische Übersoll-Erfüllung. Das *Ethos* bezeichnet vielmehr die Alltagserfahrung, dass jeder - hier mehr, dort weniger - das Seine zum Leben bekommt und alles an seinem Platz ist; „*tutto a posto*“ sagt man in Italien so schön. Dann wird daraus eben eine *Gewohnheit*, eine *Sitte*, ohne dass auch nur irgendjemand darüber nachgedacht hätte. Das macht man eben so, das gehört sich so, das ist bei uns so *Brauch*. So sind wir erzogen. So haben wir es gelernt. Wir kennen es nicht anders. So lässt es sich leben.

Was gehört zu einem solchen Ethos? Mann und Frau finden sich. (In Platos Akademie musste sogar jeder Akademiker bereit sein mit dem anderen erotische Beziehungen einzugehen, Sloterdijk, 1998, S. 13) Kinder werden großgezogen. Jeder übernimmt seine Aufgabe, und alle bringen in die Gemeinschaft ihre besonderen Fähigkeiten ein, damit, so wie immer schon, alle zu essen haben und ihren Platz im Leben finden. Dazu gehört auch, dass man etwas unternimmt, wenn jemand krank wird, die Götter um Hilfe anfleht, den Medizinmann holt, Beistand und Zuwendung gibt, mit hofft und mit bangt, gemeinsam trauert, wenn das Leben zu Ende geht, oder gemeinsam dankt und sich freut, wenn alles überwunden ist. Und dazu gehört auch, dass *andere Völker andere Sitten* haben.

„*Ich mach dich gesund!*“ Dieser Satz stammt aus einem bekannten Kinderbuch von Janosch. (Janosch, 2004) Im Zentrum steht der kleine Tiger mit seinem nächsten Angehörigen, dem Bär. Aber es wirken noch mehr Protagonisten und Umstände mit: die gemütliche Wohnung, das Krankenhaus, der Weg dorthin, die Krankentrage und der Krankenwagen. Außerdem die Freunde, die sich Sorgen machen und den Patienten besuchen, Dr. Brausefrosch, der mit seiner beeindruckenden Röntgentechnik die Diagno-

se stellt. Sie lautet: „*Streifen verrutscht.*“ Die Krankenschwester nimmt dem kleinen Tiger die Angst. Dann kommt die Therapie: Kleiner Pieks, blauer Traum, Operation – alles wieder gut. Die Rekonvaleszenz kann beginnen. Bei allem steht zwar der Patient durchaus im Mittelpunkt, er bekommt aber nicht in allem seinen Willen. Als der Tiger etwas überzogene kulinarische Vorstellungen entwickelt („*Springforelle mit Mandelkernsosse*“), meint der Bär: „*Sag doch ,Boullion*““. Und siehe da, das ging auch. Es war also nicht die umfassend beste, schon gar nicht die minimale, immerhin aber die unter den gegebenen Umständen angemessene Versorgung gewährleistet.

Schauen wir *aus ethischer Perspektive* auf die Bilderbuchgeschichte, dann fällt es leicht, zu beobachten, wie alles, was dort geschieht, völlig selbstverständlich ist und ganz außer Frage steht. Natürlich kümmert sich der Bär um den kleinen Tiger, mit dem er zusammen in einem Haushalt lebt. Natürlich sind die Freunde besorgt und bekümmert um den kranken Freund und besuchen ihn. Selbstverständlich tragen ihn die kräftigen großen Tiere auf kürzestem Weg ins Krankenhaus. Völlig fraglos möchte der kleine Tiger möglichst bald und gern ins Krankenhaus, denn er vertraut ja ohne Einschränkung darauf, dass er dort genau die Hilfe findet, die er braucht. Klar ist auch, dass das Krankenhaus die technischen Mittel, die Räume und die Atmosphäre vorhält, die ein Kranker zum Gesundwerden braucht. Und natürlich sind die Krankenschwester Ente, Dr. Brausefrosch und Dr. Walterfrosch Profis auf dem Gebiet der Pflege und der Medizin, und auch die Küche ist hoch zu loben.

Mit anderen Worten: Das Wort „Krankenhaus“ bezeichnet nicht nur eine *Gesundheitsfabrik* mit Ressourcenknappheit, Arbeitsteilung, Prozessorganisation, Kern-, Sekundär- und Tertiärfunktionen, Qualitätsanspruch und Gewinnmargen. Das Wort Krankenhaus bezeichnet auch ein *Versprechen*, religiös gesprochen: Eine Verheißung. Über das hinaus, was deine Familie, deine Freunde und du selbst für dich tun können, erfährst du bei uns, wie es sich anfühlt und wie es funktioniert, dass es dir wieder gut geht, wenn es dir vorher schlecht ging. Das ist aber nicht das Einzige: Die *Mitarbeitenden* in Küche, Pflege, Medizin und Verwaltung sind, wie die Angehörigen und Freunde, *gut drauf* und freuen sich darüber, dass sie zeigen dürfen, was sie können, und dass sie miteinander dasselbe Ziel verfolgen. Sie

können dem kleinen Tiger helfen und finden selber dabei Bestätigung, Befriedigung und ein Auskommen.

Statt der Kinderbuchidylle hätte auch eine Folge der Fernsehserie „Schwarzwaldklinik“, oder „In aller Freundschaft“ oder eine Seite aus einem Arztroman als Illustrationsmaterial dienen können. Auch ein Vers aus einem Weihnachtslied hätte gut gepasst: „*Eia, wär 'n wir da!*“

Ergebnis: Es ist insgesamt eine unglaubliche moralische Leistung, dass nach vielen Jahrhunderten, zumindest in einigen Gegenden der Welt, Kranke und Angehörige erwarten dürfen, auch bei sehr schwerwiegenden Erkrankungen in der Regel zuverlässig, kompetent und erfolgreich behandelt zu werden. Insofern lässt sich also ein *Krankenhaus* als eine sehr voraussetzungsreiche und hochentwickelte Form des persönlichen, organisatorischen und öffentlichen Ethos interpretieren, in dem Sensibilität, Zuwendung, Menschenliebe, wissenschaftlicher Fortschritt, soziale Kooperation, ökonomische Vernunft, gesellschaftliche Solidarität und individuelle Verantwortung erfolgreich zusammenwirken. Schon die Auseinandersetzungen in den Vereinigten Staaten von Amerika über die öffentliche Gesundheitsversicherung gibt uns eine Vorstellung davon, dass eine hochkomplexe, flächendeckende Krankenhauslandschaft - eingebettet in ein differenziert koordiniertes Netzwerk der Vor- und Nachsorge - extrem voraussetzungsreich ist und einen *historischen und geografischen Ausnahmefall* darstellt. Dies ließe sich jetzt ausführlich entfalten. (Budde, 2009)

Sofern es ein hinreichend tragfähiges öffentliches, ein institutionell-organisatorisches und ein jeweils persönlich ausgebildetes Ethos des gegenseitigen Helfens und Heilens gibt, das sich in Form von Ressourcen, Gesetzen, Strukturen, Kompetenzen, Erzählungen und Haltungen darstellt, können Krankenhäuser das entängstigende Versprechen „*Ich mach dich gesund!*“ in hohem Maße einlösen. Man kann es auch andersherum formulieren: Uns muss bewusst sein, dass wir es bei unserem Krankenhauswesen mit einem *extrem fragilen* Gebilde zu tun haben, das der ständigen Aufmerksamkeit und Pflege bedarf, damit es sich nicht zurück- oder fehlentwickelt. Dies hat das Krankenhaus mit anderen Institutionen - also mit dem Staat, der Kirche, der Schule, auch mit Wirtschaftsunternehmen - gemeinsam. Nicht von ungefähr haben in der klassischen Praktischen Philo-

sophie Verfallsszenarien immer eine große Rolle gespielt. Zu jeder Staatstheorie, so kann man grob sagen, gehört immer auch eine Verfallstheorie. Schnell wird aus dem Philosophenkönig der Tyrann, aus der Adelherrschaft die Herrschaft der Geld- und Machteliten, aus der Volksherrschaft der Demokratie die völkische Herrschaft des Mobs, gesteuert durch niedrigste Instinkte.

So hat auch das Krankenhaus seine *Gefährdungen*: Im militaristischen Nationalstaat dient das Lazarett- und Krankenhauswesen der Wiederherstellung militärischer Einsatzbereitschaft und Kampfkraft: „*Schon Ende 1914 waren die Betten voll belegt, so dass neben beiden örtlichen Krankenhäusern auch das Gemeindehaus an der Augustastraße und das Martineum an der Wideystraße als Lazarette eingerichtet wurden, wo dann der ‚Nationale Frauendienst‘ die Betreuung übernahm.*“ (Witten, 2012, S. 38) Im kapitalistischen Klassenstaat dient das Krankenhaus dazu, die Arbeits- und Verwendungsfähigkeit der Arbeiter in der Produktion herzustellen: „*Die Industrie beteiligte sich zu Recht an den Baukosten des Krankenhauses, denn ihr Interesse daran, dass Arbeiter im Krankenhaus schnell wieder hergestellt wurden, war beim damaligen Arbeitskräftemangel enorm.*“ (S. 26) Im ideologischen Zwangsstaat dient das Krankenhaus der Selektion von lebenswerten und lebensunwerten Gemeinschaftsgliedern: „*Ein schwieriges und kaum erforschtes Kapitel Wittens, seiner Krankenhäuser und insbesondere des Diakonissenhauses ist der Umgang mit Zwangsarbeitern, Kriegsgefangenen sowie mit Menschen, die nach NS-Recht zwangsweise zur Sterilisierung eingewiesen wurden.*“ (S. 46)

Eine Krankenhauslandschaft in einem freiheitlich demokratischen föderalen sozialen Verfassungsstaat bildet dagegen - ebenso wie die Schule oder das Parlament oder das Wirtschaftsunternehmen - in der eigenen Rechtsordnung, der organisationalen Konstitution und den individuellen Mentalitäten den *Wertgehalt der allgemeinen politischen Ordnung* ab. Sein Zweck besteht darin, den Bürgerinnen und Bürgern des Sozialstaats die Gesundheitsvorsorge zu gewährleisten, auf welche sie ein gesetzlich verbürgtes Recht haben.

Drei Ebenen wirken ständig aufeinander ein: allgemeine Ordnung, Organisation und persönliche Mentalität. Man kann sie nur sehr bedingt - eigent-

lich nur begrifflich und theoretisch - voneinander unterscheiden; denn eine Demokratie braucht mündige Demokraten, ein Krankenhaus braucht menschenfreundliche Heiler und Pfleger, und gutwillige und dienstbereite Menschen brauchen Rahmenbedingungen, die sie nicht entmutigen und frustrieren, sondern fördern und ihre Motivation achten und schützen. Die *Unterscheidung* dieser Ebenen ist allerdings wichtig, damit die Verantwortung den angemessenen Ort findet und niemand überfordert wird. Jeder muss also vor seiner eigenen Haustür kehren und gleichzeitig sehen, dass er seinen Mist nicht einfach beim nahen oder fernen Nachbarn ablädt. Die Aufgabe der *Organisationsethik* ist es, kritisch und zusammenhängend über das Ethos einer Organisation nachzudenken und dies auch zu kommunizieren, damit, soweit es menschenmöglich ist, die Organisation legitime Ziele mit legitimen Verfahren und menschenfreundlich agierenden Mitarbeitenden verwirklichen kann und zugleich notwendige Impulse sowohl an die politische Makroebene wie an die persönliche Mikroebene sendet.

Organisationsethik hat insofern eine *kritisch-analytische*, eine *konstruktiv-systematische* und eine *pragmatisch-handlungsorientierte* Seite. Sie bindet diese Aspekte zusammen, indem sie Kommunikationen über Geltungsfragen in dafür relevanten Gruppen anregt und fördert. In gewisser Hinsicht backt die Ethik ganz kleine Brötchen. Wenn sie wirklich bei ihrer Sache bleibt, weiß sie nämlich nicht, was richtig ist, und kann das dementsprechend auch nicht vorgeben. Sie hat aber gute Ideen dazu, wie Menschen sich miteinander über Vorstellungen von einem guten Krankenhaus austauschen und wie sie diese verwirklichen können. Sie hilft auch gern dabei, ethische Probleme zu sortieren, vor allen Dingen dann, wenn wir Probleme zwar persönlich erleben, deren Lösung aber eigentlich ein Organisationsproblem darstellt. Die Organisationsethik kann entpersonalisieren, entdramatisieren und entmoralisieren. Das ist gleichermaßen entlastend, menschenfreundlich und effektiv.

So können Menschen das unter ihren Bedingungen und in ihrem Kontext und für ihr Handeln Richtige miteinander finden. Dafür stellt die Ethik Begriffe, Methoden, Konzepte und auch kompetente Personen zur Verfügung. Das können unter anderem auch Theologen sein. Dies muss aber nicht sein. Es müssen noch nicht einmal in jedem Fall ethische Experten

sein. Oft reichen nämlich die alltagswissenschaftlichen Einsichten für einen kompetenten Ethikdiskurs aus. Eines ist wichtig: Ethik im Krankenhaus für sinnvoll zu halten setzt Vertrauen voraus. Vertrauen nämlich darauf, dass die Menschen, die im Krankenhaus jeweils an ihrer Stelle tätig sind, sowohl willens wie auch in der Lage sind, das moralisch Angemessene miteinander herauszubekommen.

Was rechtfertigt das Vertrauen darauf, dass schon das Richtige dabei herauskommt, wenn die Betroffenen und Beteiligten *miteinander reden*? Es gibt mehrere Antworten auf diese Frage.

Einmal hat dies mit dem bisher *erfahrenen* Ethos zu tun. Alle, die an diesem Diskurs beteiligt sind, spielen schon immer ihre Rolle bei dem relativen Gelingen des Klinikgeschehens. Nur ein ausgeprägtes und zugleich auch unbegründetes Misstrauen in die moralische, fachliche, methodische und soziale Kompetenz der Beteiligten könnte zu der Unterstellung führen, dass Mitarbeitende, Führungskräfte, Vorstand und Aufsichtsrat sich am gemeinsamen Nachdenken über gute Krankenhausarbeit in ihrem Verantwortungsbereich nicht seriös beteiligen könnten und wollten.

Zum zweiten hat dies mit der *Ausbildung* zu tun. Alle, die an diesem Diskurs beteiligt sind - von der Reinigungskraft bis zum Chefarzt - haben durch Lebens- und Berufserfahrung, informelle und formelle Bildung als in Aus-, Fort- und Weiterbildung Wissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten erworben, um ihren Beitrag zum gemeinsamen Nachdenken über gute Krankenhausarbeit in ihrem Verantwortungsbereich zu leisten.

Zum dritten finden sich in allen weltanschaulichen und religiösen Milieus *Anschlussstellen*, die dazu dienen können, einen Transfer von relevanten ausgewählten Sichtweisen aus den Traditionen des christlichen Glaubens, des bürgerlich-humanistischen Ethos, des Solidaritätsdenkens der Arbeiterbewegung und aus anderen Quellen in gute Krankenhausarbeit hinein zu ermöglichen. Die unterschiedlichen Hierarchiestufen, Professionen und Disziplinen führen im Rahmen der anerkannten gesetzlichen und ethischen Normen (wie sie etwa in einem Leitbild niedergelegt sein können) interdisziplinäre, interkulturelle und interpersonale Diskurse, die den Willen

und die Bereitschaft stärken, gut an gemeinsamen Zielen gemeinsam zu arbeiten.

