

*Publiziert unter: Alexander Dietz, Mit Herz und Geld. Die Spannung zwischen kirchlichem Auftrag und ökonomischen Rahmenbedingungen, in: V. Begemann / C. Burbach / D. Weber (Hg.), Ethik als Kunst der Lebensführung, Stuttgart 2018, 72-88.*

// Seite 72 //

## **Mit Herz und Geld – Die Spannung zwischen kirchlichem Auftrag und ökonomischen Rahmenbedingungen**

### **Einleitung**

Individualethik und Sozialethik gehören zusammen. Das ist eine Grundeinsicht, die auch für Friedrich Heckmann wichtig ist. Einerseits gehen vom Ethos des Einzelnen „Impulse für grundsätzliche normative Regelungen aus“ (Heckmann 2001, S. 80), andererseits ist der Einzelne für seine bewusste Lebensgestaltung und für seine ethische Urteilsbildung auf die Kenntnis und die Aufklärung von Strukturen angewiesen (vgl. a.a.O., S. 84). Die strukturelle Ebene spielt besonders offensichtlich im Bereich der Wirtschaftsethik eine entscheidende Rolle. Ein Thema, das bei wirtschaftsethischen Überlegungen auch von theologischer Seite überraschend oft ausgeklammert wird, ist der Bereich von Kirche und Ökonomie. Nachdem dieses Thema im Zuge der „Unternehmen Kirche“-Bewegung in den neunziger Jahren für kurze Zeit intensiv und kontrovers diskutiert wurde, ist es seitdem um diesen Gegenstand wieder auffallend ruhig geworden.<sup>1</sup> Auch in der umstrittenen Unternehmerdenkschrift der EKD von 2008 wird die Frage nach dem Verhältnis von Kirche und Ökonomie allzu schnell auf die diakonischen Unternehmen reduziert (vgl. Kirchenamt der EKD 2008, S. 107ff.). Dabei fragen sich täglich Tausende von Mitarbeitenden nicht nur der Diakonie, sondern auch der verfassten Kirchen in Deutschland, wie sie mit konkreten Spannungen zwischen dem kirchlichen Auftrag und ökonomischen Rahmenbedingungen umgehen sollen. Und Entscheidungsträger in den Kirchenverwaltungen suchen vor dem Hintergrund notwendiger Rationalisierungsmaßnahmen nach Orientierung zwischen ökonomiefeindlichen Ideologien auf der einen und ökonomistischen Ideologien auf der anderen Seite. So erzählte mir eine Kirchenvorsteherin jüngst von einer Erfahrung in ihrer Kirchengemeinde im Zuge der Umstellung des

---

<sup>1</sup> Eine positive Ausnahme bildet die Dissertation: Christoph Meyns, Kirchenreform und betriebswirtschaftliches Denken, Gütersloh 2013, vgl. Abschnitt 3 dieses Beitrags.

Rechnungswesens in der EKHN im Jahr 2017: Durch die Einführung der doppelten Buchführung müssen von der Kirchengemeinde deutlich höhere Rücklagen gebildet werden, was zur Folge hat, dass Stellen nicht wiederbesetzt werden können, Arbeitsfelder eingestellt und Gebäude abgestoßen werden müssen. Ist das nicht ein spannendes Betätigungsfeld für theologische Wirtschaftsethik?

Aber sind die ökonomischen Rahmenbedingungen eigentlich tatsächlich das Hauptproblem unserer Kirche? Mit dieser provokanten Frage sollen die vorherigen Aussagen nicht zurückgenommen werden. Dennoch scheint es mir wichtig

// Seite 73 //

zu sein, bestimmte eindimensionale Herangehensweisen kritisch zu hinterfragen. Die Zahl der Kirchenmitglieder geht kontinuierlich zurück. Damit sinken langfristig die Einnahmen. Darum muss gespart werden. Seit zwanzig Jahren bestimmen Spardebatten die Synoden aller Landeskirchen. Gleichzeitig sind die schrumpfenden Kirchen in Deutschland nach wie vor die reichsten Kirchen der Welt. Und an den Orten der Welt, an denen die Kirchen so gut wie gar kein Geld haben, wächst die Zahl der Christen aktuell besonders stark. Offensichtlich scheinen andere Aspekte einen größeren Einfluss auf die Ausstrahlungskraft von Kirchen zu haben als die ökonomischen Rahmenbedingungen. Möglicherweise hat ein zu großes Augenmerk auf materielle Besitzstandswahrung sogar einen nachteiligen Effekt auf die Auftragserfüllung und Glaubwürdigkeit der Kirche. In diesem Sinne kann wohl Bonhoeffers viel zitierte radikale Aufforderung an die Kirche verstanden werden, erst einmal „alles Eigentum den Notleidenden [zu] schenken“ (Bonhoeffer 2008, S. 205). Der Hinweis auf die Bedeutung der demographischen Entwicklung für die genannten Trends ist zweifellos berechtigt. Gleichwohl machen es sich Kirchenvertreter mitunter zu leicht, wenn sie davon ausgehen, dass sich mit diesem Hinweis die Notwendigkeit einer selbstkritischen Auseinandersetzung mit innerkirchlichen, wenigstens mitverantworteten Tendenzen der Selbstgenügsamkeit, des Traditionsabbruchs, der Milieuerengung und der Visionslosigkeit erledigt hätte. Die Entscheidung mehrerer Landessynoden, angesichts des Mitgliederrückgangs von etwa einem Prozent pro Jahr künftig eben in allen Tätigkeitsfeldern ein Prozent der Kosten jährlich einzusparen, ist auch aus ökonomischer Sicht keineswegs alternativlos. Und auch der kürzlich von der EKD herausgegebene „Leitfaden für ethisch-nachhaltige Geldanlage in der evangelischen Kirche“ bleibt theologisch an der Oberfläche (vgl. Kirchenamt der EKD 2016).

## **1. Ideologien der Ökonomiefeindlichkeit und des Ökonomismus gleichermaßen vermeiden**

Georg Wünsch veröffentlichte 1927 die erste „Evangelische Wirtschaftsethik“, die heute leider kaum noch gelesen wird. Man muss sie zunächst antiquarisch erwerben und wird dann von den 740 Seiten – davon die ersten 270 Seiten theologische Grundlegung – abgeschreckt. Doch derjenige, der sich nicht von der Lektüre abhalten lässt, wird reich belohnt. Angesichts des theologischen und ökonomischen Differenzierungsniveaus, das in heutigen wirtschaftsethischen Publikationen meist nicht mehr in gleicher Weise erreicht wird, mahnt das Werk den Leser zunächst zur Bescheidenheit. Überraschenderweise ist das Buch in weiten Teilen nach wie vor aktuell, insbesondere im Blick auf die Entlarvung verbreiteter Ideologien. Die Hauptaufgabe theologischer Wirtschaftsethik liegt für Wünsch darin, „Gericht und Krisis der bestehenden Wirtschaft zu sein und

// Seite 74 //

zu verhüten, dass sie der Überspannung ihrer eigenen Autonomie, damit der Wirtschaftsdämonie, verfallende“ (Wünsch 1927, S. 355). Er warnt evangelische Wirtschaftsethiker vor inkompetenter Besserwisserei und vor praxisferner Stubenhockerei ebenso wie vor einer Missachtung der Bedeutung der Ökonomie (vgl. a.a.O., V und 5 und 98 und 289). Denn wirtschaftliches Handeln dient der Erhaltung des Menschen, damit dieser zu seiner Bestimmung kommen kann. Insofern dient es auch dem Willen Gottes (vgl. a.a.O., S. 252f. und 373).

