

# Glaubwürdige Kirche?

WÄHREND VERANTWORTLICHE DER KIRCHEN SICH IMMER ÖFTER DARÜBER AUFREGEN, WIE IN DEN MEDIEN ÜBER KIRCHEN BERICHTET WERDE, REGEN SICH MENSCHEN IN DEN UND UM DIE KIRCHEN IMMER ÖFTER DARÜBER AUF, WIE IN DEN KIRCHEN KOMMUNIZIERT WIRD. WIE KOMMEN KIRCHEN ZU EINER GLAUBWÜRDIGEREN KULTUR DER KOMMUNIKATION? EINE ANFRAGE.

*Zeno Cavigelli-Enderlin*

"Wie sollen Kirchen, die der Zeit bloss noch fragend oder verstummend zu folgen vermögen, und wie soll eine Kirche, die allein noch auf Fragen antwortet, wie sie kaum mehr gestellt werden, gesellschaftlicher Verantwortung heute gewachsen sein?" fragte sich Hanno Helbling vor einiger Zeit (Glaubwürdig? NZZ 1992 Nr. 198 S.25). Wie hätte Kirche zu kommunizieren, wenn sie ernst genommen werden will. Diese Frage wird umso brisanter, je entschiedener an die Kirche der Anspruch gestellt wird, den Dietrich Bonhoeffer im Satz zusammengefasst hat: "Die Kirche ist nur Kirche, wenn sie für andere da ist" (Widerstand und Ergebung, München, 3. Aufl. 1985, 415).

Aus der Sicht einer Theorie der Organisation Kirche bin ich nicht der Meinung, die Kirche könne sich mit mehr und besseren *Public Relations*, allenfalls mit Ausbildung hervorragender christlicher Medienleute besser an die Öffentlichkeit bringen. Ich halte auch die kirchliche Tendenz zur Medienschelke weder für klug noch für gerechtfertigt. Wenn eine Kirche in den Medien fast nur noch als Objekt der Unterhaltung aufscheint, ist das nicht in erster Linie der Fehler der Medienleute, sondern der Kirche. Die Spiegelung der Kirchen im Genre der Realsatire hat nur am Rande damit zu tun, dass die Kirchenmenschen sich zuweilen nicht "mediengerecht verhalten". Vielmehr liegt das Hauptproblem darin, dass sich die Kirche nicht kirchengerecht verhält.

## **GEFORDERT: KIRCHENGERECHTE KIRCHE**

"Kirchengerecht" würde heissen, der Sache, die sie vertritt, gemäss und den Menschen, die in ihrem Umfeld leben, gerecht. "Kirchengerecht" würde heissen: zwischen dem, was aus den Quellen christlicher Offenbarung zumindest als Gerücht über die Vorstellungen eines christlichen Gemeinschaftslebens bekannt ist, und dem, was quasi unten aus dem Apparat Kirche herauskommt, sollte ein erkennbarer Zusammenhang bestehen. Nun könnte man sagen: Da muss sich die Kirche eben Mühe geben, ein vorbildliches Leben zu führen. Das mag als Rezept taugen für eine kleine, homogene Gruppe mit einem selbstverständlich gültigen oder nicht befragbaren Normen- und Wertepaket. Für eine vielfältig ausdifferenzierte Grossorganisation wie die Landeskirchen ist die Aufgabe entsprechend schwieriger. Die grossen Kirchen haben trotz ihrer selbstanerkannten "strukturellen Sündhaftigkeit" viele Vorteile. Es lohnt sich zu überlegen, wie sie zu reformieren wären, weniger von ihrer Lehre her als von ihren Eigenschaften als Organisationen. Mit dem christkatholischen Bischof Hans Gerny bin ich der Ansicht, dass die Kirche ihr gesellschaftliches Gewicht nicht erzeugen kann. Vielmehr entsteht es quasi von selber: durch Glaubwürdigkeit. Doch Glaubwürdigkeit ist wiederum nicht machbar, sondern nur vorlebbar, ebenso wie eine *Corporate Identity* nicht aus einem Firmenlogo besteht, sondern hauptsächlich getragen werden muss durch das Verhalten der Organisation. Die Kirche kann also die

## Spektrum

ihr eigentlich geschenkte Glaubwürdigkeit mit ihrem Verhalten sehr wohl freilegen, aber auch verschütten.