Bei meinem kleinen Ausflug in die Schweinezucht habe ich recht beiläufig davon gesprochen, dass *Ethik und Ökonomie* keine Gegensätze sind, sondern zusammengehören, ja geradezu zwei Seiten derselben Medaille darstellen. Wenn das Futter ausgeht, wird der Stall geschlossen. Und wenn kein Schwein mehr dem anderen das Nötigste gönnt, ist das Ende bald gekommen. Das Wort Ökonomie bedeutet von Hause aus: „*Haushalt*“, oder, wörtlich genommen: „*Das Gesetz des Hauses*“, kann also synonym mit dem Wort „*Ethos*“ verwendet werden.

Während das Ethos eine selbstverständlich gelebte Realität ist, die sich in Ritualen, Geschichten, Symbolen und Wiederholungen reproduziert und stabilisiert, führen gesellschaftliche Veränderungen zu Verunsicherungen, Destabilisierungen, Verängstigungen, Entscheidungs- und Orientierungskonflikten. Zur Zeit der Reformation beispielsweise war es die Wahrheitsfrage, an der die Zeitgenossen irrewurden. Zur Zeit der französischen Revolution war es die Machtfrage, die zum Blutvergießen führte. Im neunzehnten Jahrhundert war es die Soziale Frage, die ganze Völker spaltete, im zwanzigsten Jahrhundert die der Ideologie, welche alle ethischen Sicherungen beseitigte. Und derzeit sorgen die Herausforderungen der Globalisierung für hochbrisanten Konfliktstoff. Ausgetragen wird der Konflikt weithin unter der Überschrift „*Ökonomisierung*“. Verhandelt wird die Frage, inwieweit das ökonomische Paradigma Geltung für persönliches, institutionelles und politisches Handeln beanspruchen kann. (Fetzer, 2011; Dietz, 2011)

Die Klage zielt auf den Verlust eines sogenannten „Eigentlichen“, auf den Verlust relativer sozialer Gleichheit und auf den Verlust von hinreichend viel Raum, Zeit und Anerkennung für gute Arbeit. Nun ist der Begriff „*Ökonomisierung*“ ein Kampfbegriff und transportiert gern eine kulturpessimistische Note nach der Weise „*Von nun an ging's bergab!*“ Aus der Geschichte sollten wir allerdings gelernt haben, dass weder *Etatisierung* (Verstaatlichung), noch *Ideologisierung* (Bildung eines homogenen Willenskollektivs), noch *Privatisierung* (Laissez-fair-Kapitalismus) für sich genommen irgendein gesellschaftliches Problem löst.

Das Gesundheitswesen hat tatsächlich mit einer neuen Herausforderung zu tun. Es hat nämlich mit den Folgen der eigenen großen *Erfolge* zu kämpfen, der erhöhten Lebenserwartung, dem medizinisch-technischen Fortschritt, der Professionalisierung von Arbeit und damit verbundenen gewachsenen Freiheitsspielräumen zur Entfaltung der Persönlichkeit einschließlich der damit verbundenen Anspruchshaltungen („*Machen Sie mir mal ne neue Hüfte!*“). Die Herausforderung besteht nun eben darin, den sinkenden Anteil an arbeitsfähigen Personen, den wachsenden Anteil der bedürftigen Personen und das Erfordernis steigender Aufwendungen für medizinisch-technische und pflegerische Leistungen zum Ausgleich zu bringen.

Die gerade benannten alten Muster wären längst an einer Problemlösung gescheitert. In einer offenen, freien und sozialen Gesellschaft tritt nun neben die *sachlich-fachliche Herausforderung* zusätzlich noch die Aufgabe, den *politischen Gestaltungsprozess* so zu organisieren, dass potente Interessen einigermaßen domestiziert, die Bürgerinnen und Bürger in hinreichendem Maße beteiligt und insgesamt eine Minimalakzeptanz erreichter Lösungen herbeigeführt wird. Dieses anspruchsvolle Geschäft ist auf der *Makroebene*, der Gesundheitspolitik, zu erledigen. Ich selbst sehe keinen besseren Weg, Problemlösungen in einer Balance von politischen Vorgaben, gesellschaftlichem Korporatismus, marktwirtschaftlichem Wettbewerb und individueller Verantwortung zu suchen, so wie er hierzulande auch versucht wird. (Beese, Becker, Uwe, & Jähnichen, 2012)

Nun kann allerdings das Krankenhaus nicht darauf warten, bis diese Aufgabe gelöst ist, und das Krankenhaus kann diese Lösung schon gar nicht stellvertretend für die Politik lösen. Es besteht Anlass, zu prüfen, was angesichts neuer Herausforderungen und unvereinbarer Handlungsanforderungen auf der *Meso-Ebene*, dem Krankenhaus, geschehen soll. Ethik als die methodische kritische Prüfung moralischer Geltungsansprüche ist dabei unverzichtbar, es sei denn, die Normativität des Faktischen übernehme das Kommando, oder verdeckte und ungeprüfte Herrschaftsinteressen nähmen das Ruder in die Hand. Dies ist aber in einem freiheitlich-demokratischen föderalen Rechts-, Sozial- und Verfassungsstaat nicht legitim, und es ist auch weder mit der ethischen Dimension des christlichen

Glaubens vereinbar, noch mit dem Versprechen, das dem Bedürftigen sagt: „*Ich mach dich gesund!*“

Versteht man die *Organisation Krankenhaus* als ein eigenständiges Gemeinwesen innerhalb des staatlichen Gemeinwesens, dann werden in der Konsequenz alle Krankenhausbürger auch in geeigneter Weise an der gemeinsamen Willensbildung und Entscheidungsfindung beteiligt sein müssen. Weder eine militärische Kommandostruktur, noch ein wohlwollend patriarchalisches Führungskonzept, noch ein technokratisch-positivistisches Regulativ unter Ausblendung menschlicher Grundbedürfnisse und Befindlichkeiten, noch eine stringent gewinnorientierte Zielstrategie oder die Suggestion einer homogenen Weltanschauung würde diesen Anforderungen gerecht. In diesem Zusammenhang sei darauf hingewiesen, dass der Begriff Organisation ja nicht nur eine Korporation bezeichnet, sondern auch den Prozess ihrer Schaffung, Erhaltung und Veränderung. Patienten, Angehörige, Mitarbeitende, Träger und die staatlich und gesellschaftlich verfasste Öffentlichkeit müssen im Rahmen dieses Prozesses in ihrer Personalität, Subjektivität und Mündigkeit wahrgenommen und ernstgenommen werden und miteinander ihre Interessen in diesem Prozess ausgleichen können. Dafür werden alle ihre Kompetenzen dringend gebraucht.

Diese Forderung lässt sich empirisch stützen. Das Sozialwissenschaftliche Institut der EKD in Hannover hat sich mit den *„Arbeitsbedingungen diakonischer Pflege im Krankenhaus“* befasst und ist dabei zu dem Ergebnis gekommen, das sich im Titel der einschlägigen Veröffentlichung *„Führung macht den Unterschied“* (Lubatsch, 2012) niederschlägt. Als zentrale Herausforderung stellt sich das Problem des sogenannten „Gewissensstress“ dar. Dies lässt sich auch auf die anderen im Krankenhaus tätigen Berufe übertragen: *„In der Pflege rückt ein besonderer Widerspruch in den Fokus: der Widerspruch zwischen dem, was die Pflegenden unter ‚guter Pflege‘ verstehen, und dem, was Arbeitsorganisation und Leitung ihnen an Schnelligkeit und Oberflächlichkeit abverlangt. Dieser Widerspruch erzeugt ethische Konflikte, die in der neuen Forschung ‚stress of conscience‘ – Gewissensstress – genannt werden. Im Pflegealltag wird eine besondere Ausprägung dieser Praxis beobachtet.“* (S. 9)

Weil das Ergebnis der Studie für unsere Überlegungen so einschlägig ist, sei es hier etwas ausführlicher wiedergegeben:

„Die Mehrheit der von uns befragten Pflegepersonen, erlebt ihren Beruf auch unter den derzeitigen Rahmenbedingungen als sinnvoll. Nicht nur die Pflegenden, auch Ärzte haben ein hoch ausgeprägtes Sinnerleben. [...] Unsere Untersuchung hat ergeben, dass ein hoch ausgeprägter Zusammenhang zwischen dem Sinnerleben im Beruf und der Arbeitszufriedenheit der Pflegepersonen besteht. [...] Auf jeden Fall ist es notwendig, diese hohe personale Ressource in die diakonischen Einrichtungen zu integrieren. Es prägt die Kultur maßgeblich, wenn sinnstiftende Erfahrungen Raum finden.“ (S. 52)

Die Studie verweist auf eine weitere Untersuchung von Tatjana Schnell (Schnell, 2011). Diese benennt drei zentrale Sinnquellen: *„1. Aktive Teilhabe am Leben: Position beziehen; sich engagieren; leidenschaftlich für das eintreten, was uns wichtig ist. 2. Dabei ist es sinnproduktiv, wenn wir uns für verschiedene Dinge einsetzen (nicht nur für uns selbst, aber auch nicht nur für andere); Ausgewogenheit und Vielfalt zählen. 3. Als wichtigste Sinnquelle hat sich Generativität erwiesen: etwas von bleibendem Wert tun oder schaffen, sich den kommenden Generationen und der Menschheit im Allgemeinen verpflichtet fühlen – und danach handeln!“ (S. 53)*

Die für uns interessanteste und wesentliche Formulierung im Gesamtfazit der Untersuchung lautet: *„Krankenhäuser, in denen die soziale Unterstützung durch die Vorgesetzten und Kolleginnen/Kollegen stark ausgeprägt ist und sowohl die soziomoralische Atmosphäre als auch das diakonische Klima positiv erfahrbar sind, haben zufriedener und gesündere Mitarbeiter.“ (S. 112)*

Ich füge eine Zwischenüberlegung ein: Wie verhält sich der Sachverhalt eigentlich in *konfessionellen* Krankenhäusern? (Fischer, 2000) Die Antwort ist gleichermaßen ernüchternd wie entlastend: Die soziomoralische Atmosphäre und das diakonische Klima unterscheiden sich *nicht* sehr zwischen konfessionellen und nichtkonfessionellen Krankenhäusern (S. 81). Ernüchternd ist das, weil man sich möglicherweise falsche Hoffnungen macht, als Sorge Religiosität zugleich auch für Moralität. Aber das ist nicht der Fall. Ausdrücklich religiöse Motive sind auch für arbeitszufriedene und sinnerfahrende Mitarbeitende nur marginal relevant. Entlastend ist

das, weil man mit etwas mehr Gelassenheit *Moralität* (die Qualität des Ethos eines Krankenhauses) und *Religiosität* (die Intensität der religiösen Praxis von Person und Organisation) voneinander unterscheiden kann.

Zugespitzt formuliert: Wenn ich erreichen will, dass das Ethos des Krankenhauses sich in seiner Qualität gut entwickelt, dann muss ich in die Sinnerfahrung und Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden investieren, und dies entscheidet sich an der Führungsqualität. Wenn ich erreichen will, dass die Religiosität des Krankenhauses sich gut entwickelt, dann muss ich in die religiöse Kommunikation investieren und brauche dies gottlob nicht mit Moralfragen zu vermengen. Gottesdienst ist Gottesdienst. Seelsorge ist Seelsorge. Andacht ist Andacht. Gebet ist Gebet. Glaube ist Glaube. Punkt. Und es ist eben gerade nicht Mittel zur Verbesserung von Betriebsmoral. Hier wäre an eine Formulierung Eberhard Jüngels zu erinnern: „*Gott ist um seiner selbst willen interessant.*“ Jüngel hat auch von dem Evangelium als „*Wertlose Wahrheit*“ gesprochen. Sie lässt sich nicht verwerfen und ist auch erst einmal zu nichts nütze. Das Evangelium erweist sich einfach nur in der Begegnung mit mir als die Wahrheit meines Lebens, dich mich froh und dankbar macht.

Dieses geistliche Geschehen mag nun auch Wirkungen aus sich entbinden: Bereitschaft zum Dienst, ein inneres und äußeres Bewegt Sein (Motivation) durch den persönlichen Glauben und eine persönliche Stärke, die besonders sinnempfänglich und belastungsfähig macht. Eine Garantie, dass dies tatsächlich geschieht, gibt es allerdings nicht. Was aber sollte Christenmenschen denn daran hindern, zuversichtlich darauf zu vertrauen, dass solcher Glaube und solche religiöse Praxis sich segensreich auswirken werden? Gott wird sich nicht daran hindern lassen, auf seine Weise, nämlich auf geistliche Weise, Menschen mit Vertrauen und Nächstenliebe zu begaben. Im Gegenteil: Er hat ja verheißen, dass er die Gaben seines Geistes reichlich gibt. Aber dies ist nicht nachprüfbar und kontrollierbar, sondern ein geistliches Geschehen, das in seinem eigentümlichen Wesen jeder Organisations- und Personalentwicklung unzugänglich bleiben wird. Gott sei Dank! Es ist ja gerade das große ethische Problem psychotechnischen Selbstdesigns, wenn Unternehmen glauben, auf die Herzen und Seelen ihres Personals zugreifen zu dürfen. Immerhin aber weisen die Hochreligiösen auch höhere Werte auf, wenn es darum geht, ihre persönliche, emotio-

nale Gottesbeziehung mit der diakonischen Identität ihres Hauses zu verbinden. Sie erleben auch diese diakonische Identität in auffällig hohem Maße als Ressource und ganz und gar nicht als Forderung oder Druck.

Auch insgesamt wird die *diakonische Kultur eines Hauses* seitens der Mitarbeitenden durchaus nicht als Druck wahrgenommen: Nur 12 % empfinden so etwas wie diakonischen Druck, 49 % dagegen nicht (S. 79). Was allerdings als sehr schmerzhaft empfunden wird, ist der Widerspruch zwischen den Ansprüchen des Leitbildes und dem persönlichen Erleben. Zwei Äußerungen von Beschäftigten im Pflegebereich werden Ihnen sehr bekannt vorkommen: „*In dem Krankenhaus, in dem ich beschäftigt bin, wurde in den vergangenen Jahren immer mehr ein System der Angst aufgebaut. Die Ängste um den Arbeitsplatz werden geschürt, verschiedene Gruppen – Alt und Jung, Kranke und Gesunde – wurden gegeneinander ausgespielt. Ein Ort der Nächstenliebe, der mein Krankenhaus laut Leitbild sein soll, ist dieses sicher nicht mehr – es gibt eher ein Leidbild ab.*“ Der ersten Äußerung folgt sogleich die zweite: „*Es wäre schön, wenn das Miteinander der Kollegen mehr von Nächstenliebe und Vertrauen geprägt wäre.*“ (S. 77)

Diese Beobachtungen sind deshalb für unsere Überlegungen zum Verhältnis von Krankenhaus und Ethik von besonderem Interesse, weil sich in dieser Beziehung einzelne Krankenhäuser deutlich voneinander unterscheiden. Bei elf Krankenhäusern finden sich immerhin zwei, in denen mehr Mitarbeitende aus der Pflege das diakonische Klima stark ausgeprägt finden, als solche, die ihm nur einen niedrigen Stellenwert beimessen. Wenn es schlecht läuft, kann es auch vorkommen, dass weniger als 4 % das diakonische Klima stark ausgeprägt finden und 60 % und mehr nur eine geringe Ausprägung des diakonischen Klimas konstatieren. (S. 76)

Nun wird Ihnen vielleicht die Frage durch den Kopf gehen: Eigentlich hätte ich erwartet, dass wir uns unter dem Thema Ethik und Krankenhaus mit den in der Öffentlichkeit leidenschaftlich debattierten Dilemma- und Konfliktthemen befassen. Vieles spricht aber dafür, dass dies nicht die Themen sind, die in der praktischen Krankenhausarbeit als erstes auf den Nägeln brennen. Wo es im Krankenhaus tatsächlich zu offenen Diskursen über ethische Fragen kommt, spielen diese Frage nur eine untergeordnete Rolle.