Vieles kann für den Menschen zum Gott bzw. Abgott werden. Wenn etwas Geschaffenes zum Gott gemacht wird, handelt es sich nach Wünsch um Dämonie (vgl. a.a.O., S. 130 und 169 und 175). Die Wirtschaft steht erfahrungsgemäß stets in besonderer Gefahr, zur Wirtschaftsdämonie zu werden. Wirtschaftsdämonie liegt dann vor, wenn wirtschaftliches Handeln zum Selbstzweck gemacht oder verabsolutiert wird, wenn alle anderen gesellschaftlichen Funktionen dem Wirtschaften nachgeordnet oder in dessen Dienst gestellt werden, wenn Menschen sich restlos den Wirtschaftsprozessen hingeben und in ihnen aufgehen, wenn die Arbeit alle übrigen personalen Bedürfnisse verschlingt, wenn Menschen glauben, die Forderungen einer Wirtschaft erfüllen zu müssen, die einem sinnlosen Streben nach Immer-mehr-Produzieren, Immer-mehr-Konsumieren und Immer-mehr-Besitzen verfallen ist und dabei außerdem die natürlichen Grenzen des Wachstums ignoriert (vgl. a.a.O., S. 389 und 397f. und 552).

Besser konnten es auch die anderen wichtigen evangelischen Wirtschaftsethiker des zwanzigsten Jahrhunderts, Arthur Rich und Eilert Herms, nicht ausdrücken (auch wenn sie Wunsch weitgehend ignoriert haben). Auch in ihren Entwürfen spielt der ideologiekritische Anspruch ganz im Sinne Wünschs eine entscheidende Rolle. Gerade in kirchlichen Debatten zu ökonomischen Themen treten sowohl die Ideologie der Ökonomiefeindlichkeit als auch die Ideologie des Ökonomismus regelmäßig auf. Exemplarisch dafür können die Unternehmerdenkschrift einerseits und die Streitschrift gegen diese Denkschrift (vgl. Duchrow u.a. 2008) andererseits stehen. Insofern muss auch eine Reflexion zum Thema Kirche und Wirtschaft mit einer Abgrenzung gegen beide Irrwege beginnen.<sup>2</sup>

Grundsätzlich ist zu unterscheiden zwischen dem Gesellschaftsbereich Wirtschaft oder Ökonomie (im engeren Sinne), und der wirtschaftlichen oder ökonomischen Dimension in allen Gesellschaftsbereichen bzw. menschlichen Handlungen, sofern sie etwas mit knappen Ressourcen zur materiellen Bedürfnisbefriedigung zu tun haben. Der Gesellschaftsbereich Wirtschaft hat die Aufgabe, Ressourcen zur Sicherung des materiellen Lebensunterhalts bereitzustellen, auf die Menschen aufgrund ihrer leiblichen Existenz angewiesen sind (vgl. Herms 2008, S. 328) – als Beitrag dazu, dass Menschen die Möglichkeit haben, ihre Bestimmung zu erreichen. In diesem Sinne fasst der Begriff Wirtschaft (als Gesellschaftsbereich) diejenigen Tätigkeiten zusammen, die der Vermehrung und Allokation knapper Ressourcen zur Befriedigung materieller menschlicher

// Seite 75 //

Bedürfnisse dienen. Die Kirche ist also im Blick auf ihre Ziele nicht als Teil des Gesellschaftsbereichs Wirtschaft zu betrachten. Gleichwohl hat sie in ihrer organisationalen Gestalt auch eine wirtschaftliche Dimension insofern, als in ihrem Handeln auch knappe Ressourcen zur materiellen Bedürfnisbefriedigung eine Rolle spielen und Menschen mit diesen Ressourcen auf irgendeine Weise umgehen (bzw. sachverständig umgehen sollten).

Der Begriff „wirtschaftlich“ kann also (angemessen) überall dort verwendet werden, wo sich menschliche Handlungen auf einen bewussten Umgang mit knappen Ressourcen zur materiellen Bedürfnisbefriedigung beziehen. Dabei kann in den Fällen, in denen die Vermehrung und Allokation dieser Ressourcen das (angemessene) Handlungsziel darstellt, von Handlungen innerhalb des Gesellschaftsbereichs Wirtschaft gesprochen werden, während in den Fällen, in denen ein effizienter Umgang mit diesen Ressourcen ein Mittel zur Beförderung

---

<sup>2</sup> Vgl. für die folgenden Abschnitte: Dietz 2011, S. 282ff.

anderer Ziele darstellt, von wirtschaftlichem Handeln innerhalb anderer Gesellschaftsbereiche bzw. von der wirtschaftlichen Dimension dieser Bereiche gesprochen werden sollte. Diese Differenzierung ist deswegen so wichtig, weil ihr Fehlen den ideologischen Gefahren des Ökonomismus sowie der Ökonomisierung Vorschub leistet.

Hinsichtlich der Bewertung der Bedeutung des Gesellschaftsbereichs Wirtschaft als eines notwendigen Teiles der Gesellschaft stößt man häufig auf Sichtweisen, welche diese Bedeutung unterbewerten (Wirtschaftsfeindlichkeit, Wirtschaftsverachtung, Wirtschaftsvergessenheit) oder überbewerten (Ökonomismus). Der Begriff Ökonomismus kennzeichnet Sichtweisen und darauf beruhende Entwicklungen, nach denen der Gesellschaftsbereich Wirtschaft nicht mehr als ein gleichwertiger Teil des gesellschaftlichen Ganzen betrachtet wird, sondern entweder erstens als der maßgebliche Teil (Kommerzialisierung aller anderen Bereiche) oder zweitens als unabhängiger Teil und Selbstzweck oder drittens gar als das Ganze (Ignoranz anderer Bereiche). Alle diese Sichtweisen führen zu einer problematischen gesellschaftlichen Dominanz des Wirtschaftsbereichs, die vielfach wahrgenommen wird. Nicht zuletzt verteidigen die Kirchen den Sonntagsschutz als ein kulturelles Symbol gegen Ökonomismus.

Neben dem Gesellschaftsbereich Wirtschaft (im engeren Sinne) gibt es auch eine wirtschaftliche Dimension in allen Gesellschaftsbereichen, sofern sie etwas mit materiellen Ressourcen zu tun haben. Hinsichtlich der Bewertung der Bedeutung dieser wirtschaftlichen Dimension stößt man ebenfalls auf Sichtweisen, welche diese unterbewerten oder überbewerten (Ökonomisierung). Von der Ökonomisierung eines Gesellschaftsbereichs kann dann gesprochen werden, wenn die wirtschaftlichen Aktivitäten in diesem Bereich nicht mehr als Mittel zur Beförderung des spezifischen Ziels dieses Bereichs angesehen werden, sondern eine Eigendynamik entwickeln in der Weise, dass zunächst ökonomische Begriffe und Denkweisen das ganze System durchdringen, dass weiterhin die für den Umgang mit Ressourcen zuständigen Personen ihre ökonomischen Metho-

// Seite 76 //

den nicht den spezifischen Bedürfnissen des Gesellschaftsbereichs anpassen und ihre Tätigkeit nicht den Zielen des Bereichs unterordnen, sondern dem Bereich und seinen Einrichtungen ökonomische Ziele vorgeben (Geld erwirtschaften, Sparen), und dass schließlich Entscheidungen im jeweiligen Bereich nach sachfremden ökonomischen Kriterien getroffen werden. Zu Recht häufig bemühte Beispiele sind das Bildungswesen und das Gesundheitswesen. Die Begriffe Ökonomismus und Ökonomisierung sollten nicht als

Kampfbegriffe einer wirtschaftsfeindlichen Ideologie bzw. als grundsätzliche Angriffe gegen Ökonomie oder Ökonomik verwendet bzw. missverstanden werden. Vielmehr bezeichnen sie lediglich bestimmte Fehlentwicklungen.