Aus dieser Perspektive ist die Frage des Salzburger Kommunikationswissenschaftlers Michael Schmolke, ob die Kirche (er meint die römisch-katholische) eine neue Kommunikationspolitik benötige, nicht der Punkt, auf den es ankommt. Meines Erachtens stellt das Problem sich grundsätzlicher: Braucht die Kirche (und jetzt wieder ökumenisch gemeint) nicht überhaupt eine neue Politik? Und braucht sie nicht ein neues, zeitgemäßes Führungssystem, damit ihre Politiken überhaupt je Wirklichkeit werden können?

Auch für eine Kirche stellt sich das betriebswirtschaftliche Grundproblem der Effizienz: Sie muss mit knappen Mitteln Leistungen erbringen. Zweitens stellt sich das Problem der Effektivität: Längerfristig müsste die Kirche jene Leistungen erbringen, für die eine Nachfrage besteht. Jede Kirchenleitung steht damit vor der Aufgabe, bestimmtes zu tun und voranzutreiben, anderes zu unterlassen oder gar einzustellen. Die Mittel wären klug dorthin zu verteilen, wo sie gebraucht werden, wo sie Früchte tragen, wo der Aufwand auch gerechtfertigt werden kann. Mit anderen Worten, sie muss, wenn sie sich nicht verzetteln oder sich der Entscheidung verweigern will, strategisch handeln.

Kirche versteht sich als "Communio", als Gemeinschaft, und sie versteht sich dabei als "lebendiges Zeichen der göttlichen Communio": Was der christlich verstandene dreieinige Gott als Vater, Sohn und Geist an Kommunikation mit sich selber betreibt und an seine Schöpfung richtet, soll in der menschlichen Kommunikation – und gerne vorerst in der Kirche – aufscheinen. Eine solche Communio verkehrt herrschaftsfrei, ebenso wie Vater, Sohn und Geist herrschaftsfrei kommunizieren. Derartigem Kommunikationsverhalten entspricht strategisches Handeln, das definitionsgemäss auf Erfolg aus sein muss, natürlich nicht.

Damit stellen sich – mit dem Problem, quasi mehreren Herren gleichzeitig dienen zu müssen – drei Fragen: Wie kann die Kirche die geoffenbarte Kommunikation Gottes überhaupt verstehen? Wie kann die Kirche nach dem Modell des geoffenbarten Gottes die Verständigung mit dem offenbaren Menschen zustande bringen? Wie soll die Kirche innerhalb der Vielfalt von geltend gemachten Ansprüchen handeln? Kirchliche Führung hätte vor allem Potentiale aufzubauen und das Nötige möglich zu machen.

### KIRCHLICHE VISION

Das erste Potential, das die Kirche aufzubauen hat, ist das hermeneutische: Was ihr als Offenbarung bekannt ist, hat sie mit der Gegenwart, in der sie sich befindet, zu vermitteln. So wie aufgrund der Vermittlung damals gegenwärtiger Fragen und Antworten ein Evangelium entstand, müssen auch heute und morgen aufgrund der jeweils gegenwärtigen Fragen die Antworten gesucht werden. Die verschiedenen Zugänge zur biblischen Botschaft tragen dazu bei, von dem damaligen Prozess zwischen Frage und Antwort her einen ebensolchen heutigen Prozess auszuleuchten. Zum Aufbau dieses hermeneutischen Potentials gehört untrennbar die Transparenz und Öffentlichkeit des Verfahrens. Wie sollten es denn sonst mündige und kritische Menschen erfahren, dass die Kirche tatsächlich die Spur des Jesus von Nazareth aufnehmen will, als wenn sie auf dieses Angebot in Freiheit antworten können? Das hermeneutische Potential des Evangeliums kann nicht in einer kirchlichen Geheim- oder Gruppensprache erschlossen werden.