Auf diesen Sachverhalt hat Karl-Heinz Wehkamp in seinem Beitrag „*Konfliktfeld Organisationsethik – Erfahrungen aus deutschen Kliniken 1996-2006*“ (Wehkamp, 2010) sehr nachdrücklich hingewiesen. Er berichtet von einem Prozess, in dem ein Ethik-Kodex erarbeitet werden sollte. Durch teilnehmende Beobachtung in verschiedensten klinischen Arbeitsprozessen, Einzelgespräche [...] und Fokusgruppen wurden die realen Problem- und Konfliktfelder in Medizin, Pflege und Verwaltung erforscht, zu deren Bearbeitung ‚Ethik‘ einen Beitrag leisten könnte. Parallel seien gemeinsame Fortbildungen, Vorträge und regelmäßige offene ‚Ethik-Cafes‘ eingeführt worden, um den Mitarbeitern eine Vorstellung moderner Medizin- und Pflegeethik zu vermitteln. Es habe sich gezeigt, dass die Mehrzahl der Mitarbeiter von ‚Ethik‘ primär eine Verbesserung der eigenen Wertschätzung durch „das Unternehmen“ bzw. „die Stiftung“ erwartet habe und dass die klinischen Arbeitsbedingungen einschließlich der Entscheidungsprozesse eine große Rolle bei der Entstehung und potenziellen Lösung von Konflikten spielten. Ich zitiere wörtlich: „*Die in der medizinethischen Literatur bevorzugten Themen, wie z. B. Therapieverzicht, Umgang mit Nahrungsverweigerung, Patientenverfügungen oder Spätabtreibung, stellen sich aus der Sicht der ärztlichen und pflegerischen Mitarbeiter als zwar nicht unwichtig, aber doch als weniger bedeutsam dar. Die ‚Organisation Krankenhaus‘ wurde also seitens der Mitarbeiterschaft stets schon als Herausforderung für eine klinische Ethik angesehen.*“ (S. 392) Diese Einschätzung kann ich aus eigenen persönlichen Gesprächen nur bestätigen. Ob leitende OP-Schwester, Psychologin, Physiotherapeutin, Verwaltungschef oder Ärzteschaft – sie erleben *das Ethos eines Krankenhauses* als wesentliche Ressource, die eigene Kompetenz einzubringen und weiterzuentwickeln, oder eben als eine bis ans Pathologische grenzende Beeinträchtigung - sowohl der fachlichen Kompetenz wie der persönlichen Selbstachtung und Integrität.

Die Ethik der Organisation, fokussiert auf das Thema „*Gute Führung*“, hat sich also als möglicher Schlüssel für gute Krankenhausarbeit erwiesen. Auf den Reflexionsgang „*Ethik der Organisation*“ ist jetzt eigentlich ein Gedankengang zur „*Organisation der Ethik*“ fällig, also über die Frage, wie am besten Ethikdiskurse in der Organisation Krankenhaus implementiert und geführt werden. (Krobath & Heller, 2010, S. 451-616) Dies würde aber einen Festvortrag überfrachten.

Ein Hinweis soll genügen: Es ist nicht die Aufgabe der Organisation, durch sanktionierbare ethische Leitlinien vorzugeben, was richtig ist. Sie erinnern sich vielleicht an die Supermarktkette Walmart, die mit ihren Ethikleitlinien (u.a. zum Thema Liebesbeziehungen der Mitarbeiter) und ihren sektenähnlichen Verhaltenszumutungen an die Mitarbeiter Kopfschütteln auslöste und auch den Markterfolg in Deutschland selbst verpielte. Stattdessen spricht vielmehr alles dafür, *Raum und Zeit* dafür zu schaffen, dass diejenigen, die für gute Medizin, Pflege und Verwaltung zuständig sind, miteinander offen und frei (ggf. unterstützt durch an diesem Ziel orientierte Moderation) sich darüber austauschen können, was gute Medizin, Pflege und Verwaltung hier und heute und in nächster Zukunft bedeutet. Dazu geeignete Methoden muss ich an dieser Stelle nicht erörtern. Praktische und konkrete Vorschläge sind reichlich vorhanden. (vgl. z. B. Drews-Galle, 2012)

Die Christlichkeit organisierenden Handelns in Kirche und Diakonie erweist sich darin, wie zunächst einmal voneinander zu unterscheidende Dimensionen zusammenwirken, die jeweils in ihrer Sachlichkeit und Weltlichkeit zugleich ihre theologische Relevanz haben. Dogmatisch-normative Auffassungen, ökonomisch-fachliche Routinen und die Praxis einer bestimmten Frömmigkeit eignen sich nicht dazu, als unmittelbare Leitprinzipien eingesetzt zu werden. Die Qualität der Ausrichtung, der Leitung, Führung und operativen Praxis in Kirche und Diakonie findet ihr Maß an der Freiheit und der Verantwortung, welche die einbezogenen Personen vor einem allgemeinen theologischen Horizont und in ständigen rekursiven kommunikativen Prozessen realisieren können.

„Wes Brot ich ess‘, des Lied ich sing“⁷

Minnelied und Sangspruchdichtung

Mit der Problematik „*Wes Brot ich ess‘ des Lied ich sing*“ tauchen wir in die Zeit der *Sangspruchdichtung* des Mittelalters ein, die parallel zu dem *Minnegesang* des Walther von der Vogelweide in Deutschland entstand. Die *Sangspruchdichtung* ist vom *Minnegesang* zu unterscheiden. Ich zitiere den Kulturjournalisten und Musikwissenschaftler Lothar Jahn:

„Die Inhalte des Spruchgesangs kreisen meist um moralische, theologische und philosophische Fragen, können aber auch Stellungnahmen zu konkreten tagespolitischen Konflikten zum Inhalt haben. Spruchgesang und Minnelied sind beide gesungene Lyrik und werden meist im höfischen Kreis vor einem genrekundigen Publikum vorgetragen. Beide Formen dienen nicht nur der Unterhaltung, sondern auch der Repräsentation und der Bildung. In den Inhalten findet die höfische Gesellschaft zu sich selbst und entwickelt verbindliche Wertvorstellungen [...]

Während das Verfassen von Minnesang eine Lieblings-Nebenbeschäftigung des Hochadels war, bleibt der Spruchgesang fast völlig fahrenden ‚Berufssängern‘ überlassen. Nicht von ungefähr ist das Pochen auf die höfische ‚milte‘, die das Auskommen dieser Gruppe garantiert, ein Leitmotiv, das sich durch fast die gesamte Spruchgesangs-Überlieferung zieht. [...]

Nach einer gemeinsamen Frühphase beider Gattungen vor 1200 und einer Blüte des Minnesangs Anfang des 13. Jahrhunderts geraten die zum Ritual erstarrten Formen der Hohen Minne ab 1220 immer mehr in den Hintergrund und dienen oft nur noch als Stoff für satirische Brechungen. Der Spruchgesang blüht dagegen in der zweiten Hälfte des 13. Jahrhunderts neu auf und bleibt bis weit in das 14. Jahrhundert hinein aktuell [...]

Obwohl viele Spruchsänger unter dem Motto ‚Wes Brot ich ess‘ des Lied ich sing‘ Träger politischer Propaganda mit Auftragsarbeiten der Potenta-

⁷ Festvortrag zum 60jährigen Jubiläum des Krankenhauseelsorge-Konvents der Evangelischen Kirche von Westfalen, Haus Villigst, Schwerte / Ruhr, 14. Mai 2012. Die Themenformulierung war das Tagungsthema des Jubiläumskonvents.

ten waren, in deren Dienst sie jeweils standen, ging ihre Rolle doch darüber hinaus: Ihr dauerndes Grübeln über die Frage, ‚wie man zer welte sollte leben‘, [...], machte sie zu Ratgebern und Mahnern, deren Stimme gehört werden sollte. Die Kunst war allerdings, dabei den Bogen nicht zu überspannen, sonst stand das warme Winterquartier ernsthaft in Frage.“ (Jahn, 2011)

Gottesherrschaft und Lobgesang

Die Maxime „*Wes Brot ich ess' des Lied ich sing*“ hat ihr relatives Recht. Es geht um ein wechselseitiges Verhältnis von Fürsorge und Loyalität, Treu und Glauben. Zum einen gilt der Satz: „*Man soll dem Ochsen, der da drischt, nicht das Maul verbinden.*“ – Zugleich gilt der Satz: „*Jede Hand ist schön, die gibt.*“ Wer seinen Ernährer verleumdet, begeht einen Vertrauensbruch. Wenn ich mich in Dienst nehmen lasse, ist Loyalität geboten. Wir werden gegenüber diesem wechselseitigen Verhältnis von Leistung und Gegenleistung, Unterhaltung und Unterhalt, also Unterhaltung zur Erbauung gegen Unterhalt zum Leben keine wesentlichen Bedenken geltend machen.

Herrschafts- und Machtverhältnisse strukturieren das Zusammenleben. Dieser anthropologisch-gesellschaftliche Sachverhalt wird in der theologischen Tradition im Rahmen der Schöpfungs- und Erhaltungslehre thematisiert. Es macht dabei nur einen relativen Unterschied aus, ob die Machtbasis durch Herkommen, religiöse Zugehörigkeit oder ökonomische Leistungsfähigkeit begründet ist. Dass dies alles nach dem Sündenfall unter den Bedingungen harter Entfremdung passiert, wussten bereits Adam und Eva sehr genau, und Abel hat es am eigenen Leibe bitter erfahren.

Die christliche Kirche nimmt seit ihren Anfängen diese anthropologische Konstante in ihren Dienst und lässt sich ihrerseits in den Dienst nehmen. Rodney Stark hat, aus meiner Sicht sehr schlüssig, aufgezeigt, dass gerade dieses *Dienstethos* und damit eben auch ein Aspekt der Selbstinstrumentalisierung zum Nutzen Anderer für die große Attraktivität der christlichen Religion in den ersten Jahrhunderten gesorgt hat.

Beim Finanzexperten Matthias Claudius finden wir eine bemerkenswerte Aussage über das Verhältnis von Brot und Gesang. Er verweist auf die ei-

gentliche Tiefe dieser Beziehung: „*Er [Gott] sendet Tau und Regen und Sonn und Mondenschein, er wickelt seinen Segen gar zart und künstlich ein und bringt ihn dann behende in unser Feld und Brot: es geht durch unsre Hände, kommt aber her von Gott. Alle gute Gabe kommt her von Gott dem Herrn, drum dankt ihm, dankt, drum dankt ihm, dankt und hofft auf ihn!*“ (EG 508,2; 1783)

Grundsätzlich dürften also gläubige Menschen kein Problem damit haben, das Lied des zu singen, wes Brot sie essen. Ja, sie erinnern sogar ihre Brötchengeber daran, wem diese ihr tägliches Brot verdanken. „*Unser tägliches Brot gib uns heute*“, beten wir im Vaterunser und stellen damit alle Lebensmittel, also jedes Mittel, das uns zum Leben hilft, in den unverwechselbaren Kontext von Geber, Gabe und Empfänger. Wir beschreiben das Dankopfer und den Lobgesang als die angemessene Antwort auf das Brot des Lebens, das fleischgewordene Wort, den Logos, den Ursprungs- und Zielpunkt allen Lebens.

Christliche Freiheit und christlicher Dienst

Die Kirche ist nun eine Zeugnis- und Dienstgemeinschaft, die genau dieser Botschaft verpflichtet ist, sich nämlich in den Dienst der Menschen zu stellen, um ihnen zu bezeugen, wem sie das tägliche Brot und überhaupt das Brot des Lebens verdanken, damit sie darüber das neue Lied anstimmen. Es werden dann die Menschen selbst sein, die darüber entscheiden, ob das, was ihnen im kirchlichen Dienst begegnet, wirklich ein Dienst und eine Hilfe oder eine Zumutung oder Anmaßung ist. Dementsprechend eröffnet sich dann das ganze Spektrum von der Ablehnung bis hin zur Verfolgung, von der Wertschätzung bis hin zur vereinnahmenden Umarmung.

Eine nicht ganz unwichtige Erinnerung mag darin bestehen, dass das *Konstantinische Zeitalter* eine Antwort auf die Erfahrung ist, dass die christliche Freiheit durch staatliche Verfolgung und gesellschaftliche Ächtung nicht aus der Welt zu schaffen war. Es gab einfach immer zu viele Menschen, die das Dienstethos der Christen bis hin zur Selbstaufgabe als hilfreich und nützlich achteten und es eben nicht missen wollten. Der Zuwendung zu den Kranken, Sterbenden, Toten und Trauernden kam dabei be-

sondere Bedeutung zu. Das sollte nun nicht mehr ein Nischendasein fristen, sondern dominanter Teil öffentlicher Kultur werden.

Allein die *Bindung* an ihre Botschaft verleiht also Christen die *Freiheit* zu Zeugnis und Dienst gegenüber jedermann. Für eine kirchliche Amtsträgerin gilt das in hervorgehobenem Maße. Wer einen christlichen Amtsträger in den Dienst nimmt, der nimmt einen Menschen in den Dienst, der zuvor schon einem ganz bestimmten, unverfügbaren Auftrag verpflichtet ist. Er ist, wie Martin Luther es formuliert hat, im Glauben ein Herr über alle Dinge, in der Liebe aber ein Diener aller Menschen.

Wer einen kirchlichen Amtsträger in den Dienst nimmt in der Erwartung, er oder der Dienstnehmer könne zunächst einmal oder überhaupt davon absehen, dass er ein Christ sei, getauft ist und somit im Dienst des Evangeliums von Jesus Christus steht, der nimmt jemand anderen in den Dienst als einen Amtsträger der Kirche.

Das kann für sich genommen legitim sein: Ich kann einen Arzt, einer Verwaltungschefin, einen Sozialarbeiter, einer Pflegerin oder eine Reinigungskraft in den Dienst nehmen. Dann kann ich deren Christsein *tolerieren* oder *fördern* oder sie auch nötigen, im Namen einer vermeintlichen konfessionellen, religiösen und weltanschaulichen Neutralität auf Äußerungen ihres Glaubens im Dienst oder in der Arbeitswelt zu verzichten. Ich kann ihn auf das, was mir als human oder nützlich oder gesund erscheint, verpflichten und *reduzieren*. Allerdings muss ich immer wissen: Wer getauft ist, der ist seinerseits zu Zeugnis und Dienst am Evangelium verpflichtet, und es kann passieren, dass eine Person diese Berufung auch tatsächlich leben will.

Ich kann einen kirchlichen Amtsträger aber als Dienstgeberin auch genau deshalb in den Dienst nehmen, weil er anders ist als ich und in meinem Einflussbereich etwas symbolisiert, was meine Logik irritiert, sich meiner Kontrolle entzieht und mir genau darin *auf paradoxe Weise gut tut*. Mit anderen Worten: Das prekäre Verhältnis von Spruchdichter und Hof prägt sich in modifizierter Gestalt unter wechselnden gesellschaftlichen Bedingungen immer wieder neu aus. Der Spruchdichter muss für sich abwägen, inwieweit er durch seine Sprüche sein Winterquartier riskiert; und der Edle muss für sich klären, wieviel Spannung zwischen Minnegesang

und in Frage stellenden, theologischen, moralischen und politischen Sprüchen er aushält oder wertschätzt und gern in Dienst nimmt.

Dienst der Kirche und Dienst des Pfarramts

Das Pfarramt repräsentiert in charakteristischer Weise den Dienst der Kirche durch eine Amtsträgerin oder einen Amtsträger.