In den letzten Jahren wurde das Thema Ökonomisierung durch Michael Sandel auf die Agenda des internationalen Ethik-Diskurses gesetzt. In seinem Bestseller „Was man für Geld nicht kaufen kann – Die moralischen Grenzen des Marktes“ vertritt er zwar keine grundsätzlich neuen Thesen, aber aufgrund seiner präzisen Analyse und seiner anschaulichen Beispiele kann er viele Leser für die Ökonomisierungs-Problematik sensibilisieren. Nach Sandel lässt sich seit etwa dreißig Jahren in westlichen Gesellschaften eine bestimmte Entwicklung verstärkt beobachten: Wirtschaftliche Denkweisen drängen in Lebensbereiche vor, in denen sie früher aus guten Gründen als unangemessen galten. Dinge würden käuflich, die früher aus guten Gründen nicht käuflich waren. Die Marktlogik werde in Bereichen eingeführt, in denen früher aus guten Gründen andere Logiken vorherrschten. Diese Entwicklung sei aus zwei Gründen ethisch problematisch. Erstens sei es unfair, wenn die Zahlungsfähigkeit zum Hauptkriterium der Verteilung aller Güter werde. Dies befördere das Wachsen der Kluft zwischen Arm und Reich, schränke die Freiheit der Armen immer weiter ein und gefährde letztlich die Demokratie. Zweitens solle man manche Dinge nicht in Waren verwandeln, weil sie das in ihrem Wesen korrumpieren könnte (zum Beispiel politischer Einfluss – hier könnte auch das Evangelium genannt werden –) oder weil es falsche Einstellungen befördere (zum Beispiel handelbare Umweltverschmutzungsrechte) oder weil es die Personwürde verletze (zum Beispiel Aufnahme der Flüchtlinge, die am meisten dafür bezahlen). Darum bräuchten wir – so Sandel – eine öffentliche ethische Debatte darüber, in welchen Gesellschaftsbereichen wir der Marktlogik vertrauen wollen und in welchen nicht. Die Wirtschaftswissenschaft müsse sich stärker auf ethische Fragestellungen einlassen und dürfe nicht so tun, als seien ihre Empfehlungen ethisch neutral (vgl. Sandel 2014, S. 15ff.).

Aber auch die Absage an Ökonomiefeindlichkeit gehört zur ideologiekritischen Aufgabe theologischer Wirtschaftsethik und ergibt sich aus der anthropologisch fundierten Aufgabendefinition der Wirtschaft. Ebenso wie der Ökonomismus kann auch die Ökonomiefeindlichkeit als Versuch gewertet werden, die Spannung zwischen Menschengerechtem und Sachgemäßem einseitig aufzulösen, anstatt sie auszuhalten und immer wieder neu im Blick auf sich ergebende wirtschaftsethische Fragen um Vermittlungen, die beiden Aspekten gerecht wer-

den, zu ringen. Wirtschaftsfeindliche Ideologien finden sich in Form einer Abwertung wirtschaftlicher Tätigkeit überhaupt oder in Form der Forderung, ökonomische Aspekte aus allen Zusammenhängen, die nicht direkt im Gesellschaftsbereich Wirtschaft im engeren Sinne verortet sind, vollkommen auszuklammern. Eine Abwertung wirtschaftlicher Tätigkeit überhaupt findet man beispielsweise bei weltabgewandten religiösen Menschen, die von ökonomischer Tätigkeit eine Ablenkung von vermeintlich wichtigeren Dingen im Leben befürchten, bei Moralisten, die bei jeglicher ökonomischer Tätigkeit niedere Motive, wie Habsucht, unterstellen, oder bei Vertretern pauschaler Entfremdungstheorien. Dabei wird die Tatsache, dass wirtschaftliche Tätigkeit zur Bereitstellung der Mittel zum Leben notwendig zur menschlichen Existenz gehört, verdrängt. Die Forderung, ökonomische Aspekte aus allen Zusammenhängen, die nicht direkt im Gesellschaftsbereich Wirtschaft verortet sind, vollkommen auszuklammern, entsteht zwar häufig aus dem berechtigten Anliegen, einer Ökonomisierung aller Lebensbereiche zu widerstehen, schießt aber über das Ziel hinaus. Es kann nicht ohne negative Folgen die Tatsache ignoriert werden, dass auch in anderen Bereichen (auch in der Kirche) ökonomische Entscheidungen zu treffen sind und dass bei ökonomischen Akten ökonomischer Sachverstand prinzipiell wünschenswert ist und nicht aus ideologischen Gründen verpönt sein sollte (vgl. Jäger 1993, S. 16ff. und 25f.).

## **2. Ideologische Debatte um eine Ökonomisierung der Kirche seit den neunziger Jahren**

Infolge der beginnenden verstärkten Kirchenaustrittszahlen am Ende der sechziger Jahre wurde 1972 von der EKD die Studie „Wie stabil ist die Kirche?“ durchgeführt, die maßgeblich zu einem Wandel in der Beschreibung der Sozialgestalt der Kirche beitrug, deren Selbstverständnis sich nun von dem einer Institution zu dem einer Organisation veränderte.<sup>3</sup> Der Fokus richtete sich nun auf die Mitglieder und deren (teilweise vermeintliche) Bedürfnisse. Daraus entstand die Forderung, dass kirchliche Strukturen analog zu den Strukturen anderer Organisationen effektiver und effizienter werden müssten. Kirchenentwicklungsprogramme mit betriebswirtschaftlichen Elementen entstanden. In den neunziger Jahren verstärkten sich die Tendenzen, wirtschaftliches Denken und Wettbewerbselemente zu etablieren, da man dieser Denkwelt eine hohe Problemlösungskompetenz zutraute im Hinblick auf den Sparzwang der Kirche infolge der vermehrten Kirchenaustritte und der Aufbaukosten in den neuen Bundesländern. Es wurden „Instrumentarien und Verfahrensweisen attraktiv, die bisher im

---

<sup>3</sup> Vgl. für die folgenden Abschnitte: Dietz 2005, S. 183ff.

Kirchenkontext ungewohnt waren. Ein sprachlicher Paradigmenwechsel ist unverkennbar. War es in den siebziger Jahren die Sprache der Soziologie und der Psychologie, die für viele fast zur

// Seite 78 //

kirchlichen Zweitsprache wurde, so ist es heute die Sprache der Betriebswirtschaft“ (Lindner 1997, S. 244).

Das wahrscheinlich bekannteste Beispiel für die Ökonomisierungstendenz im kirchlichen Bereich ist das „Evangelische München Programm“, das die Bayerische Landeskirche in (unentgeltlicher) Zusammenarbeit mit der Unternehmensberatung McKinsey exemplarisch für die Landeskirche im Dekanat München entwickelt hat und das mittlerweile von vielen Landeskirchen nachgeahmt wurde. Zunächst wurden 1995 repräsentative Mitgliederbefragungen durchgeführt und einzelne Gemeinden analysiert. Danach wurden 1996 auf der Basis der Ergebnisse konkrete Handlungsvorschläge für eine Neuausrichtung kirchlicher Tätigkeit erarbeitet. Als Grundproblem der Kirche wurde ihre kräfteaubende Strategie der unkoordinierten Breite (heterogenes Angebot, Profillosigkeit, schlechtes Marketing, zu komplexe Strukturen) diagnostiziert (vgl. a.a.O., S. 249). In Anbetracht der Tatsache, dass die bisherigen kirchlichen Aktivitäten in München die Herausforderungen der abnehmenden Kirchenbindung nicht bewältigen konnten, müsse die Kirche sich auf ihr Grundziel (Kommunikation des Evangeliums) und ihre Kernkompetenz (zeitnahe Auslegung der biblischen Botschaft) konzentrieren (vgl. a.a.O., S. 247f.), eine neue Leitungsstruktur und Leitungskultur etablieren, um die Kirche als gemeinsam handelnde Institution zu stärken, und sich gegenüber der Anwendung professioneller betriebswirtschaftlicher Methoden öffnen (vgl. a.a.O., S. 251). Die Ergebnisse wurden von den entscheidenden Gremien im Dekanat München prinzipiell akzeptiert.