### KIRCHLICHE POLITIK

Das zweite Potential, das die Kirche aufzubauen hat, ist das der Verständigung: Die Kirche ist in der modernen Gesellschaft eine Kraft unter vielen. Will sie sich mit den Menschen auf den Weg machen, so kann sie sich nicht anders denn als Partnerin in einem öffentlichen Diskurs über die Gesellschaft verstehen. Dabei hat sie die Meinung anderer nicht immer zu teilen, muss aber gewärtigen, dass Ansprüche an sie gestellt werden. Diese sind vielfältig und widersprüchlich, und die lautereren drohen die leiseren zu übertönen. Die Kirche muss deshalb Plattformen einrichten oder zulassen, wo Laut und Leise den Weg der Kirche befragen, kritisieren und mitprägen können. Plattformen, auf denen sowohl traditionale, progressive, charismatische, legalistische, liturgistische, sozialistische, pragmatische, idealistische Konzepte von Kirche und die mit ihnen verbundenen Menschen sich einbringen können. Im Dialog mit der "pluralen Anspruchsvielfalt" (Burla) hat sich zu artikulieren, was Kirche heute in der Welt sein muss.

### KIRCHLICHE STRATEGIE

Weil jedoch die Kirche nicht alles, was sie ist und möchte, gleichzeitig tun kann, muss sie sich entscheiden: strategisches Potential aufbauen. Aber weil sie es nicht mit Feinden zu tun hat, die sie überraschen muss, gelten für die

Formulierung kirchlicher Strategien die Maximen Transparenz und Öffentlichkeit. Strategisches Potential will Kräfte binden: Entscheidungskraft und Motivationskraft. Kirchliche Strategien müssen aus der Überfülle des Wünschbaren und allenfalls Bestehenden das unter den Zeichen der Zeit Nötige auswählen, anderes verwerfen und die Beteiligten auf das Entscheidene hin motivieren. Gerade dazu muss die Kirche erreichbare Ziele setzen.

Die widersprüchliche Kombination des visionär-politischen Kommunikationshandelns – es orientiert sich am Ideal der Verständigung – und des selektiv-dynamischen Strategiehandelns – das sich am Ideal des Erfolgs orientiert – kann nur gelingen, wenn Visionen und Strategien von den Beteiligten offen bzw. öffentlich diskutiert, begründet und kritisiert werden können. Strategien sind friedlich, wenn sie in einen Konsens eingebettet sind.

#### **KIRCHLICHE KULTURGESTALTUNG**

Damit ist das Wesentliche über "kirchliche Kommunikationskultur" bereits gesagt: Auch die Kirche kommuniziert in erster Linie durch ihr "Verhalten": nicht nur durch ihr Reden, sondern durch ihr Tun und Wirken, auch durch ihre Struktur. Insofern haben die Corporate-Identity-Fachleute (Birkigt/Stadler/Funck) recht. Es bleibt die Frage, ob die Kirche ihre (Kommunikations-)Kultur als gegeben hinnehmen muss. Unter "Kultur" verstehen wir im organisations-theoretischen Rahmen die "geteilten Werte und Normen", welche das Denken und Handeln prägen. Offen ist die Frage, ob und wie sich eine solche Kultur verändern könnte. Es sind mehrere Antworten denkbar:

1. Kirchliche Organisationskultur lässt sich nicht verändern. Das heisst aber, dass die Kirche entlang der bestehenden Grenzen dieser jeweiligen "geteilten Werte und Normen" auseinanderbrechen wird. Die Folge wäre eine zentrifugale Babylonisierung, man wird sich nicht mehr verstehen wollen und können.

2. Kirchliche Organisationskultur lässt sich gegebenenfalls mit der Strategie einer kräftigen monolithischen *Corporate Identity* verändern in Richtung einer starken, von ihren Mitgliedern getragenen Einheitskultur. "Die" Kirche würde zwar einheitlich denken, handeln und sprechen. Die Folge wäre aber eine insulare Existenz mit schwindender gesellschaftlicher Bedeutung und allenfalls noch steigendem Un-

terhaltungswert. Man wird sie ausserhalb immer weniger verstehen und ernst nehmen. Und sie wird ihre Anziehungskraft nur noch auf Menschen ausüben können, die solch institutionelle Krücken brauchen.