Wie wirkt sich das im kirchlichen Dienst aus? Die Kirchenordnung trifft dazu die folgenden Bestimmungen über das Amt der Pfarrerin und des Pfarrer in Artikel 19:

(2) 1 Mit der Berufung zur Pfarrerin oder zum Pfarrer wird ein öffentlich-rechtliches Dienstverhältnis auf Lebenszeit begründet. 2 Die Begründung des Dienstverhältnisses ist in der Regel mit der erstmaligen Übertragung einer Pfarrstelle verbunden, [...].

(3) Für die Aufbringung der Mittel für die Besoldung und Versorgung der Pfarrfrauen und Pfarrer [...] ist die Körperschaft verantwortlich, bei der die Pfarrstelle errichtet ist.

Damit ist vor allen Dingen die Freiheit und Verantwortung der Kirche angesprochen. Sie ist es, die öffentlich-rechtliche Dienstverhältnisse auf Lebenszeit begründet und damit als konkrete Ausformung ihres Taufverständnisses in der Ordination ihre Verheißung und ihren Auftrag in einer bestimmten Dienstform organisiert und symbolisiert.

Es ist also immer *die Kirche im Ganzen*, die im öffentlichen Kontext ihren Dienst durch eine bestimmte bedienstete Person in ihrem Amt zur Verfügung stellt. Sie ist es auch, die die Verantwortung dafür trägt, dass diese Person ihr Auskommen findet. Das ist für die in Dienst genommene Person der entscheidende Unterschied gegenüber dem frei umherziehenden berufsmäßigen Spruchdichter: Er steht zuerst im Dienst der Kirche, und die beauftragt ihn, bestimmte Aufgaben zum Wohl und zum Nutzen bestimmter Menschen, Gruppen und Institutionen oder Organisationen zu erfüllen.

Sobald dieser Amtscharakter der Pfarrerin oder des Pfarrers verblasst oder zurücktritt, wächst die Möglichkeit und Plausibilität, Amtsträger der Kir-

che durch Funktionsträger des politischen, sozialen, wissenschaftlichen, kulturellen oder medizinischen Systems auszutauschen.

Wir können hier von Säkularisierungsprozessen sprechen. Dabei muss der Begriff „Säkularisierung“ jedoch nicht von vornherein einen negativen Klang haben. Wenn wir mit Luthers Tauftheologie vom vierfachen Beruf des Christen sprechen, ist klar, dass Weltlichkeit nicht der Gegensatz etwa zu Heiligkeit, Christlichkeit, Spiritualität ist. Die Magd, welche die Treppe scheuert - so sie es im Glauben tut - ist im heiligen Stande. Es gibt für Christen keine verbotenen Berufe und keine unreine oder schmutzige Tätigkeiten, sofern diese nicht explizit und dauerhaft dem Dekalog widersprechen.

Aber so wie jeder Beruf sein eigenes Ethos und jedes Amt seine eigene Ehre hat, so unterscheidet sich eben das ordinierte Amt genau darin von jedem weltlichen Beruf, dass es ausdrücklich Gottes Wort öffentlich macht, die Sakramente recht verwaltet und das Amt der Schlüssel ausfüllt. Nicht umsonst sind wir, auch in der Informations- und Wissensgesellschaft, darauf bedacht, das Beichtgeheimnis unverbrüchlich zu wahren und es zu schützen. (Auch die dem Amt assistierenden Dienste haben an diesem Auftrag und Schutz Anteil.)

Die Besonderheit des ordinierten Amtes besteht – daran sei um der Vollständigkeit willen erinnert - nicht in einer vermeintlichen Vollkommenheit oder Heiligkeit der Person in diesem öffentlichen Amt. Vielmehr nimm Gott durch seine rechtfertigende und heiligende Gnade die sündige Person zur Predigt des Evangeliums vollmächtig in den Dienst, in dem innere Berufung der Person und äußere Bestätigung durch die Kirche zusammenkommen.

Dem versucht das Pfarrdienstrecht zu entsprechen. Im Pfarrdienstgesetz finden wir in § 3 eine Grundbestimmung zu Ordination und Anstellungsfähigkeit. Hier der Wortlaut:

(1) Der durch die Ordination erteilte und mit ihr übernommene Auftrag begründet das Recht und die Pflicht der Pfarrerinnen und Pfarrer zur öffentlichen Verkündigung des Wortes Gottes und zur Verwaltung der Sakramente.

(2) Die in der Ordination begründeten Rechte und Pflichten sind für Ordinierte, die in einem Pfarrdienstverhältnis stehen, zugleich Rechte und Pflichten aus dem Dienstverhältnis.

In § 32 finden wir eine „Grundbestimmung“ zur Führung des Dienstes. Auch hier der Wortlaut:

(1) Pfarrerrinnen und Pfarrer haben das Recht und die Pflicht zur öffentlichen Wortverkündigung und Sakramentsverwaltung.

(2) 1 Pfarrerrinnen und Pfarrer sind in ihrer Lebensführung, in ihrem dienstlichen wie in ihrem außerdienstlichen Verhalten ihrem Auftrag verpflichtet. 2 Sie haben zu berücksichtigen, dass dieser Auftrag sie an die ganze Gemeinde weist und dass sie in besonderer Weise als Zeuginnen und Zeugen Jesu Christi und als Vertreterinnen und Vertreter der Kirche angesehen werden.

(3) 1 Sie stehen in der Gemeinschaft aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und haben ihren Dienst nach den Ordnungen der Kirche zu führen. 2 Auch ihre Pflichten als Gemeindeglieder haben sie gewissenhaft zu erfüllen.

Damit ist im Grundsatz abschließend gesagt, was zum Thema Pfarrdienst im Blick auf Brot und Liedersingen zu sagen ist.

Fünf Fragen - Fünf Antworten⁸

- 1. Wird und soll die Krankenhausseelsorge zu einer allgemeinen geistlichen Versorgung (geestelijk Verzorging <http://www.vgvz.nl/>) werden, die sich situativ in dem multireligiösen und multikonfessionellen Kontext des Krankenhauses und der Gesundheitsversorgung aufstellt?*

Sofern die Krankenhausseelsorge sich als eine notwendige Lebens- und Wesensäußerung der Kirche Jesu Christi versteht, wird sie sich nicht darin erschöpfen können, als Bestandteil allgemeinen religiösen Lebens oder als eine funktionale Komponente des öffentlichen Gesundheitswesens aufzu-

⁸ Die Fragen waren durch den Krankenhausseelsorgekonvent vorgegeben.

treten oder wahrgenommen zu werden. Sie darf sich aber nicht zu schade sein, sich ohne Dünkel in die vielfältige und bunte Realität einander widersprechender Ansprüche und Lebensentwürfe hineinzubegeben.

Sofern der Krankenhausseelsorge nicht der Zugang zu allen Menschen ohne Ansehen der Person verwehrt wird und sofern ihr das Recht eingeräumt bleibt, durch ihr Amt das Wort Gottes öffentlich zu verkündigen, die Sakramente zu verwalten und das Amt der Schlüssel auszuüben, hat sie kein Recht, sich einem angefragten Dienst zu verweigern. Dass darüber hinaus Christen sich wie bereits beschrieben in allen Berufen und Tätigkeiten in ihrem Glauben zu bewähren haben, sofern sie dadurch nicht dauerhaft gegen Gottes Gebot verstoßen müssen und in ihrem Gewissen belastet werden, bleibt davon unberührt.

2. *Werden konfessionelle Profile deutlich erkennbar bleiben, oder treten sie in einer allgemeinen Religiosität weiter zurück?*

Wie konfessionelle Profile erkennbar bleiben, hängt davon ab, wie klar und überzeugend die Konfessionen, also: die Bekenntnisgemeinschaften, ihr Bekenntnis leben, und wie bereitwillig dies von den Verbrauchern der kirchlichen Lebensäußerungen aufgenommen wird. Diese werden es sein, die eine konfessionell profilierte Dienstleistung als hilfreich und wertvoll annehmen oder ablehnen. Niemand kann beispielsweise die evangelische Kirche und ihre Amtsträger von der Herausforderung entlasten, herauszufinden, wie eigentlich ihr Profil (also die markante, für Erkennbarkeit sorgende Seitenansicht) aussieht.

Worin besteht protestantisches Profil? Es besteht darin, die Gnade Gottes allem Volk ohne Ansehen der Person in Wort, Sakrament und tätiger Liebe zu bezeugen. Es besteht nicht darin, vorgefasste Vorstellungen von Gesundheit, Nützlichkeit, Leben und Wert zu bedienen. Eher geht es darum, die Erfahrungen, die wir mit allen Menschen teilen, in die Kommunikation des Evangeliums einzubeziehen und dabei der verwandelnden Kraft des Evangeliums zum Heil und Zum Wohl des Menschen zu vertrauen.

3. *Welchen Einfluss haben die (zunehmend gewollten) (Teil-) Refinanzierungen der Krankenhausseelsorge auf die praktische Arbeit und das Selbstverständnis von SeelsorgerInnen, und wie gestaltet sich das in zunehmend europäisierten und globalisierten Kontexten?*

Die Refinanzierungen durch Krankenhausträger führen mit Recht dazu, dass wir Rechenschaft geben über den Grund der Hoffnung, die in uns ist. Eine angstfreie Offenlegung unserer Arbeit schafft Plausibilität bei unseren Partnern im Gesundheitswesen. Qualitätshandbücher, die Beteiligung an Zertifizierungsverfahren und die Dokumentation unserer Arbeit geben der Wahrheit die Ehre, nötigen uns zur Vergewisserung und sind selbst ein Teil der Kommunikation des Evangeliums.

Die Kirche hat Jahrhunderte lang Erfahrung mit der öffentlichen Finanzierung ihres Dienstes. Auch im Rahmen der staatskirchenrechtlichen Partnerschaft in der Bundesrepublik Deutschland ist die öffentliche Finanzierung des Dienstes der Kirche der Normalfall. Die rechtlichen Privilegien der öffentlich-rechtlichen Kirchenfinanzierung, die besonderen Finanzierungsmodalitäten für den Religionsunterricht an öffentlichen Schulen, die Unterhaltung der theologischen Fakultäten an öffentlichen Universitäten, die Freistellung von Amtsträgern für eine Tätigkeit als Landes- und Bundesbeamte in der Gefängnis- und Militärseelsorge, die Refinanzierung in Teilen der Polizeiseelsorge und der Krankenhausseelsorge sind kein Sonderfall, sondern lange Tradition und insofern der Normalfall.

In jedem Fall ist darauf zu achten, dass die Ausrichtung des Dienstes, die Wahrung der Zeugnis- und Dienstgemeinschaft der Kirche, die Wahrnehmung der dienstlichen und fachlichen Aufsicht im praktischen Vollzug und in der formalrechtlichen Ausgestaltung dem Auftrag der Kirche entsprechen. Natürlich gibt es immer die Versuchung, sich mit Hinweis auf den Dienstbereich Krankenhaus der kirchlichen Aufsicht und Gemeinschaft zu entziehen, ebenso wie die Versuchung, sich der Realität des Tätigkeitsfeldes Krankenhaus mit Hinweis auf die kirchliche Berufung zu verweigern. Aber diese Spannung ist im Gemeindepfarramt ebenfalls gegeben: Der Eine mag sich als Verteidigungsminister seines Pfarrbezirks verstehen, nicht als Pfarrer der gesamten Kirche. Der Andere scheint im Dienst seiner kleinen emotional anwärmenden Bezugsgruppe zu stehen, nicht etwa im Dienst aller Gemeindeglieder und der gesamten Öffentlich-

keit. Aber das sind konkrete Fragen der Amtsführung und Dienstaufsicht, die sich immer wieder und in allen Bereichen stellen.

4. *Ist ein Mix aus spiritual care und pastoral care die zukunftsweisende Antwort auf das Zurückgehen volkscirchlicher Strukturen und die damit verbundene Relevanz der körperschaftlichen Großkirchen?*

Es scheint mir nicht angemessen zu sein, in die gängige Krisenrhetorik und das Mantra des vermeintlich gesetzmäßig fortschreitenden Bedeutungsverlustes der großen Kirchen einzustimmen. Das wollen wir erst noch mal sehen. Nach wie vor sind die beiden großen Kirchen in Deutschland die einzigen Freiwilligenorganisationen, die zwei Drittel der Bevölkerung an sich zu binden in der Lage sind. Zum Vergleich: CDU und SPD haben bundesweit ca. 500.000 Mitglieder, die evangelische Kirche im Bereich der EKD rund 25.000.000. Ob die körperschaftliche Struktur der Kirchen Zukunft hat oder nicht, wird sich erst noch zeigen. Die Aufweichung öffentlichen institutionellen Handelns und die Deregulierung sozialer Beziehungen dürften nach den Erfahrungen der letzten zehn Jahre ganz gewiss nicht der Weisheit letzter Schluss sein. Meine Formel lautet: *Transitus ja, Exitus nein.*

Der Mix aus *spiritual care* und *pastoral care* ist zunächst einmal nichts wirklich Neues. Der Sache nach setzt sich hier das Thema *Volksreligiosität* in öffentlichen und institutionell-organisatorischen Kulturen fort. Die breite Masse der Bevölkerung hat zu keinem Zeitpunkt geglaubt und praktiziert, was in Bekenntnisschriften, Synodenbeschlüssen und Glaubensbekenntnissen niedergelegt ist. Religiöse und pseudoreligiöse Praxis hat sich immer parallel und außerhalb kirchlicher Doktrin institutionalisiert und organisiert und sich gegenseitig beeinflusst. Das Wechselspiel von pastoraler Praxis und öffentlicher Religionspraxis - nicht nur im religiösen Sektor, sondern als Querschnittsphänomen aller gesellschaftlichen Bereiche - durchzieht das gesellschaftliche Leben wie ein roter Faden.

Es wird letztendlich an uns selber liegen, an der Amtspraxis der Kirchen, inwieweit wir eine Alternative zur Selbstverflüssigung des sozialen Systems anbieten können. Die Ausgestaltung des Pfarramts in der Kirche wird dabei eine wichtige Rolle spielen. Ein Aspekt, der für die Krankenhaus-

seelsorge wie für alle synodalen Dienste von Bedeutung sein dürfte, ist folgender:

Die Selbst- und Fremdbezeichnung „Seelsorger“ oder „Seelsorgerin“ hat etwas Suggestives. Sie verkürzt das Pfarramt auf seine poimenische Dimension. Gerade das Pfarramt ist aber auch das Amt der Einheit. Es repräsentiert dadurch, dass die Pfarrerin oder der Pfarrer den öffentlichen Gottesdienst leitet, die Gesamtheit christlicher Lebensvollzüge: liturgisch, hymnologisch, homiletisch, diakonisch, poimenisch, kybernetisch und politisch. Dabei geht es nicht um Allzuständigkeit des Amtes oder Allkompetenz der Person im Amt. Es geht vielmehr um die Kommunikation des ganzen Evangeliums, weil es um die vollständige Erlösung des ganzen Menschen durch den in Christus Mensch gewordenen Gott geht, der in sich die menschliche und die göttliche Natur unvermischt und unverwandelt vereinigt und durch den Geist die gefallene Kreatur in sein neuschöpfendes Wirken einbezieht.