Nicht wenige Theologen standen einer kirchlichen Öffnung für ökonomische Denkmuster jedoch kritisch gegenüber. Unter Verweis auf die dritte These der Barmer Theologischen Erklärung betonten sie, dass die Gestalt der Kirche ihrem Auftrag gemäß sein müsse. Der Initiativkreis „Kirche in der Wettbewerbsgesellschaft“ setzte sich in der Schrift „Evangelium hören – Wider die Ökonomisierung der Kirche und die Praxisferne der Kirchenorganisation“ kritisch mit folgenden Fragen auseinander: „Was wird aus der Kirche, wenn sie sich mehr und mehr als Unternehmen versteht? Was wird aus der Kirchenleitung, wenn sie sich mehr und mehr als Management begreift? Was wird aus den Gliedern der Kirche, wenn sie entweder zu ‚Mitarbeitern‘ kirchlicher Profis oder zur ‚Zielgruppe‘ kirchlichen Handelns werden? Und was

wird aus dem Evangelium, wenn in der Kirche die Sprache des Wettbewerbs, der Leistung und des Erfolgs gesprochen wird?“ (Initiativkreis 1999, S.1) Die Kirche könne sich nicht einfach der ökonomischen Sprache bedienen, ohne sich in einer bestimmten Vorstellungswelt zu bewegen und so das Verständnis von Kirche grundlegend zu verändern (vgl. a.a.O., S. 29f.). In abgeschwächter Form flammte diese Grundsatzdebatte nach der Veröffentlichung des Impulspapiers „Kirche der Freiheit“ durch den Rat der EKD im Jahr 2006 wieder auf. Kritiker wiesen zu Recht darauf hin, dass sich der Text zu undifferenziert betriebswirtschaftlicher Sprache bediene, kirchliche Probleme und deren Lösungen in Management-Kategorien angemessen erfassen

// Seite 79 //

zu können glaube, einseitig quantifizierbare Ziele definiere (Taufquote steigern u.ä., vgl. Rat der EKD 2006, S. 52) und ihre Erreichbarkeit durch rein menschliches Handeln voraussetze. Dass grundsätzliche Kritik an Ökonomisierungstendenzen der Kirche trotz aller Berechtigung oft einseitig zu werden droht, hat möglicherweise auch etwas mit der traditionellen Abwertung der sichtbaren Kirche in der evangelischen Dogmatik zu tun. Die reformatorische Lehre unterscheidet zwischen der sichtbaren Kirche (Kirche als Institution und Organisation) und der verborgenen Kirche. Die verborgene Kirche ist auf den ersten Blick die relevantere, da sie mit der Kirche, wie sie in den Bekenntnisschriften maßgeblich definiert wird, zusammenfällt: Es ist die die Gemeinschaft der Glaubenden, von der nur Gott weiß, wer dazu gehört. Folglich bedarf sie keiner weiteren Legitimation, während die sichtbare Kirche keinen Selbstzweck darstellt, sondern der Ermöglichung einer Kommunikation des Evangeliums in Wort und Tat durch die verborgene Kirche zu dienen hat. Gleichwohl plädiert Wilfried Härle für eine Aufwertung der sichtbaren Kirche mit dem schlagenden Argument, dass die verborgene Kirche ohne die sichtbare Kirche handlungsunfähig wäre. Das Wesen der Kirche und ihre äußere Struktur können wie Leib und Seele zueinander in Beziehung gesetzt werden und sind aufeinander angewiesen (vgl. Härle 2007, S. 573f.). Die äußere Kirche ist das notwendige Mittel dazu, dass die innere Kirche erhalten wird und ihrem Ziel gemäß handeln kann. Für die Kommunikation des Evangeliums in Wort und Tat, ohne die Glaube kein echter Glaube wäre, bedarf es äußerer Strukturen, wie Kirchengebäude und Krankenhäuser, eine Personal- und eine Finanzverwaltung, formale Mitgliedschaften und Mitgliedsbeiträge und so weiter. Darum sind ein verantwortlicher Umgang mit Ressourcen (ökonomischer Sachverstand) und das Bemühen

um eine möglichst gute (auch ökonomische) Situation der Kirche als Organisation und Institution notwendig und auch theologisch geboten.

Gleichzeitig weist Härle berechtigterweise darauf hin, dass – insbesondere ökonomische – Strukturen, Formen und Atmosphäre der äußeren Kirche nicht im Widerspruch zum genannten Ziel stehen dürfen und gegebenenfalls von diesem her korrigiert werden müssen (vgl. a.a.O., S. 579). Viele betriebswirtschaftliche Konzepte, insbesondere solche, die für Non-Profit-Organisationen entwickelt wurden, kommen für eine Anwendung in der Kirchenverwaltung in Betracht, sie müssen jedoch im Einzelfall sorgfältig im Hinblick auf ihre Implikationen geprüft werden. Denn „die Kirche ist zwar eine Organisation, aber kein Unternehmen“ (Gräß-Schmidt 1999, S. 74), außer man definiert den Unternehmensbegriff unangemessen weit (vgl. Fetzer 2004, S. 388).

Christoph Meyns hat sich äußerst verdienstvoll in seiner Dissertation, die 2013 erschien, mit der Anwendbarkeit klassischer betriebswirtschaftlicher Strategien und Methoden in der Kirche beschäftigt. Er kommt zu dem Ergebnis, dass sie punktuell durchaus sinnvoll anwendbar seien, beispielsweise bei kirchlichen

// Seite 80 //

Tagungsbetrieben oder in der Personalentwicklung im Horizont des Human-Relations-Ansatzes. Jedoch kommen sie auch an Grenzen, insbesondere weil die Perspektive der neoklassischen Hintergrundtheorien der Situation der Kirche nicht gerecht werden. So setzen die meisten Managementmethoden eine hierarchische Organisation mit Weisungsrecht des Vorgesetzten und zentraler Durchsetzbarkeit von Planungsvorgaben und Kontrollmechanismen voraus. Dies ist in der evangelischen Kirche nicht gegeben (es widerspricht sogar dem evangelischen Kirchenverständnis), stattdessen stehen hier Aspekte im Vordergrund (dezentrale Strukturen, freiwillige Zusammenarbeit, kommunikative Verständigung, Akzeptanz), die in traditionellen Management-Ansätzen eher vernachlässigt werden. Darum kann die Übernahme ökonomischer Paradigmen in der kirchlichen Selbstwahrnehmung zu problematischen Wahrnehmungsverzerrungen und blinden Flecken führen, insbesondere im Blick auf eine Destabilisierung der Beziehungsebene bzw. Verringerung von Interaktionsflächen durch Zentralisierung, Standardisierung, Zusammenschlüsse gewachsener Netzwerke u.a. Speziell die zentrale Berufsgruppe der Pfarrer entzieht sich ebenso wie die Gruppe der Ehrenamtlichen (die an Leitungsentscheidungen beteiligt ist) einer zentralen Steuerung. Das Setzen von Anreizen durch Belohnungs-, Sanktions- und Kontrollsystemen

untergräbt Kooperationsbereitschaft und Eigenmotivation, insbesondere bei Ehrenamtlichen (vgl. Meyns 2013, S. 65f. und 129 und 238).