3. Kirchliche Organisationskultur lässt sich verändern nach den Bedingungen ihrer modernen oder plurikulturellen Umgebung. Dazu muss die Kirche einerseits subkulturelle Teilidentitäten zulassen, andererseits aber auch ihre Gesamtidentität – einen allgemein anerkannten Kulturkern – behaupten. Diese Pole bilden gewissermassen einen "Korridor" (Mittmann), der die mögliche Bandbreite kultureller Variabilität von *Mainstream*-Beständen über Kulturinseln bis hin zu autonomen, aber tolerant getragenen Kulturinseln absteckt. Auf diese Weise wird die Kirche am ehesten der Komplexität ihrer Umgebung gerecht werden können. Die resultierende Binnenkomplexität bedarf aber einer leistungsfähigen Kommunikationskultur, eines die gemeinsamen wie die partikulären Interessen und Potentiale mitberücksichtigenden Verständigungsprozesses. Das Ergebnis wäre eine produktive Babylonisierung, bildlich gesprochen ein Einholen der babylonischen Sprachenpanne durch das pfingstliche Sprachenwunder.

#### **KONSEQUENZEN FÜR DIE KIRCHENZUKUNFT**

Will die Kirche sich auf ein solches produktives Babylon einlassen und es aktiv mitgestalten, muss sie entsprechend mutige Schritte darauf zu machen:

*Ekklesia semper reformanda (Vatikanum II)*: Die Kirche (jede, nicht nur die römisch-katholische) muss sich in einen kontinuierlichen Reformationsprozess wagen, weil sie sich in der Auseinandersetzung mit ihrem Gott und in ihrer Gesellschaft in einem kontinuierlichen Wandel befindet. Sie braucht deshalb kritische und innovative Instrumente und Ideen. Sie benötigt kulturdiagnostische und kreative Forschungsschwerpunkte. Ihre Fakultäten müssen "Zukunftswerkstätten" (Jungk) werden.

*Innerkirchliche Kommunikation*: Über zeitgemässe Verkündigung und Liturgie wurde – auch wenn die Früchte nur punktuell zu erkennen sind – viel geforscht und publiziert. In dem Bereich muss weitergearbeitet werden. Viel mehr Aktivität ist jedoch nötig im Bereich innerkirchlicher Verständigung. Die Theorieansätze für kommunikatives und

# Spektrum

strategisches Handeln müssen aus ihren abstrakten Lüften auf den Boden kirchlicher Alltagswirklichkeit heruntergeholt werden. Dazu bedarf es der praktisch-theologischen Erarbeitung entsprechender Instrumente und Strukturen. Dazu müssen Forschung ferner und Führung näher zusammenrücken und den Austausch partnerschaftlich pflegen (von solchen Erfahrungen auf anderem Gebiet berichten Lang und Burkart in Bentele).

*Ökumenische Kommunikation:* Die Gegenwart der ökumenischen Kommunikation ist gezeichnet durch neue Arroganz, vor allem der römisch-katholischen Kirche, und durch eine gewisse Stagnation, nachdem die Mehrzahl der kirchentrennenden Ungleichungen aufgelöst werden konnte. Das unmündige Muster des Vorprellens, Dreinredens und Enttäuschung Markierens muss jetzt durch ein mündiges Muster des ökumenisch-interkulturellen Lernens und Wachsens abgelöst werden. Dafür bedarf es wieder vermehrter ökumenischer Forschungsanstrengungen, aber nicht mehr in den Gebieten der reinen Lehre, sondern im Bereich der kirchlichen Kulturen und Subkulturen.

*Kommunikative Diakonie:* Ihren vordringlichsten Tatbeweis hat die Kirche aber "draussen" zu erbringen: als Vermittlerin, Anwältin, Kritikerin und Mahnerin, wie das vor bald zehn Jahren Christoph Stückelberger von den Zürcher Verhältnissen ausgehend dargestellt hat. Denn das "Seht, wie sie einander lieben" Tertullians ist ja nur der Anfang des kirchlichen Zeugnisses. Es legt gewissermassen die Glaubwürdigkeit der Kirche erst frei. Wachsen muss die Kirche, indem sie Hand anlegt im Kampf gegen die Nöte der Welt. Dazu muss sie die Welt verstehen wollen. Die Deutung der Welt und ihrer Bedürfnisse – ohne fatale Reduktionen auf das, was man auf dem eigenen Marktstand gerade feilbietet – ist die Herausforderung für die Praxis der Kirche und ihre theologische Reflexion.