5. *Bietet die derzeitige Situation mit den schwindenden finanziellen und personellen Ressourcen der Kirchen nur die Perspektive auf einen allenfalls geordneten Rückbau der Krankenhausseelsorge oder eröffnet sie vielleicht Chancen, eine neue Relevanz im System der Gesundheitsversorgung zu gewinnen und zu verankern, und wenn ja, um welchen Preis?*

Jeder historisch und theologisch informierte Zeitgenosse weiß, dass es mit dem Christentum eigentlich nie hätte funktionieren dürfen. Der Gründungsmythos der evangelischen Kirche feiert einen reformatorischen Aufbruch, der angesichts der Machtverhältnisse und der geistigen Lage des Spätmittelalters eigentlich nie hätte gelingen dürfen. In Münster erinnern wir uns in jedem Jahr an einen Frieden, der nach einem dreißigjährigen Krieg die Grundlage für eine europäische Rechtsordnung geworden ist, obwohl ein ganzer Kontinent verheert und verwüstet war. Nach dem ideologischen Exzess des Nationalsozialismus hat es gegen alle Wahrscheinlichkeit auf den Trümmern von schwerster Schuld und einer vollständigen Niederlage eine mittlerweile 65 Jahre andauernde Phase von Frieden, Freiheit und Wohlstand in Mitteleuropa gegeben, in der beide christliche Kir-

chen eine in dieser Weise nie gekannte Möglichkeit der Kultur- und Gesellschaftsprägung bekommen und genutzt haben.

Und nun lamentieren wir miteinander über die Folgen einer *Gebetserhörung*: Dass nun auch in den neuen Bundesländern die Menschen die volle Freiheit haben, ihren religiösen Glauben zu leben oder auch nicht, hat eben zur Folge, dass wir miteinander das uns anvertraute Gut zu teilen haben und deshalb auch Einschränkungen und Veränderungen hinnehmen und verantworten müssen. Eigentlich sollten wir es geradezu als göttliche Berufung annehmen, dass wir uns nun miteinander bewähren können in der Zuversicht des Glaubens, die sich wie das Gottesvolk durch die Wüste auf den Weg ins verheißene Land macht.

Dass das *Kreuz* die Signatur des christlichen Lebens ist und Anfechtung den Theologen zum Theologen macht, sollte uns nicht überraschen und fremd sein. Überhaupt: Was heißt hier Kreuz und Anfechtung? Bisher will uns doch, anders als es in Ägypten, China, Indonesien oder Pakistan der Fall ist, wirklich niemand an den Kragen. Umgekehrt: Krankenhausträger finden sich bereit, unseren Dienst nicht nur anzunehmen, sondern ihn sogar zu finanzieren, weil sie sich etwas davon versprechen.

Wenn also irgendetwas an der Zeit ist, dann mag es wohl sein, dass wir – einer Änderungsschneiderei gleich - unseren zu groß gewordenen Anzug etwas kleiner schneiden. Ansonsten aber gibt es keinen Grund, nicht das Lied des zu singen, wes Brot wir essen. Es ist nicht nur ein Tischgebet, wenn wir angesichts der gegenwärtigen Lage sagen: „*Komm, Herr Jesu, sei du unser Gast, und segne, was du uns bescheret hast.*“

Die *Loyalität gegenüber dem kirchlichen Auftrag* hängt nicht davon ab, ob der Dienst kirchlicher Mitarbeit durch Dritte gegenüber der Kirche refinanziert wird, auch nicht davon, ob kirchliche Amtsträger oder Mitarbeiter in administrativer und fachlicher Hinsicht in nichtkirchliche Dienst- oder Arbeitsverhältnisse übernommen werden. Wesentlich für den Dienst der Kirche und die Personen, die bei ihr oder in ihrem Auftrag außerhalb der Organisation Kirche arbeiten, ist die Unabhängigkeit der Mitarbeitenden und Amtsträger gegenüber ihrem Arbeitsbereich. Diese wird gewährleistet durch die Ordination bzw. Beauftragung und tatsächliche Dienstaufsicht.

Bei der Kirche arbeiten. Zehn Thesen⁹

1. Kirche und Diakonie sind gleichermaßen *Orte des christlichen Glaubens wie des christlichen Lebens*. Die verfasste Kirche – gemeint ist damit die Kirche, sofern sie die Rechtsgestalt einer Körperschaft des öffentlichen Rechts hat – bildet ihren Schwerpunkt im öffentlichen Gottesdienst, dem kirchlichen Unterricht, der Elementarerziehung, der Gruppenarbeit, der gemeindlichen Diakonie und der Seelsorge. Die Diakonie – sofern sie die Rechtsgestalt von Vereinen, gemeinnützigen Gesellschaften mit beschränkter Haftung, Stiftungen, Aktiengesellschaften und Verbänden hat – tritt vornehmlich als Träger von Einrichtungen in der Kranken-, Alten-, Behinderten- und Jugendhilfe auf. Auf allen Handlungsfeldern und auf allen Ebenen von Kirche und Diakonie eröffnen sich – unabhängig von der Rechtsform – *für ganz unterschiedliche Menschen vielfältige Möglichkeiten zum Engagement*, gleich ob dieses Engagement in der schlichten Alltagsverantwortung, ehrenamtlich oder hauptamtlich, mit oder ohne ausdrückliche christlich-religiöse Absicht erfolgt.
 - 1.1. *Es sind zuerst und vor allem die Menschen, die der Kirche ihr Gesicht geben*. Der großen Vielfalt der Motivationen, Begabungen, Kompetenzen, Qualifikationen und Interessen der Menschen in der Kirche und in Verbindung mit der Kirche entspricht die Vielzahl an Formen des Engagements, die der Verheißung und dem Auftrag der Kirche Ausdruck und Gestalt verleihen. Schon ein erster Erkundungsgang durch eine Kirchengemeinde, einen Kirchenkreis und kirchliche Einrichtungen, durch diakonische Unternehmen und Initiativen macht deutlich: Ohne die Menschen, die sich hier begegnen, oder an ihnen vorbei oder gar gegen sie mag es Utopien, Funktionen und Programme geben, aber nicht *die Kirche Jesu Christi*. Diese hat

⁹ Bisher unveröffentlicht, 2014. Die Thesen und Unterthesen verdichten die hier veröffentlichten (sowie weitere nicht in diesem Band publizierte) Texte. Hier getroffene Aussagen sind also jeweils mit weiterführenden Reflexionen und Untersuchungen hinterlegt.

darin ihre Mitte, dass Gott sich in einem Menschen geoffenbart hat und sich durch Menschen mitteilen und Glauben schaffen will.

- 1.2. *Personalverantwortliche in der Kirche müssen mit einer Vielschichtigkeit an Motivationslagen und Logiken des Engagements bei den Mitarbeitenden rechnen. Diese bringen (z. B. milieubedingte) Anziehungs- und Abstoßungsphänomene und Konflikte mit sich, können aber auch produktive Gestaltungs- und Begegnungsräume öffnen. Unterschiede zwischen dem freiwilligen Engagement innerhalb und außerhalb der Kirche sind eher gering, aber beobachtbar. Die Motivation professionell Mitarbeitender in Kirche und Diakonie unterscheiden sich nicht von der Motivation freiwillig Mitarbeitender in Kirche und Diakonie. Die Schnittstelle zwischen Ehren- und Hauptamt in Kirche und Diakonie bedarf der besonderen Aufmerksamkeit. Der Anteil von Personen, die sich *möglicherweise* engagieren wollen, steigt - im Verhältnis zu denen, die sich *tatsächlich* (nicht) engagieren - an. *Verstärkte professionelle Begleitung und besondere Aufmerksamkeit für handlungsfeldspezifische Motivationslagen könnte die Anschlussfähigkeit zwischen vorhandener Motivation und tatsächlichem Engagement steigern.**
- 1.3. *Eine vollständige und differenzierte zusammenhängende Statistik über Amtsträger und Mitarbeitende in allen evangelischen Kirchen, Verbänden, Körperschaften, Unternehmen, Vereinen, Initiativen und Bewegungen liegt nicht vor. Aufgrund des protestantischen Selbstverständnisses kann und soll es ein zentralistisches Personalwesen nicht geben. Abgesehen davon sind die politischen, rechtlichen, wirtschaftlichen und kulturellen Unterschiede in kirchlicher, kommunaler und regionaler Hinsicht erheblich. *Damit aber auf allen synodalen Ebenen Rahmenplanungen vorgenommen werden können, sollte es eine integrierte Übersicht von Schlüsseldaten des Personalwesens geben.**
2. *Eine historisch-kritische Dekonstruktion der Entstehung und der Veränderung kirchlicher Dienste und Berufe macht deutlich: Die Kirche ist frei, die Aufgaben, vor die sie sich gestellt sieht, so zu erfüllen, dass sie ihr Glaubenszeugnis in der Situation gibt, in der sie sich vorfindet,*

mit den Mitteln, die ihr ihre Zeit an die Hand gibt, sowie in dem Rahmen, der ihr gesteckt ist, und den sie sich schafft. Bereits in den neutestamentlichen Urkunden - erst recht in der nachfolgenden Geschichte von Kirche und Diakonie - geht es jeweils um das richtige Maß an institutioneller und mentaler Stabilität auf der einen und an Anpassungs- und Lernfähigkeit auf der anderen Seite. So versucht die Kirche in ihren unterschiedlichen Gestaltungsformen bei ihrer Sache und bei den Menschen zu bleiben. *Die Behauptung, eine bestimmte Dienst- oder Berufsordnung sei überzeitlich und unantastbar, erweist sich bei näherem Hinsehen als kontext- und interessenbedingt.*

- 2.1. Eine ausführliche und eingehende *zusammenhängende Betrachtung kirchlicher Berufe* liegt in der Praktischen Theologie bisher noch nicht vor. Noch bis zu Dietrich Rösslers Praktischer Theologie ist eine Engführung auf den pastoraltheologischen Fokus zu konstatieren. Angesichts des fortgeschrittenen gesellschaftlichen Wandels wird eine praktisch-theologische Kirchentheorie aber dezidiert den pastoraltheologischen Horizont überschreiten müssen. *Die biografischen, familialen und sozialen Übergänge zwischen Pfarramt, kirchlicher Berufstätigkeit und freiwilligem Engagement sind so fließend, dass eine Verengung des Blickwinkels auf das Pfarramt oder kirchlich-diakonische Hauptamtlichkeit einen eklatanten Realitätsverlust zur Folge hätte.* Diese Einsicht bricht sich Bahn.
- 2.2. *Investitionen in das Vertrauen der Mitarbeitenden zur Institution Kirche* sind entscheidend wichtig. Unabhängig von Amt, Beruf und Funktion hängen die äußere und innere Bereitschaft zur Mitarbeit in Kirche und Diakonie davon ab, wie die im historischen und internationalen Vergleich ungeheuer großen Möglichkeiten und Chancen des evangelischen Christentums mit den Alltagserfahrungen der Menschen vermittelt werden. Mitarbeit in der Kirche wird mit der großen Enttäuschung vieler Menschen gegenüber Neomythen in der Arbeitswelt zu tun haben, die zur *Selbstaussbeutung* anleiten, die *Fremdbestimmung* von Großorganisationen über die vereinzelt Person unter dem Vorwand der „Eigenverantwortung“ legitimieren und *konsumistische Selbstbilder* produzieren. *Kirche und Diakonie sind*

demgegenüber gut beraten, den Begriff der Dienstgemeinschaft kritisch weiter zu entwickeln.

- 2.3. Die Begriffe „Mitarbeit“ und „Dienstgemeinschaft“ sind – theologisch gesprochen – synonym mit „Christsein“ oder „Getauft-Sein“ und insofern denkbar weit zu fassen. Es ergibt sich eine weitgehende Kongruenz der *ecclesia abscondita*, der verborgenen, geglaubten Kirche mit der Dienstgemeinschaft. *Das Verständnis des Zusammenwirkens der Gemeindeglieder insgesamt als Dienstgemeinschaft liegt arbeits- und dienstrechtlichen Fragen voraus.* Ob dem Dritten Weg ein Weg 3 a oder ein Vierter Weg folgen soll, wird die Zukunft zeigen.
3. Hinter einer Formulierung, die von „der“ Kirche und vielleicht auch von „der“ Mitarbeit in der Kirche redet, steckt eine Unterstellung: Bei der Verschiedenheit unterschiedlichster Formen des Engagements, Zugangsweisen, Voraussetzungen und Bedingungen kirchlicher Mitarbeit soll es möglich sein, dies alles auf „die“ Kirche zu beziehen, bei der oder für die Menschen arbeiten oder der sie dienen. *Es ist die Aufgabe einer Kirchentheorie, darüber Auskunft zu geben, was man sich unter „der“ Kirche vorzustellen hat, für die sich Menschen engagieren und die ihrerseits Menschen zur Mitarbeit gewinnen will.*
- 3.1. Um das Thema „Bei der Kirche arbeiten“ sachgemäß zu bearbeiten, ist die *kybernetische* Frage nach den Selbststeuerungsmöglichkeiten der Kirche in allen ihren unterschiedlichen sozialen Gestalten im Blick zu behalten. Dies gilt auch für die *sozialethische* Frage nach der Bearbeitung unterschiedlicher Interessen von Akteuren und Rezipienten kirchlichen Handelns. Von gleicher Bedeutung ist die *rezeptionsästhetische* Perspektive: Individuen und Gruppen innerhalb und außerhalb der Kirche einschließlich der Mitarbeitenden sind seitens der Personalverantwortlichen sind als eigenständige Religions-subjekte und Religionsproduzenten wahrzunehmen.
- 3.2. Die Kategorien Personalpolitik, Personalentwicklung, Personalverwaltung, Personalplanung, Personalführung allein reichen nicht aus, um das, was in der Dienstgemeinschaft Kirche sich vollzieht, hinrei-

chend zu erfassen. *Die presbyterial-synodale Ordnung der Kirche geht - theologisch völlig zu Recht - von einem hohen Maß an Selbst- und Mitsteuerung der Kirche durch die Christen aus.* Dementsprechend ist mit einer bleibenden Widerständigkeit gegenüber einem stratifizierenden Zugriff auf das Thema Zusammenarbeit zu rechnen. Ebenso bedarf die *Zuordnung von ordiniertem Amt und beruflicher und ehrenamtlicher Tätigkeit in der Kirche* immer wieder der gemeinsamen Vergewisserung, des Einvernehmens und Konsenses.

3.3. Angesichts der Komplexität von interner und externer Koordination, Kooperation und Kommunikation, angesichts der Vielfalt von gesellschaftlichen Erwartungen und angesichts der langen und notwendigerweise differenzierten historischen Entwicklung von Dienst und Arbeit im Protestantismus muss jeder Impuls zu *Beschleunigung, Zentralisierung und Vereinheitlichung* - gleich ob ethisch, rechtlich oder soziologisch - daraufhin befragt werden, inwieweit er nicht zu einer vorschnellen *Simplifizierung* der Sichtweisen und Instrumente führt, mit denen die Kirche sich selbst steuert. Dem ist mit dezidierter *Langsamkeit* und *Geduld* zu begegnen.

4. Es ist anzunehmen, dass es *charakteristische Motive oder Motivbündel* gibt, die dazu führen, dass Personen in einer vergleichbaren Situation dem Engagement in der Kirche oder Diakonie gegenüber anderen Engagements den *Vorzug* geben. Diese Vermutung ist begründet dadurch, dass im Begriff „Motivation“ eine dynamische *und* eine normative Dimension zum Ausdruck kommen: Bewegt wird man immer von und zu etwas.