Des Weiteren müssen Non-Profit-Organisationen in ihren Strukturen die Widersprüche der unterschiedlichen Teilsysteme, die sie bedienen, abbilden (Umgang mit Ambivalenzen als Kernkompetenz). Betriebswirtschaftliche Methoden zur Effizienzsteigerung können diesen Anspruch im schlimmsten Fall gefährden. Auch die Übernahme von Konzepten für eine betriebswirtschaftlich orientierte Reform der öffentlichen Verwaltung (New Public Management) durch die Kirche ist problematisch, weil hier andere Voraussetzungen vorliegen (angesichts von 70 Prozent Personalkosten und 10 Prozent Gebäudekosten sind kaum Effizienzsteigerungen möglich, ebenso wenig wie Gebührenerhebungen oder Leistungskürzungen). Außerdem sind die Wirkungen des New Public Management ohnehin umstritten (zunehmende Arbeitsbelastung, Demotivation, Blockadehaltungen, weniger Aufstiegschancen durch Abschaffung von Hierarchieebenen). Der Sinn von Marketingtechniken ist es, einem Anbieter Vorteile gegenüber der Konkurrenz zu verschaffen. Die Konkurrenz von Kirchengemeinden sind jedoch weniger andere Sinnanbieter, als vielmehr andere Kirchengemeinden der gleichen Konfession in der gleichen Region (vgl. a.a.O., S. 72ff. und 89 und 235).

Bei der Frage nach Vereinbarkeit betriebswirtschaftlicher Denkmuster mit Wesen und Auftrag der Kirche bleiben die bekannten kritischen Einwände grundsätzlich gültig. Religiöse Überzeugungen können durch Marketingtechniken nicht beeinflusst werden, Menschen entscheiden sich nicht für solche Über-

// Seite 81 //

zeugungen wie für den Kauf von Konsumgütern. Darum ist kirchlicher Erfolg im Sinne des eigentlichen theologischen Anspruchs nicht von Menschen herstellbar, die Kirche kann ihre Probleme gerade nicht aus eigener Kraft lösen. Eine Anpassung der Inhalte an die Nachfrage ist nur innerhalb enger Grenzen möglich, bei Absatzproblemen können keine neuen Produkte entwickelt werden. Der Tayloristische Ansatz des Beschäftigten als Erfüllungsgehilfen des Unternehmenswillens passt nicht zum christlichen Menschenbild, beispielsweise wälzen Zielvereinbarungsgespräche tendenziell die Verantwortung von oben nach unten ab. Zentrale Aspekte (Wirkung und Qualität von Verkündigung, Bildung und Seelsorge, Niveau von Predigten, Netzwerke, Kultur) entziehen sich der Messbarkeit. Dadurch wächst das Risiko, dass die Aufmerksamkeit des Controllers tendenziell auf weniger wichtige, aber messbare

Kennzahlen (Quantität) gelenkt wird. Außerdem besteht die Gefahr einer unangemessenen Priorisierung von Zielen des institutionellen Selbsterhalts. Grundsätzlich ist festzuhalten, dass es der Kirche weniger um das Erreichen von Zielen geht, als um die nie abschließbare Bearbeitung von Lebensthemen durch kommunikative Prozesse. Sogar in der Betriebswirtschaftslehre wird zunehmend die Steuerbarkeit komplexer Prozesse als Illusion erkannt (die Praxis funktioniert oft evolutionär, Programme werden nicht umgesetzt usw.) (vgl. a.a.O., S. 87ff. und 136ff. und 164ff.). Betriebswirtschaftliche Methoden sind in der Kirchenverwaltung unverzichtbar im Blick auf einen verantwortlichen Umgang mit Ressourcen. „Man muss sich nur von der Vorstellung verabschieden, dadurch seien in nennenswertem Maße Kosteneinsparungen, Effizienzgewinne, bestandserhaltende oder missionarische Effekte zu erzielen“ (a.a.O., S. 238).

### **3. Von der Diakonie lernen?**

In der Diakonie wird die Ökonomisierungsdiskussion schon länger geführt als in der Kirche. Hier finden die Debatten mittlerweile unaufgeregter, pragmatischer und weniger ideologisch statt. Außerdem hat das Differenzierungsniveau und – im Blick auf die Frage nach dem diakonischen Profil – auch das theologische Niveau in diesem Bereich einen höheren Grad erreicht. Insofern kann die Kirche in ihrem Prozess der Selbstvergewisserung ihres Verhältnisses zur Ökonomie von der Diakonie lernen. Infolge der Politik des Sozialabbaus, des Verlustes der neokorporatistischen Privilegien und des zunehmenden Wettbewerbs auf dem Sozialmarkt stand die Diakonie seit den achtziger Jahren unter einem starken Rationalisierungsdruck, der zu einer Verbetriebswirtschaftlichung und zu einer Betonung der Dienstleisterrolle geführt hat. Diese Entwicklung hat innerhalb der Diakonie gleichermaßen erfreuliche Wirkungen (realistische Kalkulation, Transparenz, fachgerechter Umgang mit Ressourcen, Qualitätsstandards, mehr Qualifizierung, Zuwachs an Kundensouveränität) und fatale Wirkungen (Neuordnung

// Seite 82 //

von Geschäftsfeldern unter Rentabilitätsdruck, Zwang zu Profitorientierung, Orientierung an Ausschreibungen anstatt an Bedarfen, Ausgründung gewerblicher Tochterunternehmen, Schaffung prekärer Arbeitsverhältnisse, Arbeitsverdichtung, kurzfristige Projektfinanzierung) gezeitigt (vgl. Becker 2011, S. 78ff. und 88).

Verantwortungsbewusste Diakoniker können also die Spannung zwischen ethischem Anspruch und ökonomischen Rahmenbedingungen bzw. Anforderungen professioneller Betriebswirtschaft weder durch die Flucht in ideologischen Ökonomismus noch durch die Flucht in ideologische Ökonomiefeindlichkeit auflösen. Sie müssen vielmehr lernen, mit dieser Spannung täglich konstruktiv umzugehen. Cornelia Coenen-Marx hat in diesem Sinne treffend formuliert: „Diakonische Unternehmenskultur gestalten, heißt also, besonders achtsam mit der Spannung zwischen diakonischem Auftrag, gesellschaftlichem Wandel und sozialpolitischen Rahmenbedingungen umzugehen. Die Führung hat die Aufgabe, Spannungsfelder transparent zu machen, Wertekonflikte auszuhalten und zu lebensdienlichen Entscheidungen zu kommen“ (Coenen-Marx 2012, S. 15). Diakonie-Management muss unterschiedliche Handlungsrationitäten (immer wieder neu) vermitteln bzw. in Spannung halten (diakonisches Selbstverständnis, Fachlichkeit, Wirtschaftlichkeit bzw. Rollen als kirchliches Werk, betriebliche Organisation, zivilgesellschaftlicher Akteur und sozialstaatlicher Dienstleister). Es umfasst ein breites Spektrum an Aufgaben, das von der Bestimmung der Wertegrundlagen (normatives Management) und der Zielbestimmung im strategischen Management über die Steuerung der betriebswirtschaftlichen Prozesse im operativen Management einschließlich der Qualitäts-sicherung für die fachlich-therapeutische Interaktion zwischen Professionellen und Klienten bis hin zur Entwicklung einer diakonischen Organisationskultur reicht.