## Literatur:

- Bentele, Günter / Rühl Manfred (Hrsg.): Theorien öffentlicher Kommunikation, München (Ötschlager) 1993, abgesehen von einer interessanten Debatte über Konstruktivismusansätze in der Kommunikationstheorie besonders mit:
  - Lang, Alfred / Habermas, Jürgen: Verständigungsparadigma als theoretischer und forschungsleitender Rahmen in der Kommunikationswissenschaft 214–217,
  - Burkart, Roland: Verständigungsorientierte Öffentlichkeitsarbeit – Ein Transformationsversuch der Theorie des kommunikativen Handelns 218–227
- Birkigt, Klaus / Stadler, Marinus M. / Funck, Hans Joachim (Hrsg.): Corporate Identity. Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele, Landsberg/Lech (verlag moderne industrie) 6. Aufl. 1993
- Bromann, Peter / Pivinger Manfred: Gestaltung der Unternehmenskultur: Strategie und Kommunikation, Stuttgart (Schaffer-Poeschel) 1992
- Burla, Stephan: Rationales Management in Nonprofit-Organisationen (Diss. Basel 1989), Bern/Stuttgart (Haupt) 1989
- Droste, Olaf / Luhmann, Niklas: Systemtheorie und das Fernsehen, in: *Communicatio Socialis* 23 (1990) 185–196
- Dubach, Alfred / Campiche, Roland (Hrsg.): Jeder ein Sonderfall? Religion in der Schweiz. Ergebnisse einer Repräsentativbefragung, Zürich/Basel (NZN/Reinhardt) 1993
- Gabriel, Karl: Christentum zwischen Tradition und Postmoderne, Freiburg i. Br. (Herder, QD 141) 2. Aufl. 1993
- Hoekstra, Henk: Die Verantwortung der Katholiken für die Massenmedien, *Communicatio Socialis* 23 (1990) 37–45
- Jakob, Samuel / Strub Hans (Hrsg.): Kirche leiten im Übergang – Konturen werden sichtbar. Festschrift für Ernst Meili, Zürich (TVZ) 1993, besonders mit:
  - Gerny, Hans: Öffentlichkeit des Zeugnisses – Kirche als gesellschaftliche Grösse 46–49,
  - Meier, Urs: Glauben in der Erlebnisgesellschaft 62–71,
  - Strub, Hans: Plausibilität – ein Kirchen-Leitbegriff für die kommende Zeit 72–77
- Josuttis, Manfred: Praxis des Evangeliums zwischen Politik und Religion, München (Kaiser) 4. Aufl. 1988
- Kaufmann, Franz-Xaver: Religion und Modernität: sozialwissenschaftliche Perspektiven, Tübingen (Mohr) 1989
- Mittmann, Josef: Identitätsorientierte Unternehmensführung. Der Identitätswandel von Unternehmen als Steuerungsproblem für die Unternehmensführung (Diss. Bayreuth 1990), Bern/Stuttgart (Haupt) 1991
- Nüchtern, Michael: Vielfalt als Profil. Der Rock der Kirche muss bunt sein, in: *Evangelische Kommentare* 27 (1994) 426–428
- Schmitz-Pfeiffer, Heinz: Kirche am "fin de siècle". Ein Szenario aus dem Jahr 2000, in: *Evangelische Kommentare* 27 (1994) 423–426
- Schmolke, Michael: Braucht die Kirche eine neue Medienpolitik? in: *Communicatio Socialis* 23 (1990) 197–206
- Staffelbach, Bruno: Management-Ethik (Habil. Zürich 1991), Bern/Stuttgart/Wien (Haupt) 1994
- Strauss, Michael: Der konziliare Prozess als Paradigma evangelischer Publizistik: Zum politischen Mandat der Kirchengebetspresse, in: *Communicatio Socialis* 25 (1992) 32–44
- Thommen, Jean-Paul: Managementorientierte Betriebswirtschaftslehre, Bern/Stuttgart (Haupt) 3. Aufl. 1991
- Ulrich, Peter / Fluri, Edgar FLURI: Management, Bern/Stuttgart (Haupt, UTB 375) 6. Aufl. 1992