4.1. In der *ökonomischen* Perspektive der Unternehmensführung wird Motivation vorrangig als zu beeinflussende individuelle Ressource des Produktionsmittels Personal mit dem Ziel der Erreichung des Unternehmenszwecks diskutiert. Anthropologische und ethische Aspekte werden dabei lediglich implizit oder beiläufig oder als Nebenbedingung mitverhandelt. Die Motivation von Mitarbeitenden hat aber notwendigerweise ethische, rechtliche und anthropologische Implikate. Ein Erfolg des Unternehmens ist ohne die *Berücksichtigung ethischer, rechtlicher und anthropologischer Aspekte* nicht möglich. Die

Motivation von Mitarbeitenden kann ihrerseits, sofern sie hinreichend profiliert und in der Mitarbeiterschaft akzeptiert und verbreitet sowie strukturell geschützt ist, *positiv steuernde Wirkungen* auf das Unternehmen entfalten. Die Bereitschaft zu Teilnahme, Leistung und Bleiben spiegeln sich in Arbeitsqualität, Loyalität und Entwicklungselan wieder. *Von zentraler Bedeutung für die Entstehung intrinsischer Motivation ist die Partizipation an Planungs-, Führungs- und Kontrollprozessen.*

- 4.2. Motive sind, auch *philosophisch* betrachtet, nicht auf ihre sozio- oder psychodynamische Funktion zu reduzieren; vielmehr implizieren sie (zumindest den Verweis auf) eine *transrational gegründete Ressource wertorientierter Selbststeuerung*. Damit ist die Vermutung begründet, dass in der Motivation von Personen dynamische *und* inhaltliche Komponenten aufweisbar und in ihrer Interdependenz plausibel zu machen sind. Dynamik und Inhalt von Motiven, welche Kirche und Diakonie präferieren, müssten sich folglich von anderen Motivationen *unterscheiden* lassen, *ohne* diese zu *diskriminieren*. (Vgl. These 6)
5. Im säkularen Staat sind, *sozialethisch* betrachtet, ethische Diskurse prinzipiell um der Rationalität, Säkularität und Humanität des Gemeinwesens willen multiperspektivisch unter Einbeziehung theologischer Reflexion und religiöser Praxis zu führen. *Fragen nach Orientierung und Geltung für die Lebensführung und Lebensgestaltung (d. h. also auch für die Beweggründe beruflichen Handelns und professioneller Haltung) gehören - gleich ob säkular oder religiös konnotiert - unverzichtbar in diesen Diskurs hinein.*
- 5.1. Ein Gemeinwesen wird seine *ethisch* begründete weltanschaulich-religiöse Neutralität nur insoweit wahren können, wie es Kräfte fördert, die zum freiheitlichen Pluralismus beitragen und sich gegen Kräfte zur Wehr setzt, die den freiheitlichen Pluralismus instrumentalisieren, um ihre partikularen (z. B. laizistischen und säkularistischen) Maximen zum Gesetz aller zu machen. Entscheidend ist, dass diese für sich keine unbedingte und universale Geltung beanspruchen, sich also auf der moralischen Ebene als pluralismusfähig er-

weisen, auch wenn sie auf der Ebene des Bekenntnisses und der Verkündigung von ihrer Heilsnotwendigkeit ebenso überzeugt sein mögen, wie empiristische und naturalistische Positionen von ihrer Alleingültigkeit für alle wissenschaftliche Arbeit.

- 5.2. *Kirchen- und diakoniepräferierende berufliche Motivationen können zur Förderung allgemein wünschenswerter Orientierungen für die Lebensführung und –gestaltung wirksam beitragen, sofern sie sich qualifiziert von anderen Motivationen unterscheiden dürfen. Religiöse und konfessionelle Individualisierung, Pluralisierung und Profilierung sind stets genötigt, sich des Verdachts erwehren, einem vorgegebenen Verständnis von Inklusion, Säkularität und Humanität zu widersprechen. Demgegenüber muss gelten: Auch vermeintlich religiös „neutrale“ Handlungsfelder und Institutionen sind daraufhin zu befragen, inwieweit sie individueller, kollektiver und korporativer Religionsfreiheit in negativer und in positiver Weise Rechnung tragen (sowohl für Klienten wie für Mitarbeitende).*
- 5.3. *Reformprozesse, in denen weitreichende (und kostenintensive!) Strategieentscheidungen nicht in qualifizierter Weise theologisch reflektiert und institutionell abgesichert, problematisiert, diskutiert und geschwisterlich beraten, sondern durch die Gremien gedrückt und womöglich unprofessionell realisiert werden, provozieren Widerstand, frustrieren Gutwillige und beschädigen das wechselseitige Vertrauen. Die Abspaltung von Theologie und vorgeblich alternativloser Pragmatik von verantwortlicher Leitung kostet einen hohen Preis. Umgekehrt sind auch belastende und schwierige Veränderungsvorgänge realisierbar und auch gegen Widerstand durchsetzbar, wo rechtzeitig offen und theologisch qualifiziert die beabsichtigten Zielbestimmungen und Zielverwirklichungen fair kommuniziert und klar normiert werden. Ein wirklicher religiös-weltanschaulicher Diskurs zur Herstellung eines Horizonts für erforderliche Präferenzentscheidungen leistet beides: er orientiert und er stiftet Solidarität.*
- 5.4. Eine *multiperspektivische Betrachtungsweise* im Sinne innertheologischer Interdisziplinarität und gesellschaftlich-theologischer Transdisziplinarität in der Form *Empirischer Theologie* könnte in der La-

ge sein, die Motive und Motivationen künftiger, gegenwärtiger und ehemaliger Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter so zu analysieren, dass daraus für die betroffenen Personen - wie für die verantwortlichen Institutionen und Organisationen - sachgemäße und legitime Handlungsperspektiven entwickelt werden können. Diese Erwartung an theologische Reflexion ist darin begründet, dass ein freiheitliches Gemeinwesen sich am ehesten erhalten kann, wenn der religiöse Diskurs in Theorie und Praxis gerade eben nicht allgemeingültig sondern individuell und „konfessionell“ geführt wird. *In der Tradition der Reformation wird dieser Diskurs sich selbst in der Form wissenschaftlicher Theologie „durchsichtig“.*

6. Der *inhaltliche Aspekt kirchen- und diakonienaher Motivation* ist nicht identisch mit den tradierten oder aktuellen Zuschreibungen religiöser, weltanschaulicher oder moralischer Akzeptanz oder *Plausibilität*. Man wird nicht sagen können: „Hier ist das christliche Motiv!“ Oder: „Dort ist es.“ Allerdings gibt es *Zeichen der Gegenwart und Wirksamkeit Gottes*, die denjenigen, die selbst im Glauben bzw. in der Gemeinschaft der Glaubenden stehen, erlauben, darauf zu vertrauen, dass Gott hier gewiss am Werk ist.
- 6.1. Die *signa ecclesiae* sind nach CA VII Wort und Sakrament. *Zeichen der Gegenwart Gottes* im Leben sind in der Jesusüberlieferung die Gleichnisfähigkeit der Schöpfung, in der paulinischen Theologie das Mitwissen des Menschen (syneidesis) mit Gott dem Schöpfer, in der johanneischen Tradition die geschwisterliche Liebe, in der alttestamentlichen Weisheitstradition die Verlässlichkeit der Erfahrung, in der deuteronomischen Tradition die stete Gegenwart der Tora, in der Vätertradition der Segen, in der prophetischen Tradition das Wechselspiel von *mischpat* und *sedaka* (Solidarität und Bundestreue), in der priesterlichen Tradition der öffentliche Gottesdienst und in der rechtlichen Tradition Geltung und Gültigkeit des Rechts.
- 6.2. Wer *christliche Motive* als Antrieb christlichen Handelns identifiziert, setzt die Kommunikation des Evangeliums voraus und in Gang. Motive des Glaubens können nur, aber immerhin, innerhalb der Kommunikation des Evangeliums als das erkannt werden, was

sie sind: *Zeichen*, die über sich selbst *hinausweisen* auf Anderes, zugleich aber *Zeichen*, die nicht nur *verweisen*, sondern zugleich auch etwas *bedeuten* und *bewirken*: *Das Glaubens- und Lebenszeugnis von Christen kann als Indikator für das Vorliegen christlicher Motivation in Anspruch genommen werden, so wie ein philosophisches Werturteil in seinem Referenzrahmen als plausibel, logisch, wissenschaftlich behauptet und akzeptiert werden kann.* Nicht als voraussetzungsfreie, absolute, universal gültige Wahrheit für alle, aber als eine von vielen (aber nicht beliebig vielen) gültigen (aber nicht alleingültigen) Sichtweisen.

- 6.3. Haltungen und Verhaltensweisen können zwar nicht objektiv-*absolut*, aber doch *interpretativ* im Rahmen der Kommunikation des Evangeliums *als christlich motiviert verstanden und wahrgenommen* werden. Es ist möglich, einen theologischen Kontext für Fragen des Glaubens und des Lebens zu beschreiben, innerhalb dessen sich Haltungen und Verhaltensweisen *zustimmungsfähig* als christlich motiviert *kommunizieren* lassen. Die Einbindung als christlich motiviert identifizierter Haltungen und Verhaltensweisen in die Kommunikation des Evangeliums weitet den Horizont und eröffnet neue Perspektiven auf die Motivation kirchlicher Mitarbeit: *Die Selbstexplikation in einem bestimmten theologischen Sprachspiel ist kein einzufordernder Mitarbeiterausweis.*
7. Es ist damit zu rechnen, dass Menschen, die bereit und motiviert sind, in der Kirche zu arbeiten, mehrheitlich nicht zu den Befürwortern der Organisationswerdung von Kirche, sondern zu deren Skeptikern zählen könnten. Deshalb empfiehlt es sich, ein Profil von solchen Schnittstellen bzw. *Soll-Bruchstellen* zwischen institutionellem und organisationalem Kirchenverständnis zu erheben, die für die Motivation von Mitarbeitenden relevant sind. Das Schnittstellenprofil sollte sich nach Risiko abstufen und mit *Präventionsoptionen* versehen lassen. Es bedarf eines *personalpolitischen Risikomanagements*.
- 7.1. Berufsmotivationen sind durch *inhaltliche Zustimmung* und durch eigene *religiöse Praxis* mitbedingt. Wer Mitarbeitende in Kirche und Diakonie stärken will, muss ihre theologische und religiöse Kompe-

tenz wahrnehmen und darf den liturgischen und homiletischen Aspekt des christlichen Lebens auch in der kirchlich-diakonischen Arbeitswelt nicht ausblenden. Wenn es zutrifft, dass ein Zusammenhang zwischen hoher kirchlich-diakonischer Präferenz und Teilnahme am gottesdienstlichen Leben besteht, dann lohnt sich die Erforschung und Kultivierung der „*institutional readiness*“ von Kirche und Diakonie im Blick auf alle Formen expliziter religiöser Kommunikation unter besonderer Berücksichtigung liturgischer, homiletischer und hymnologischer Gestaltung.

- 7.2. Mitarbeit in der Kirche und eine der kirchlichen Arbeit zugewandte persönliche Motivation setzen jedem Versuch einer organisationalen Funktionalisierung der Person enge Grenzen. Kirchliche Arbeitsprozesse, die der Individualität Mitarbeitender in einem kritischen Ausmaß nicht gerecht würden, wären ein performativer Widerspruch in sich selbst. Der Würdigung *säkularer Motive* von Mitarbeitenden in der Kirche kommt aus Gründen der Achtung *religiöse Dignität* zu; denn kirchlich-diakonische Berufsmotivation kann substantiell christlich und zugleich religiös distanziert sein.
- 7.3. Mitarbeitende in Kirche und Diakonie stimmen mehrheitlich der Erwartung zu, dass *Mitarbeit und Mitgliedschaft* zusammengehören. An der Mitarbeit Interessierte sind bereit, wieder in die Kirche einzutreten oder sich taufen zu lassen, um in der Kirche mitarbeiten zu können. Ein Teil der Mitarbeitenden lehnt es allerdings ab, zur Kirche zu gehören und würde dennoch gern in Kirche oder Diakonie mitarbeiten. Die *Bereitschaft zum Kircheneintritt*, um in der Kirche eine Berufstätigkeit aufzunehmen (umgekehrt formuliert: Die Erwartung des Dienstgebers, Mitarbeitende sollten auch Mitglieder der Kirche sein oder werden) bedarf einer sorgfältigen Kommunikation und Reflexion. Eine bestehende *Kirchenmitgliedschaft zu revidieren* und damit einen Akt der Distanzierung von der Kirche in ihrer sozialen Gestalt zu vollziehen (das Faktum des Getauftseins bleibt durchaus bestehen), ist etwas anderes, als sich (nicht) taufen zu lassen und somit eine *Gliedschaft* in der Kirche aus Gründen der Berufswahl allererst (nicht) zu *begründen*.

- 7.4. Die Berufsmotivation ist von einer *innerkirchlichen Polarität* gekennzeichnet: Nähe zu bestimmten und Distanz zu anderen Lebensstilen geben der individuellen Motivation ihr Profil. *Die innere Polarität entlang verschiedener Lebensstile kann der Nähe und Distanz zu bestimmten Berufsprofilen entsprechen.* Berufsmotivation wird gestärkt durch das Vertrauen auf eine bleibende Offenheit von Kirche und Diakonie für außerhalb ihrer Binnenwelt liegende Aufgaben. Mit befürchteter verstärkter Binnenorientierung von Kirche und Diakonie sinkt die Motivation. *Vor dem Rückzug auf ein vermeintlich Eigentliches oder ein vermeintliches Kerngeschäft ist zu warnen. Vorrang hat demgegenüber der Aspekt, theologisch reflektierte Interpretations- und Bildungsprozesse zu fördern.*
- 7.5. Wenn Mitarbeitende in der Kirche zu religiöser Kompetenz anregen und selbst zu ihr motiviert sein sollen, dann sollten sie diese zuvor selbst in motivierender Weise erfahren haben. Dazu sind Schnitt- und Anschlussstellen religiöser Kommunikation in Kirche und Diakonie aufzuweisen, die Mitarbeitende in ihrer Motivation stärken. Kirchliche Kommunikation mit Mitarbeitenden und deren *Ermutigung und Befähigung zu religiöser Kommunikation* (im Unterschied zu Kommunikation über Religion!) stellen ein unverzichtbares *Qualitätsmerkmal der Institutionskultur* dar und bedürfen entsprechender Gestaltung. *Anschlussfähige Motivationsstrukturen* von Personen, die Kirche und Diakonie nicht präferieren und das *organizational behaviour* von Kirche und Diakonie bedingen einander.
8. Motive und Motivationen kirchlich und diakonisch Mitarbeitender verweisen auf *intrinsisch begründete, rationalisierbare und operationalisierbare Verhaltensweisen*, welche im pneumatologischen Kontext plausibel als Glaubensäußerungen interpretiert werden können.
- 8.1. Diese Vermutung ist begründet in der Anschlussfähigkeit sozialwissenschaftlicher Motivationstheorien gegenüber praktisch-theologischen anthropologischen Ansätzen, die der „*Sprachlichkeit*“ und „*Wortgeschöpflichkeit*“ des Menschen und der Kirche verpflichtet sind. Ohne Mitarbeitenden „christliche“ Motive unterschieben zu wollen, sind beobachtbare Verhaltensweisen von Mitarbeitenden in

seriöser Weise theologisch zu *dechiffrieren* und in ihrem Verweischarakter zu plausibilisieren.