Die betriebswirtschaftliche Professionalisierung der Diakonie war ein langer und teilweise schmerzhafter Prozess (vgl. Jäger 1992, S. 43ff.). Dabei wurde auch deutlich, dass nicht alle Management-Konzepte problemlos auf die Diakonie übertragen werden können aufgrund diverser Unterschiede zu klassischen Unternehmen (kein Gewinnmaximierungsziel, keine Gewinnausschüttung, ideelle Ziele, Besonderheiten des Sozialmarkts als Quasi-Markt, staatliches Nachfragemonopol, keine Kundensouveränität usw.). Das seit den sechziger Jahren in der Wirtschaftswissenschaft entwickelte systemorientierte St. Galler Management-Modell wurde insbesondere von Alfred Jäger und seinen Schülern für diakonische Einrichtungen adaptiert und weiterentwickelt. Es handelt sich um den am umfassendsten ausgearbeiteten Entwurf eines Diakonie-Managementmodells. Es vertritt ein Leitungsverständnis, das die Komplexität und Verknüpfung weltanschaulicher Ausrichtung mit den Besonderheiten einer Non-Profit-Organisation in der Sozialwirtschaft zum Ziel hat. Es gliedert die Aufgaben der Unternehmensführung in drei Ebenen (normatives, strategisches und operatives Manage-

ment), zeigt kommunikationsorientiert Management und Organisation in ihrem dynamischen Zusammenspiel mit der Umwelt und konzeptionalisiert Management als reflexive Gestaltungspraxis.

Jäger fordert in seinem Ansatz eine theologische Achse diakonischer Unternehmenspolitik. Damit meint er die Festlegung einer inneren Linie, die in der Fülle alltäglicher Entscheide dem Ganzen eine verantwortbare Richtung gibt, die zentral und explizit auch theologisch zu verantworten ist. Wenn es mit der inneren Achse nicht stimmt, erleidet die ganze Einrichtung tiefen Schaden, wie sich am Beispiel eines Karussells veranschaulichen lässt. Aus christlich-theologischer Verantwortung heraus werden in dieser Achse die unternehmenspolitischen Entscheidungsfragen beantwortet: Wer sind wir? Was wollen und sollen wir? Wohin soll es langfristig mit unserer Einrichtung gehen? Keine Regel der Personal-, Finanz-, Bau-, Therapie- und Pflegepolitik darf nach Jäger in diesem Sinne theologisch ungeprüft bleiben. Dies setzt natürlich eine starke Dialog-Kompetenz der Theologen im Umgang mit Spezialisten aus anderen Fachbereichen voraus (vgl. Jäger 2006, S. 175ff. und 183). Dieser Ansatz ist sicherlich auch sinnvoll auf die Kirche übertragbar.

Hinter all diesen Überlegungen steht die grundlegende Einsicht, die insbesondere von theologischer Wirtschaftsethik zu Recht stets betont wird, dass nicht nur all unser Handeln (sofern es mit begrenzten Ressourcen zu tun hat) auch eine ökonomische Dimension hat, sondern dass auch alles ökonomische Handeln immer eine ethische Dimension hat bzw. (bewusst oder unbewusst) auf irgendeinem konkreten Ethos basiert. Insofern hat die Kirche als eine Organisation, die mehr über ihr Ethos (Menschenbild, Ziele, Haltungen, Normen) reflektiert als andere Organisationen, eine besondere Sensibilität und Kompetenz, wenn es um die Verhältnisbestimmung von Kirche und Ökonomie bzw. den Umgang mit der Spannung zwischen kirchlichem Auftrag und ökonomischen Rahmenbedingungen geht.

#### **4. Ethik heißt Balancierenlernen**

Gerade wenn ein ethisches Thema auf so konkrete Fragen heruntergebrochen wird, wie zum Beispiel ob eine Landeskirche ihr Rechnungswesen auf doppelte Buchführung umstellen soll oder nicht, erhoffen sich viele von einem Ethiker eindeutige Antworten. Synodale wünschen sich mitunter einfache Faustformeln für ethisch verantwortbare Kürzungsentscheidungen. Dahinter steht ein Verständnis von Ethik als „Bescheidwissenschaft“, das nach evangelischem Verständnis unangemessen ist. Trutz Rendtorff schlug demgegenüber eine Charakterisierung der Ethik als „Begleitwissenschaft“ vor (vgl. Oermann 2014). Aus dem evangelischen Menschenbild (Ernstnehmen der Erlösungsbedürftigkeit, Fehlbarkeit) sowie dem

evangelischen Kirchenverständnis (Priestertum aller Gläubigen statt Lehramt) folgt eine bescheidene Grundhaltung. Weder ein ein-

// Seite 84 //

zelner Christ – auch kein Ethiker – noch eine Kirche kann den Anspruch auf Unfehlbarkeit in ethischen Urteilen erheben. Darum sind die Bereitschaft zur kritischen Hinterfragung der eigenen Position und die Achtung vor dem Gewissen Andersdenkender unverzichtbar. Vertreter theologischer Ethik wie auch kirchliche ethische Stellungnahmen sollten entsprechend auf einen klerikalen Absolutheitsanspruch sowie auf den Gestus der Besserwisserei verzichten. Stattdessen wird die Kirche die Strittigkeit komplexer ethischer Probleme aushalten, versuchen, dem Einzelnen Anregungen zur Gewinnung einer eigenen Position zu geben, und „den Raum bereitstellen, in dem jede Seite auf die Argumente der anderen Seite hört und so versucht, zu einer gemeinsamen Lösung zu kommen. Dafür also, wie man in Liebe um die Wahrheit streiten und auf diese Weise eine solide fundierte gemeinsame Verantwortung aufbauen kann, nicht aber als Gesetzgeberin kann eine Kirche Modell sein“ (Lange 1992, S. 474). Dies entspricht auch dem Verständnis vom Ethos-Lernen als eines lebenslangen Prozesses jedes Menschen, wie es Heckmann entfaltet (vgl. Heckmann 2001, S. 78).

Aus dem Ernstnehmen der Erlösungsbedürftigkeit folgt für eine evangelische Ethik weiterhin das Rechnen mit allgegenwärtiger ethischer Ambivalenz. Handeln kann jeder nur als Sünder innerhalb von Strukturen unausweichlicher Schuld. Auch das scheinbar Gute bleibt unter den Bedingungen des Vorletzten stets fragmentarisch und zweiseitig. Für Moralismus oder Rigorismus ist hier kein Platz. Insbesondere in ethischen Dilemmasituationen, aber nicht nur dort, gehört, wie Dietrich Bonhoeffer eindrücklich deutlich machte, die (durch die Rechtfertigungserfahrung ermöglichte) Bereitschaft zur Schuldübernahme zum verantwortlichen Leben. Wer ohne Sünde bleiben will, geht daran zugrunde oder wird zum Heuchler (vgl. Bonhoeffer 1985, 71f. und 238ff.). Daraus ergibt sich, dass der Erwerb ethischer Kompetenz angemessen umschrieben werden kann mit Begriffen wie „Balancierenlernen“ oder „Schwimmenlernen“. Es geht darum, zu lernen Spannungen auszuhalten und damit je nach Situation möglichst verantwortlich umzugehen, indem man verschiedene Interessen vermittelt, austariert und nach kreativen Strategien sucht. Auch derjenige, der in der Kirche arbeitet (möglicherweise weil er der trügerischen Hoffnung aufsaß, dass in der Kirche ethische Eindeutigkeit herrsche), muss wissen, dass er sich immer wieder im ethischen Sinne die Hände schmutzig machen wird.