- 8.2. Mitarbeitende in Kirche und Diakonie zeigen, soweit sie sich ausdrücklich selbst äußern, zwei Deutungsmuster: erwerbswirtschaftlich und kirchlich geprägte. In der Diakonie überwiegen gegenüber der Kirche die erwerbswirtschaftlichen (*güter- und verantwortungsethischen*) Muster, in der verfassten Kirche überwiegen gegenüber der Diakonie die kirchlich geprägten (*gesinnungsethischen*) Deutungsmuster. Alle Muster verweisen aufeinander, keines ist gegen das andere auszuspielen.
- 8.3. Wenn für Mitarbeitende in Kirche und Diakonie die Kirchenmitgliedschaft erforderlich ist, gilt dadurch nicht die These, die Dienstgemeinschaft werde zur Solidargemeinschaft von Kirchensteuerzahlern oder einer Zwangsgemeinschaft angesichts einer begrenzten Zahl von Arbeitsplätzen. *Die Arbeits- und Dienstgemeinschaft von Christen in vielfacher Verantwortung greift vielmehr deshalb auf formale Zugehörigkeit zurück, weil sie so auf kommunikative Übergriffe wie Gewissensprüfungen und Anpassungsdruck verzichten kann.*
9. Kirche und Diakonie sind es ihrem Selbstverständnis, den ihnen anvertrauten Menschen und den ihr vertrauenden Menschen schuldig, Menschen zur Mitarbeit zu gewinnen und zu befähigen, die damit nicht überfordert, sondern hinreichend motiviert und kompetent sind. Bei wachsender *Konkurrenz* der Dienst- und Arbeitgeber auf dem Arbeitsmarkt der Zukunft wird klar: *Wer die jungen, qualifikationsbereiten und sozialkompetenten Menschen nicht gewinnt, wird seine Angebote nicht mehr auf professionellem Level vorhalten können.*
- 9.1. Das vorangehende Interesse Gottes an seinen Geschöpfen und das Interesse der Menschen am Evangelium konstituiert, erhält und füllt einen *Raum des Respekts*. Wer sich an solcher Raumgestaltung und Raumpflege, sozusagen als sphärologischer Innenarchitekt beteiligen will, der wird sich nicht verschließen, sondern sich darum bemühen, die Beweggründe von Menschen zu verstehen, die sich in

einen solchen Raum begeben wollen, sich in ihm vorfinden, oder ihn lieber meiden und sich fragen, welche Raumgestaltung dieser Sphäre des Respekts dient. Wer den Menschen, die hier anzutreffen sind, gerecht werden will, wird die Beweggründe für ihr Verhalten nicht isoliert betrachten, sondern sie in Beziehung setzen zu anderen *individuell-personalen Vorgängen* und zu den *Rahmenbedingungen*, unter denen sie entstehen und wirken.

9.2. Die evangelischen Kirchen in Deutschland können seit dem Zusammenbruch der nationalsozialistischen und kommunistischen Gewaltherrschaften ihr Glaubenszeugnis in *Freiheit* und mit öffentlicher Unterstützung ausrichten können. Diese Erfahrung legt es nahe, die dazu förderlichen Bedingungen zu erhalten und weiter zu entwickeln. Zur Freiheit der Kirche, dem Glauben ihrer Glieder zu dienen und den Namen Jesu öffentlich bekannt zu machen, zählt ihre Freiheit, ihre Beziehungen zu Staat, zur Gesellschaft, zur örtlichen wie weltweiten Ökumene und zu allen Mitmenschen in der Bindung an ihre Bekenntnisstraditionen selbstbestimmt zu ordnen. *Eine große Hilfe ist ihr dabei, dass sie ihre Sozialgestalt als Körperschaft öffentlichen Rechts eingerichtet hat, mit Amtsträgern, die in ihrem Sinne hoheitlich handeln, mit einem Steuerungssystem, das sie vor Fremdbestimmung schützt und einem Finanzierungssystem, das Gerechtigkeit, Gleichmäßigkeit und Nachhaltigkeit verbindet.*

9.3. Persönlicher Glaube, die Vielfalt theologischer Gesichtspunkte und die Repräsentation äußerlicher Einheit finden eine sinnvolle Darstellung im *Pfarramt*. Im Pfarramt findet die innerkirchliche wie die außerkirchliche Öffentlichkeit einen personalisierten Ort als Adresse und Modell der Kommunikation des Evangeliums in Zustimmung und Abgrenzung. Das Pfarramt, das Lehramt und die wissenschaftliche Theologie hängen sachlich wie auch rechtlich-politisch zusammen. Die evangelische Kirche, die der freien Kommunikation des Evangeliums ihr Dasein verdankt - in ihr sozusagen ihr Wesen und ihr Leben hat - ist gut beraten, *Amtsträger als öffentliche Personen* zu haben, die in Qualifikation und Status in der Lage sind, diese Kommunikation auf ihrer Ebene und in ihrem Bereich exemplarisch angemessen zu führen. *So bleibt ein hinreichender Zusammenhang*

mit ihrer Lehrtradition, dem öffentlichen Diskurs über Gestaltungsfragen und einer verantwortlichen Gestaltung von personalen Beziehungen gewahrt. Dass das Pfarramt an eine physische Person und nicht an ein Kollegium gebunden sein sollte, entspricht dem inneren Zusammenhang von Amt, Biografie, Seelsorge und Gottesdienst.

9.4. Die Gesamtheit der Gemeinden sollte größten Wert darauf legen, keine *Ordination* auszusprechen, ohne die volle materielle und episkopale Verantwortung für sie zu übernehmen. Darin kommen nicht zuletzt die (am Bekenntnis gemessen legitimen) Erwartungen sowohl der Öffentlichkeit wie auch der kirchlichen Mitglieder zur Geltung. *Bei der Ausgestaltung des kirchlichen und diakonischen Dienstes liegen die konkreten und aktuellen Gestaltungs- und Handlungschancen auf dem Gebiet der Führungs- und Kommunikationsqualität.*

9.4.1. Wenn kirchliche Berufe die kirchliche Präsenz und Repräsentation auf allen Ebenen und in allen Bereichen der Gesellschaft abbilden sollen, und wenn möglicherweise künftig nicht mehr die Pfarramtsstudierenden sondern die *Religionspädagogen* die Mehrzahl der Studierenden stellen, so wird die theologische Religionspädagogik künftig in hohem Maße für das wissenschaftliche *Renommee der universitären Theologie* Verantwortung tragen. Intellektuelle, kognitive und diskursive Motivationen kirchlich Mitarbeitender werden im Blick auf den Religionsunterricht an öffentlichen Schulen einschließlich der Berufskollegs wahrzunehmen und zu fördern sein. *Die Motivationsstruktur von Studierenden der Religionspädagogik entspricht den Anforderungen der künftigen beruflichen Handlungsfelder. Sie weist zugleich eine deutliche Verbundenheit mit der Kirche auf.*

9.4.2. Für die Zuordnung der Berufsgruppe der *Gemeindepädagoginnen und Gemeindepädagogen* zur Berufsgruppe der Pfarrerrinnen und Pfarrer ist die Entscheidung zu treffen, ob und inwieweit in der Dienstgemeinschaft Kirche das formale Ausbildungsniveau über Status und Einkommen im kirchlichen Dienst entscheidet, und inwieweit die Bekleidung einer Personalstelle als Gemein-

depädagoge oder *Diakonin* mit Leitungskompetenzen in Kirche und Diakonie verknüpft werden kann und soll. *Diese Frage lässt sich nicht aus den Qualifikationen und Berufsbildern der Gemeindepädagoginnen, Diakone und Pfarrer allein ableiten, sie muss vielmehr darüber hinaus kirchenpolitisch diskutiert und entschieden werden.*

9.4.3. Das *Hilfemotiv* ist bei Mitarbeitenden in Kirche und Diakonie gegenüber anderen Motiven stark ausgeprägt. Die Ausprägung des Hilfemotivs entspricht den akzeptierten Standards helfenden professionellen Handelns in der Balance von Autonomie und Fürsorge. Kirchlich-diakonische *Motive* sind allerdings *ambivalent*: Sie bieten einen Selbstschutz und ermöglichen Überlebensstrategien angesichts persönlicher und struktureller Überforderung; sie haben aber auch ein Gefälle zur Selbstaussbeutung und zum Quietismus. Das berufliche Selbstbild ist eine Quelle, die Rückschlüsse auf die Motivation zulässt. Professionelle Deformationen sind Indikatoren für Sollbruchstellen, an denen die Beschädigung kirchlich-diakonischer Motive beginnt. *Es bedarf institutionell-organisatorischer Anschlussstellen, die präventiv gegen Selbstaussbeutung wirken.*

10. *Kirchliche und diakonische Identität* stabilisieren und orientieren die Motivation zum Engagement. Sie nicht zeitlos. Sie sind auch nicht über einen Leisten zu schlagen. Je nach Diskussionslage und je nach Diskussionspartner werden - aus dem biblischen Gesamtverständnis kirchlichen und diakonischen Handelns heraus - jeweils unterschiedliche Aspekte vorrangig geltend zu machen sein: Hier ist es eher der paulinische Aspekt der Verkündigung der Versöhnung, des göttlichen Missionsauftrags, des persönlichen Charismas oder der faktischen Geldsammlung. Dort ist es eher der lukanische Aspekt des Tischdienstes, der Botentätigkeit, der Gastfreundschaft. Hier ist es eher die ideologiekritische Abgrenzung gegenüber illegitimer Herrschaft oder die Stärkung der Autorität des berufenen diakonischen Amtes oder diakonischen Funktion des Staates. Dort ist es eher die allgemeine Beauftragung aller Christen, ja aller Menschen zur Diakonie, dort die Forderung nach organisiertem Hilfehandeln im Teamwork und dort

die spontane Zuwendung als konkreter Akt aus der Haltung der Nächstenliebe. Hier ist es die verwechselbare und bleibend zweideutige Hilfeleistung, dort die Demonstration einer bekenntnisgebundenen Haltung.

- 10.1. Der Begriff „*geistliche Leitung*“ sollte innerhalb der kirchlichen und diakonischen Personaltheorie *nicht verwendet* werden. (Beese, 2015) Er transportiert sublim eine tendenzielle Klerikalisierung des Dienstes und der Arbeit innerhalb wie außerhalb von Theologie und Kirche. Ein theologischer Mehrwert über gute Leitung im kirchlichen und im außerkirchlichen Kontext hinaus lässt sich in reformatorischer Tradition nicht aufweisen. Verantwortliche Leitung im Kontext von Kirche, Politik, Wirtschaft und persönlichem Leben lässt sich dagegen als Reformulierung reformatorischer Tauftheologie plausibel machen und reicht aus, um den theologischen Sachgehalt von Arbeit und Dienst innerhalb und außerhalb von Diakonie und Kirche zur Sprache zu bringen.
- 10.2 Wesentlich für den Dienst der Kirche in den Personen, die bei ihr oder in ihrem Auftrag außerhalb der Organisation Kirche arbeiten, ist die Unabhängigkeit der Mitarbeitenden und Amtsträger gegenüber ihrem Arbeitsbereich. Die Loyalität gegenüber dem kirchlichen Auftrag hängt nicht davon ab, ob der Dienst kirchlicher Mitarbeit durch Dritte gegenüber der Kirche refinanziert wird, auch nicht davon, ob kirchliche Amtsträger oder Mitarbeiter in administrativer und fachlicher Hinsicht in nichtkirchliche Dienst- oder Arbeitsverhältnisse übernommen werden. Diese Unabhängigkeit wird gewährleistet durch die Ordination bzw. Beauftragung und eine aktiv wahrgenommene Dienstaufsicht.
- 10.3 Vorhandene Begründungsfiguren, Konzeptionen und Modelle für die *Zuordnung der Ämter, Dienste, Berufe und Beschäftigungsverhältnisse* unterscheiden sich deutlich voneinander. In der Forderung nach Wertschätzung, Kooperation und wechselseitigem Respekt sind sich alle einig. Standesinteressen und Eigendynamik des beruflichen und akademischen Bildungssystems sowie des öffentlichen und privaten Dienst- und Arbeitsrechts tragen sich ebenso stabil

durch wie die Abhängigkeit von der politischen und wirtschaftlichen Gesamtlage, unabhängig davon, ob mit der Ordination „großzügiger“ oder „restriktiver“ umgegangen wird. Darin bringen sich nicht zuletzt die (legitimen) Erwartungen sowohl der Öffentlichkeit wie auch der kirchlichen Mitglieder zur Geltung: *Mehr als Öffentlichkeit und Mitglieder zu geben bereit sind, wird der Kirche auch nicht anvertraut.*

Fazit

Die christliche Gemeinde geht allein aus dem Wort und Geist Gottes hervor. Die innersten Motive jeder Person sind dem verfügbaren Zugriff von Menschen entzogen. Zugleich aber sollen Botschaft, Glaube, Lebensführung der Gläubigen und Ordnung der Gemeinde dem Evangelium entsprechen und ihm dienen. Um die Motivation von Menschen zu fördern und zu stärken, die sich auf ein Engagement in Kirche und Diakonie ansprechen lassen, wird es auf die sogenannten „einfachen“ Christinnen und Christen und auf ihnen wohl gesinnte Freundinnen und Freunde ankommen.

Deshalb sind die ehrenamtlich und hauptamtlich tätigen Verantwortungsträgerinnen und Verantwortungsträger in Kirche und Diakonie gut beraten, auf die *Führungs- und Kommunikationsqualität* ihres jeweiligen Zuständigkeitsbereichs zu achten, um den verschiedenen Motivlagen von Interessentinnen und Interessenten an einem kirchlich-diakonischen Engagement Raum, Zeit und eine förderliche Atmosphäre zu schaffen und zu erhalten.

Kirche und Diakonie verfügen über einen großen *Reichtum an Ressourcen und Gestaltungsmöglichkeiten* für individuelle, soziale und institutionelle Teilhabe an der konkreten Praxis des Christentums reformatorischer Tradition in ökumenischer Weite: Vielfältige Kontaktflächen eröffnen biografische und inhaltliche Angebote. Kirchlich-diakonische Handlungsräume weisen einen großen Formenreichtum auf. Unterschiedliche Ämter und Dienste können nach Bedarf differenziert, ausgestaltet und aufeinander bezogen werden. In einem langen Zeitraum historisch gewachsene und jeweils neu entwickelte Leitungs- und Führungsinstrumente stehen zur Verfügung, um komplexe Probleme durch eine jeweils angezeigte Modulation von Programmen, Strukturen und Prozessen zu lösen.

Eine *Mischung aus kohärenten Strategien und pragmatischen Anpassungen* wird nicht nur die wahrscheinliche sondern auch die geeignete Methode sein, der Motivation für kirchlich-diakonisches Engagement Zeit und Raum zu geben. Eine solche Mischung dürfte am ehesten der Tatsache Rechnung tragen, dass die entscheidende, nämlich die schaffende, erhaltende, rettende und vollendende Bewegung von Gott ausgeht. Sie verleiht „in, mit und unter“ zielorientierter Planung und situativer Anpassung aller menschlichen Motivation Dynamik, Richtung und Inhalt.

Es werden auch in Zukunft zuerst und vor allem durch den Geist bewegte *Menschen* sein, die der *Kirche ihr Gesicht geben*. Zeugnis und Dienst des Evangeliums vollziehen sich im Wirken der großen Vielfalt menschlicher Motive, Begabungen, Kompetenzen, Qualifikationen und Interessen - vom innersten Kern kirchlichen Lebens bis zur unbeabsichtigten Förderung kirchlich-diakonischer Werte und Ziele.

In einer großen Vielzahl an Formen der Beteiligung werden Menschen auch in Zukunft der Verheißung und dem Auftrag der Kirche Jesu Christi Ausdruck und Gestalt verleihen. Die feste Zuversicht, dass der *Geist Gottes* immer wieder Menschen *inspirieren* wird, bei der Kirche zu arbeiten, zählt zum inneren Wesen des christlichen Glaubens und ist die wertvollste Motivation für kirchlich-diakonisches Engagement.