Kaum ein Wirtschaftsethiker hat diese Spannungen so gut beschrieben wie Rich: Wirtschaftliches Handeln soll sowohl sachgemäß als auch menschengerecht sein. Es muss die Spannung zwischen dem Letzten und dem Vorletzten, der Reich-Gottes-Hoffnung und der realen Welt aushalten. Es hat seinen Ort im Vorletzten und Relativen. Für den Akteur geht es darum, in Abgrenzung sowohl zu resignativer Adaption als auch zu utopischer Verweigerung immer wieder das Erreichbare und Machbare anzustreben und nach Vermittlungsmöglichkeiten zwischen Sachgemäßem und Menschengerechtem sowie zwischen den in Spannung zueinander stehenden ethischen Grundwerten zu suchen. Wirtschaftsethik

// Seite 85 //

vermeidet ideologische Tendenzen, wenn sie bescheiden ist, auf Dogmatismus verzichtet und nicht den Anspruch verfolgt, den Menschen aus seinen Dilemmata herauszuführen zu können (vgl. Rich 1987, S. 40 und 100ff. und 232ff. Vgl. Rich 1990, S. 23 und 371ff.). Diese Haltung gilt es gerade auch dann einzunehmen, wenn über das Verhältnis von Kirche und Ökonomie nachgedacht wird.

Für die Kirche als Organisation bzw. kirchliche Führungskräfte folgt daraus die Verpflichtung, grundlegende Spannungen offen zu benennen und den einzelnen Mitarbeitenden vor Überforderung zu schützen. Dazu gehört auch, dass Kirche als Arbeitgeberin für gute Rahmenbedingungen sorgt, in denen sich für die Mitarbeitenden Erfahrungen eines Angenommenseins trotz eigener Unvollkommenheit und eines Nicht-Alleingelassen-Seins mit den täglichen Spannungen der Arbeit einstellen können, beispielsweise dass Probleme und Spannungen ohne negative Konsequenzen offen angesprochen werden können und dafür Reflexionsräume angeboten werden. Das evangelische Profil in der Verhältnisbestimmung von Kirche und Ökonomie zeigt sich also weniger in den Positionen zu einzelnen konkreten Fragen als in der Diskussionskultur und in der Fehlerkultur.

Das Ernstnehmen und Aushalten von Spannungen ist für Luthers Theologie charakteristisch. Auf den ersten Blick sind viele Lehren Luthers sperrig: Der Christ ist zugleich von Gott gerechtfertigt und erlösungsbedürftiger Sünder. Wir erleben Gott zugleich als den offenbaren, liebenden Gott und als den verborgenen, grausamen Gott. Für die Privatperson bedeutet Nächstenliebe unbedingten Gewaltverzicht, für die Amtsperson bedeutet Nächstenliebe die Bereitschaft zur schonungslosen Gewaltanwendung. Gottes Wort begegnet uns einerseits als bedingungsloser Zuspruch seiner Liebe und andererseits als harte Forderung. Der Christenmensch ist zugleich ein freier Herr über alle Dinge und ein dienstbarer Knecht aller

Dinge. Wozu diese scheinbare Widersprüchlichkeit und Uneindeutigkeit? Luther wusste sehr genau, dass das Leben eines Christen – und natürlich auch die Situation der Kirche – in dieser Welt voller Spannungen ist. Wir wissen, dass wir im Glauben neu geboren sind, und trotzdem ist der alte Mensch noch da. Wir vertrauen darauf, dass Gott sich in Jesus Christus als die Liebe offenbart hat, und trotzdem lässt er das Leid in der Welt zu. Wir wollen leben wie Jesus, und trotzdem geraten wir ständig in Situationen unausweichlicher Schuld. Wir gehen dem Reich Gottes mit ausgestreckten Armen entgegen, und trotzdem sind wir mit Haut und Haaren mitten in der erlösungsbedürftigen Welt, umgeben von egoistischen und gewaltbereiten Menschen. Luther hat diese Spannungen nicht ignoriert oder beschönigt, sondern ernst genommen und für seine Theologie fruchtbar gemacht. Darum gibt seine Theologie keine einfachen Antworten, sondern spannungsreiche – und damit realistische.

Somit ist seine Ethik besonders hilfreich bei spannungsreichen Themen wie der Verhältnisbestimmung von Kirche und Ökonomie.<sup>4</sup> Da ist zunächst seine Unterscheidung zwischen

// Seite 86 //

der geistlichen und der weltlichen Regierweise Gottes. Die geistliche Regierweise Gottes zielt auf das Heil, auf die Erlösung des Menschen. Die weltliche Regierweise zielt auf das Wohl, auf die Erhaltung der Welt und des Lebens des Menschen. Die geistliche Regierweise bedient sich zur Erreichung ihres Ziels der Bezeugung der guten Botschaft von der Liebe Gottes durch Christen und die Kirche. Die weltliche Regierweise bedient sich zur Erreichung ihres Ziels der Gewalt durch die weltliche Obrigkeit, des Rechts und weltlicher Ordnungen, wie der Wirtschaft. Ökonomische Kategorien haben in der erlösenden Botschaft nichts verloren, aber im Management zur Erhaltung der kirchlichen Organisation geht es nicht ohne sie. Da ist weiterhin ist Luthers Unterscheidung von Evangelium und Gesetz zu nennen. Er definierte diese Begriffe im kommunikativen Sinn als zwei Arten von Anreden Gottes an den Menschen, die im Blick auf die Wirkung, die sie jeweils beim Angeredeten hervorrufen, unterschieden werden können. Beide Arten von Anreden begegnen auch in der Kirche. Gott redet den Menschen einerseits an mit dem Zuspruch seiner bedingungslosen Liebe (Evangelium) und andererseits mit dem Anspruch, wie er zur Ermöglichung eines gedeihlichen Zusammenlebens leben sollte (Gesetz). Beides darf nicht vermischt werden. Weder folgt aus dem Evangelium beispielsweise eine ökonomische Leistungsforderung, noch wird die ökonomische

---

<sup>4</sup> Vgl. für die folgenden Abschnitte: Dietz 2015, S. 138ff.

Leistungsforderung des Gesetzes durch das Evangelium aufgehoben. Ökonomische Leistungen nach dem Gesetz haben keinen Einfluss auf Gottes Liebe zu uns, aber sie sind die Voraussetzung für ein gelingendes Zusammenleben. Dies gilt auch für unsere Arbeit in der Organisation Kirche, die sowohl unter dem Zuspruch des Evangeliums geschieht als auch unter dem Gesetz steht, "unter dem harten und drückenden Gesetz von ökonomischen, gesetzlichen, arbeitsrechtlichen Rahmenbedingungen und von Arbeitsverdichtung" (Grau 2012, S. 28).

Außerdem unterscheidet Luther zwischen Privatperson und Amtsperson. Als Privatperson, das heißt wenn es nur um ihn selbst geht, soll der Christ radikal nach der Bergpredigt leben, auf das Einklagen seiner Rechte verzichten, die andere Wange hinhalten, radikal Nächstenliebe üben und von niemandem Leistungen fordern. Als Amtsperson, das heißt wenn andere betroffen sind, für die er aufgrund seines "Amtes" beispielsweise als geschäftsführender Pfarrer oder als Abteilungsleiter in der Kirchenverwaltung Verantwortung trägt, soll der Christ alles Notwendige tun, um Schaden abzuwenden und gelingendes Leben zu ermöglichen, dazu kann beispielsweise die unangenehme Pflicht gehören, leistungsschwache Mitarbeiter zu entlassen oder Mittel für Arbeitsgebiete zu kürzen. Schließlich ist noch einmal die bereits erwähnte Unterscheidung zwischen verborgener und sichtbarer Kirche zu nennen. In der verborgenen Kirche haben betriebswirtschaftliche Überlegungen nichts zu suchen, in der sichtbaren Kirche sind sie – um der verborgenen Kirche willen – unverzichtbar. Indem die Liebe im Sinne eines situationsgemäßen Nutzens des Nächsten in der lutherischen Ethik zum ethischen Maßstab wird, verbietet sich für die evangelische Kirche jede

// Seite 87 //

Form von Weltflucht, wozu auch ein Ignorieren ökonomischer Zusammenhänge gehört. Die Liebe als allgemeiner Maßstab lässt Spielraum für vielfältige pragmatische Konkretionen in einzelnen Situationen. Die Liebe erfordert ein genaues Wahrnehmen und Eingehen auf den Einzelfall.

In der Erinnerung an solche grundlegenden Unterscheidungen liegt nach Gerhard Ebeling die Hauptaufgabe der Kirche im gesellschaftlichen ethischen Diskurs (vgl. Ebeling 1975). Wie viel mehr muss sie selbst diese Unterscheidungen beherzigen, wenn es um ihre Selbstverortung und organisationale Gestaltung geht. Entscheidend ist, dass die Kirche in ihrem unabschließbaren Prozess des Suchens nach guten Wegen und Kompromissen im Umgang mit ökonomischen Rahmenbedingungen einem – wie Heckmann es nennt – „Ethos der Sensibilität“ verpflichtet

bleibt, das „triviale Ausflüchte“ und „Versuche [...], aus ethischen Dilemma-Situationen in eine vordergründige Eindeutigkeit zu gelangen“ (Heckmann 2001, S. 86), verhindert.

## **Literatur**

Becker, U. (Hrsg.) (2011): Perspektiven der Diakonie im gesellschaftlichen Wandel. Neukirchen-Vluyn: Neukirchener Verlagsgesellschaft

Bonhoeffer, D. (1985): Ethik, hrsg. v. E. Bethge. München: Kaiser

Bonhoeffer, D. (2008): Widerstand und Ergebung, 19. Aufl. Gütersloh: Gütersloher Verlagshaus

Coenen-Marx, C. (2012): Öffnen und Bewahren. Wie sich diakonische Unternehmenskultur neu denken lässt. In: epd sozial 46 (16.11.2012), S. 14-15

Dietz, A (2005), Der homo oeconomicus. Theologische und wirtschaftsethische Perspektiven auf ein ökonomisches Modell. Gütersloh: Gütersloher Verlagshaus

Dietz, A. (2011): Gerechte Gesundheitsreform? Ressourcenvergabe in der Medizin aus ethischer Perspektive. Frankfurt u.a.: Campus

Dietz, A. (2015): Diakonie gestalten zwischen Rechtfertigungslehre und Zwei-Regimenten-Lehre. In: ders. u.a. (Hrsg.), Corporate Governance in der Diakonie. Beiträge zur diakonischen Aufsichtspraxis und Kultur. Berlin u.a.: LIT, S.127-146.

Dietz, A. (2018): Theologie und Ökonomie. Zur aktuellen Debatte um die 'moralischen Grenzen des Marktes'. In: Marco Hofheinz u.a. (Hrsg.), Theologie im Konzert der Wissenschaften. Stuttgart: Kohlhammer, S. 217-231.

Duchrow, U. u.a. (Hrsg.) (2008): Frieden mit dem Kapital? Oberursel: Publik-Forum-Verlag

Ebeling, G. (1975): Kriterien kirchlicher Stellungnahmen zu politischen Problemen. In: ders., Wort und Glaube, Bd. III. Tübingen: Mohr, S. 611-634.

Fetzer, J. (2004): Die Verantwortung der Unternehmung. Eine wirtschaftsethische Rekonstruktion. Gütersloh: Gütersloher Verlagshaus

Gräb-Schmidt, E. (1999): Die Kirche ist kein Unternehmen! Die Rede vom „Unternehmen Kirche“ in ekklesiologischer Sicht. In: Joachim Fetzer u.a. (Hrsg.), Kirche in der Marktgesellschaft. Ein Unternehmen der besonderen Art. Gütersloh: Gütersloher Verlagshaus, S. 65-80

- Grau, F. (2012): Welches Interesse hat ein diakonisches Unternehmen an einer Glaubensbildung der Mitarbeitenden? In: Diakonie Deutschland (Hrsg.), Kurse zu Themen des Glaubens – in der Diakonie (Diakonie Text 09.2012). Berlin, S. 27-28
- Härle, W. (2007): Dogmatik, 3. Aufl. Berlin u.a.: Walter de Gruyter
- Heckmann, F. (2001): Ethos lernen – Ethos lehren. In: Andreas Fritzsche u.a. (Hrsg.), Ethos lernen – Ethos lehren. München: Bernward, S. 70-92
- Hermes, E. (2008): Armut und Reichtum aus der Sicht evangelischer Sozialethik. In: ders., Die Wirtschaft des Menschen. Beiträge zur Wirtschaftsethik, 2. Aufl. Tübingen: Mohr, S. 327-349
- Initiativkreis „Kirche in der Wettbewerbsgesellschaft“ (Hrsg.) (1999): Evangelium hören. Wider die Ökonomisierung der Kirche und die Praxisferne der Kirchenorganisation, Ein theologischer Ruf zur Erneuerung, 2. Aufl. Nürnberg
- Jäger, A. (1992): Diakonische Unternehmenspolitik, Gütersloh: Gütersloher Verlagshaus
- Jäger, A. (1993): Konzepte der Kirchenleitung für die Zukunft, Gütersloh: Gütersloher Verlagshaus
- Jäger, A. (2006): Die theologische Achse diakonischer Unternehmenspolitik. In: Volker Herrmann u.a. (Hrsg.), Studienbuch Diakonik, Bd. 2, Neukirchen-Vluyn: Neukirchener Verlagsgesellschaft, S. 175-184
- Kirchenamt der EKD (Hrsg.) (2008): Unternehmerisches Handeln in evangelischer Perspektive, Gütersloh: Gütersloher Verlagshaus
- Kirchenamt der EKD (Hrsg.) (2016): Leitfaden für ethisch-nachhaltige Geldanlage in der evangelischen Kirche (EKD-Text 113), 3. Aufl. Hannover
- Lange, D. (1992): Ethik in evangelischer Perspektive, Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht
- Lindner, H. (1997): Spiritualität und Modernität. Das Evangelische München-Programm. In: Pastoraltheologie 86, S. 244-264
- Meyns, C. (2013): Kirchenreform und betriebswirtschaftliches Denken, Gütersloh: Gütersloher Verlagshaus
- Oermann, N. u.a. (2014): Nachhaltigkeitsethik. In: Harald Heinrichs u.a. (Hrsg.), Nachhaltigkeitswissenschaften. Wiesbaden: Springer, S. 63-85.
- Rat der EKD (Hrsg.) (2006): Kirche der Freiheit – Perspektiven für die evangelische Kirche im 21. Jahrhundert. Hannover
- Rich, A. (1987): Wirtschaftsethik, Bd. 1, 3. Aufl. Gütersloh: Gütersloher Verlagshaus
- Rich, A. (1990): Wirtschaftsethik, Bd. 2. Gütersloh: Gütersloher Verlagshaus
- Sandel, M. (2014): Was man für Geld nicht kaufen kann. Berlin: Ullstein
- Wünsch, G. (1027): Evangelische Wirtschaftsethik. Tübingen: Mohr