Literatur

- Art. (1963). fromm. In *Duden* (Bd. 7, S. 187f.).
- Art. (1963). Motiv. In G. Drosdowski, & P. u. Grebe, *Duden Band 7. Etymologie. Herkunftswörterbuch der deutschen Sprache* (S. 452-453).
- Art. (6. völlig neu bearbeitete und erweiterte Auflage 1970). Motiv. In G. u. Drosdowski, *Duden Band 2 Stilwörterbuch der deutschen Sprache. Die Verwendung der Wörter im Satz* (S. 476).
- Aschenbrenner, D. (1995). Motivation, Partizipation und Identitätsfindung - Kirche als Dienstgemeinschaft. In C. Burbach, & E. C. Merkel, *Aufbruch zum Diesseits. Festschrift für Wilhelm Fahlbusch* (S. 322-341).
- Becker, D. (2008). *Pfarrberufe zwischen Praxis und Theorie. Personalplanung in theologisch - kirchlicher und organisationsstrategischer Sicht.*
- Becker, D., & Dautermann, R. (2005). *Berufszufriedenheit im heutigen Pfarrberuf. Ergebnisse und Analysen der ersten Pfarrzufriedenheitsbefragung in Korrelation zu anderen berufssoziologischen Daten.*
- Becker, E.-M., & Hiller, D. (2006). *Handbuch Evangelische Theologie.*
- Becker, F. G. (2011). *Grundlagen der Unternehmensführung. Einführung in die Managementlehre.*
- Beese, D. (2001). Reformation und Reform. Zur Problematik kirchlicher Krisendiagnosen. *Lernort Gemeinde. Zeitschrift für theologische Praxis*, S. 16-25.
- Beese, D. (2005). *Protestantisch in Münster.*
- Beese, D. (2008). Die Kreissynode Münster 1919, 1933, 1945. In *Jahrbuch für Westfälische Kirchengeschichte* (S. 329-409).
- Beese, D. (2009). *Glauben leben. Skizzen zur Sozialgestalt der Evangelischen Kirche.*
- Beese, D. (2012). *Abbau ohne Ende oder Kirche mit Zukunft?*
<http://www.kirche->

muelheim.de/Downloads/Neujahrsempfang_MH_2012.pdf. 2013.
Download 20.05.2018.

- Beese, D., Becker, Uwe, & Jähnichen, T. (2012). Wie sich das jetzige Gesundheitssystem aus der Perspektive der Soziokybernetik strukturell ändern müsste. In M. W. Wilkes, & K. Stange, *Customer-Centricity. Nachhaltige Unternehmensstrategie im Gesundheitswesen* (S. 315-364).
- Beese, Dieter. (2015). "Geistliche" Leitung? Ein kritisches Essay. In D. R. Lippe, & Evangelische Kirche im Rheinland, *Dehnübungen - Geistliche Leitung in der Diakonie. Zwischen wirtschaftlichen Erfordernissen und geistlichem Anspruch* (S. 22-43).
- Benthaus-Apel, F. (2006). Lebensstilspezifische Zugänge zur Kirchenmitgliedschaft. In W. Huber, *Kirche in der Vielfalt der Lebensbezüge. Die vierte EKD-Erhebung über Kirchenmitgliedschaft* (S. 205-236).
- Beyer, H., & Nutzinger, H. G. (1991). *Erwerbsarbeit & Dienstgemeinschaft. Arbeitsbeziehungen in kirchlichen Einrichtungen. Eine empirische Untersuchung.*
- Böhme-Lischweski, T., & Lübking, H.-M. (1995). *Engagement und Ratlosigkeit. Konfirmandenunterricht heute.*
- Brakelmann, G. (1991). Plädoyer für einen "Vierten Weg". In H. Beyer, & H. G. Nutzinger, *Erwerbsarbeit & Dienstgemeinschaft* (S. 327-334).
- Budde, B. (2009). *Christliches Management profilieren. Führungsstrukturen und Rahmenbedingungen konfessioneller Krankenhäuser in Deutschland.*
- Burbach, C., & Heckmann, F. (2008). Motive des Helfens. In R. Hoburg, *Theologie der helfenden Berufe* (S. 87-107).
- Dietz, A. (2011). Ökonomisierung als Gefahr? Ethische Handlungsorientierung und Ökonomismus im Gesundheitswesen. In R. A. Klein, & B. Görder, *Werte und Normen im beruflichen Alltag. Bedingungen für ihre Entstehung und Durchsetzung* (S. 195-216).
- Dinter, A., Heimbrock, H.-G., & Söderblom, K. (2007). *Einführung in die Empirische Theologie. Gelebte Religion erforschen.*

- Drews-Galle, V. (2012). *Das Gute im Geschäft. Wie Unternehmen Ethik treiben. Eine Studie des Sozialwissenschaftlichen Instituts der EKD. SI konkret 3.*
- EKD. (2006). *Kirche der Freiheit. Perspektiven für die evangelische Kirche im 21. Jahrhundert. Ein Impulspapier des Rates der EKD.*
- EKvW. (2000). *Kirche mit Zukunft. Zielorientierungen für unsere Kirche.*
- EKvW. (2008). *Aufgaben und Ziele in der EKvW.* Von https://www.evangelisch-in-westfalen.de/fileadmin/user_upload/Kirche/Unsere_Struktur/Landeskirche/Landessynode/Aufgabenund_Ziele2008.pdf.
- EKvW. (2017). *Das Pfarramt in der Dienstgemeinschaft unserer Kirche.* <https://www.evangelisch-in-westfalen.de/kirche/unsere-struktur/landeskirche/landessynode/synode-2017/dokumente/#c2599>.
- Fermor, G. (11. November 2011). *Kirchliche Berufe - der eine Dienst und die vielen Ämter.* Von <http://www.ekir.de/www/ueber-uns/vortrag-fermor-13081.php>
- Fetzer, J. (2011). Ökonomisierung als Herausforderung. Integration von ökonomischen und berufsethischen Werten im Gesundheitswesen. In R. A. Klein, & B. Görder, *Integration von ökonomischen und berufsethischen Werten im Gesundheitswesen* (S. 217-228).
- Fischer, M. (2000). *Das konfessionelle Krankenhaus. Begründung und Gestaltung aus theologischer und unternehmerischer Perspektive.*
- Grethlein, C. (2012). *Praktische Theologie.*
- Grethlein, C., & Schwier, H. (2007). *Praktische Theologie. Eine Theorie- und Problemgeschichte.*
- Haslinger, H. (2006.2008). Die Frage nach dem Proprium kirchlicher Diakonie. In V. Herrmann, & M. Horstmann, *Studienbuch Diakonie 2006* (S. 160-174).
- Hauser, L. (2009). *Kritik der neomythischen Vernunft Band II Neomythen der beruhigten Endlichkeit. Die Zeit ab 1945.*
- Heimbrück, H.-G. (1994). Art. Motivation. In G. u. Müller, *Theologische Realenzyklopädie Band 23* (S. 373-379).

- Hermelink, J. (2006). Die Vielfalt der Mitgliedschaftsverhältnisse und die prekären Chancen der kirchlichen Organisation. Ein praktisch-theologischer Ausblick. In W. u. Huber, *Kirche in der Vielfalt der Lebensbezüge. Die vierte EKD-Erhebung über Kirchenmitgliedschaft* (S. 417-435).
- Hermelink, J. (2006). Einführung: Die IV. Mitgliedschaftsuntersuchung der EKD im Blickfeld kirchlicher und wissenschaftlicher Interessen. In W. u. Huber, *Kirche in der Vielfalt der Lebensbezüge* (S. 13-39).
- Hermelink, J., & Wegner, G. (2008). *Paradoxien kirchlicher Organisation*.
- Hermes, E. (2009). Die Bedeutung der Weltanschauungen für die ethische Urteilsbildung. In F. Nüssel, *Theologische Ethik der Gegenwart* (S. 39-71).
- Höhmann, P., & Krech, V. (2006). Das weite Feld der Kirchenmitgliedschaft. Vermessungsversuche nach Typen, sozialstrukturelle Verortung, alltäglicher Lebensführung und religiöser Indifferenz. In W. u. Huber, *Kirche in der Vielfalt der Lebensbezüge. Die IV. EKD-Erhebung über Kirchenmitgliedschaft* (S. 143-196).
- Hoof, M. (2010). *Freiwilligenarbeit und Religiosität. Der Zusammenhang von religiösen Einstellungen und ehrenamtlichem Engagement*.
- Huber, W., Friedrich, J., & Steinacker, P. (2006). *Kirche in der Vielfalt der Lebensbezüge. Die vierte EKD-Erhebung über Kirchenmitgliedschaft*.
- Jahn, L. (2011). *Minnegesang*.
www.minnegesang.com/Themen/sangspruch.html, download am 22.01.2011.
- Janosch. (2004). *"Ich mach dich gesund, sagte der Bär: Die Geschichte, wie der kleine Tiger einmal krank war"*.
- Kähler, R. (2006). Religiöse Kommunikation zwischen Bedürfnislosigkeit und Bedürfnis, Anmut und Zumutungen. Von kommunikativen Prozessen, in denen religiöse Bezüge plausibel werden. In W. Huber,

Kirche in der Vielfalt der Lebensbezüge. Die vierte EKD-Erhebung über Kirchenmitgliedschaft (S. 405-413).

- Kant, I. (1794). *Die Religion innerhalb der Grenzen der bloßen Vernunft*.
- Klute, J., & Segbers, F. (. (2006). *"Gute Arbeit verlangt ihren gerechten Lohn". Tarifverträge für die Kirchen*.
- Knapp, N. (2013). *Kompass neues Denken. Wie wir uns in einer unübersichtlichen Welt einrichten können*.
- Kolle, O. (1968). *Dein Weib - das unbekannte Wesen*.
- Krobath, T., & Heller, A. (2010). *Ethik organisieren. Handbuch der Organisationsethik*.
- Lehmann, M. (2008). Mitgliedschaft und Begegnung als Formen der Kirche. In J. Hermelink, & G. Wegner, *Paradoxien kirchlicher Organisation. Niklas Luhmanns frühe Kirchensoziologie und die aktuelle Reform der evangelischen Kirche* (S. 123-144).
- Lienemann, W. (2009). Philosophische und theologische Ethik im Streit der Fakultäten. In F. Nüssel, *Theologische Ethik der Gegenwart* (S. 13-47).
- Lubatsch, H. (2012). *Führung macht den Unterschied: Arbeitsbedingungen diakonischer Pflege im Krankenhaus, Sozialwissenschaftliches Insstitut der EKD*.
- Lück, C. (2012). *Religion studieren. Eine bundesweite empirische Untersuchung zu der Studienzufriedenheit und den Studienmotiven und -belastungen angehender Religionslehrer/innen*.
- Ludwig, H. (2010). *Von der Institution zur Organisation. Eine grundbegriffliche Untersuchung zur Beschreibung der Sozialgestalt der Kirche in der neueren evangelischen Ekklesiologie*.
- Merz, R. (2007). *Diakonische Professionalität. Zur wissenschaftlichen Rekonstruktion des beruflichen Selbstkonzeptes von Diakoninnen und Diakonen*.
- Mogge-Grotjahn. (2004). *Gender, Sex und Gender Studies. Eine Einführung*.

- Moxter, M. (2006). Weltsichten religiöser Kommunikation. In W. u. Huber, *Kirche in der Vielfalt der Lebensbezüge. Die vierte EKD-Erhebung über Kirchenmitgliedschaft* (S. 331-336).
- Pförtner, S. H. (1988). Ethik in der griechischen Antike. Von den Anfängen bei Homer bis zu Plato. In S. H. Pförtner, *Ethik in der europäischen Geschichte I. Antike und Mittelalter* (S. 16-39).
- Pieper, A. (1994). *Einführung in die Ethik*.
- Pittkowski, W. (2008). Konfessionslose in Deutschland. In W. Huber, *Kirche in der Vielfalt der Lebensbezüge* (S. 89-110).
- Pohl-Patalong, U. (2006). "Lebensstile" und Kirche. Praktisch-theologische Wahrnehmungen und kirchliche Konsequenzen. In W. Huber, *Kirche in der Vielfalt der Lebensbezüge. Die vierte EKD-Erhebung über Kirchenmitgliedschaft* (S. 273-278).
- Pollack, D. (2006). Was tun? Ein paar Vorschläge trotz unübersichtlicher Lage. In W. u. Huber, *Kirche in der Vielfalt der Lebensbezüge. Die IV. Erhebung der EKD über Kirchenmitgliedschaft* (S. 129-134).
- Raiser, K. (2016). *500 Jahre Reformation weltweit*.
- Rössler, D. (1994). *Grundriß der Praktischen Theologie*.
- Ruddat, G., & Schäfer, G. K. (2005). Diakonie in der Gemeinde. In G. Ruddat, & G. K. Schäfer, *Diakonisches Kompendium* (S. 203-227).
- Sackmann, S. (2008). http://www.bertelsmann-stiftung.de/bst/de/media/xcms_bst_d-ms_18946_18947_2.pdf, abgerufen 02.01.2013.
- Sammet, K. (2006). Lebensstile in Gruppendiskussionen: Gruppenidentitäten, Abrenzungen und Konfliktlinien. In W. u. Huber, *Kirche in der Vielfalt der Lebensbezüge. Die vierte EKD-Erhebung über Kirchenmitgliedschaft* (S. 247-262).
- Sammet, K. (2006). Religiöse Kommunikation und Kommunikation über Religion. Analysen der Gruppendiskussion. In W. Huber, *Kirche in der Vielfalt der Lebensbezüge. Die vierte EKD-Erhebung über Kirchenmitgliedschaft* (S. 358-399).

- Schloz, R. (2006). Kontinuität und Krise - stabile Strukturen und gravierende Einschnitte nach 30 Jahren. In W. u. Huber, *Kirche in der Vielfalt der Lebensbezüge* (S. 51-88).
- Schramm, A., & Wallrodt, L. (19. 07 2010). *DFB-Präsident Theo Zwanziger denkt an Rücktritt*. Von <http://www.welt.de/sport/fussball/article8535053/DFB-Praesident-Theo-Zwanziger-denkt-an-Ruecktritt.html> abgerufen
- Schütze, F. (2006). "Weltsichten" unter dem Gesichtspunkt von paradoxen Lebenserfahrungen und Existenzbedingungen. In W. u. Huber, *Kirche in der Vielfalt der Lebensbezüge* (S. 337-354).
- Sloterdijk, P. (1998). *Sphären I. Blasen*.
- Spranger, E. (2004). *Mythos Motivation*.
- Steck, W. (2011). *Praktische Theologie, Horizonte der Religion - Konturen des neuzeitlichen Christentums - Strukturen der religiösen Lebenswelt. Band 2*.
- Steglich, J. (1867). *Bilderbuch für unsere liebe Jugend*.
- Wagner-Rau, U. (2006). "...dass wir alle irgendwann an diesen Punkt kommen, wo wir das nicht haben, was wir uns so inbrünstig wünschen". Die Notwendigkeit religiöser Kommunikation in der individualisierten Gesellschaft. In W. u. Huber, *Kirche in der Vielfalt der Lebensbezüge. Die vierte EKD-Erhebung über Kirchenmitgliedschaft* (S. 401-404).
- Wehkamp, K.-H. (2010). Konfliktfeld Organisationsethik - Erfahrungen aus deutschen Kliniken 1969-1006. In T. Krobath, & A. Heller, *Ethik organisieren. Handbuch der Organisationsethik* (S. 389-401).
- Wiemer, R. O. (1984). *Der gute Räuber Willibald. Alte und neue Abenteuer*.
- Witten, E. (2012). *150 Jahre Evangelisches Krankenhaus Witten*.
- Wohlrab-Sahr, M., & Benthaus-Apel, F. (2006). Weltsichten. In W. u. Huber, *Kirche in der Vielfalt der Lebensbezüge. die vierte EKD-Erhebung über Kirchenmitgliedschaft* (S. 279-330).

