

4. Kirchen zwischen Wirtschaft, Staat und Zivilgesellschaft – raumlogische Verortung

4.1 Kreative Spannungen – die Kirchen und die wirtschaftliche Sphäre

In der internationalen sozialwissenschaftlichen Literatur werden die Kirchen weitgehend der Zivilgesellschaft zugeordnet, wenn dem Begriff eine raumtheoretische Definitionsvariante zugrunde gelegt ist (Liedhegener 2011: 133 und 2016: 101 sowie Strachwitz 2014: 150 f.). Diese Einschätzung bestätigt sich auch im Blick auf europäische Beispiele, die sich jedoch nicht nur auf den Raum der Kirchen beschränken, sondern auch andere Religionsgemeinschaften umfassen (Strachwitz 2019 und 2020b sowie 2025).

Die Grenzlinien zwischen den Kirchen und der wirtschaftlichen Sphäre scheinen allgemein evident zu sein (Schleifenbaum 2021: 162 f.).¹³ Natürlich müssen Kirchen auch wirtschaftliche Logiken berücksichtigen, um ihren Organisations-

13 Grundlegend reflektiert Meyns 2013 das Verhältnis von Wirtschaftsbereich und Kirche im Zusammenhang von Kirchenreform und betriebswirtschaftlichem Denken, bes. 92–188 und 233–241. Er distanziert sich entschieden von der einseitigen Übernahme wirtschaftswissenschaftlicher Zweckrationalität für die kirchliche Strategieentwicklung bei den aktuellen Rückbauprozessen und zieht bei den von ihm favorisierten, systemtheoretisch orientierten Managementansätzen vor allem das Management von NPOs heran, a.a.O. 222–227, vgl. Meyns 2009: 169–173 und 2014: 145–152. Ihm folgt Karle 2015: 321–323 und 2021: 114–117. Allerdings bleibt auch für Meyns „das betriebswirtschaftliche Denken zur Ausleuchtung blinder Flecke und produktiver Irritationen zu Entwicklung eigener Lösungen“ (2013: 238) relevant, die er u.a. für die sparsame Bewirtschaftung angesichts sinkender Ressourcen und ihres sinnvollen Einsatzes reklamiert. Ökonomische Logiken sensibilisieren darüber hinaus für das traditionelle Defizit der Reflexion von organisatorischen Rahmenbedingungen des kirchlichen Handelns, vgl. Meyns 2014: 148 f. und 2016: 38 f. In dieser Lücke setzt die umfangreiche Studie von Schramm 2015 an. Schramm versteht kirchliche Leitung als theologisches Management und entwickelt Grundzüge eines theologischen Managements in Anlehnung an das St. Gallener Managementmodell, 2015: 95–107 u. 597–692. Vgl. als komprimierte Fassung seines Ansatzes, den er in einen dreigliedrigen Kirchenbegriff einbettet und der ethischen Dimension von Kirche als Rechtsgemeinschaft/ Organisation zuordnet, Schramm/Hoffmann 2017: 17–72.

zweck erfüllen zu können (vgl. Bassler 2006). Der besteht aber nicht primär in der Erstellung von Produkten, deren Angebot und Nachfrage über Marktmechanismen geregelt werden sowie entsprechenden Geschäftsmodellen, sondern in der Gewährleistung von Gelegenheitsstrukturen und Vollzügen der religiösen Kommunikation, die sich den Entscheidungsprozessen der kirchlichen Organisation entziehen und ihr daher – nach eigenem Selbstverständnis – institutionell vorgegeben sind. „Das, was Kirche konstituiert, [kann] nicht selbst als Gegenstand kirchlicher Entscheidungsprozesse verstanden werden.“ (Laube 2011: 166)

Zudem liegen den Kategorien der Wirtschaftlichkeit für kirchliche Organisationen nicht die Maxime der Gewinnmaximierung zugrunde, sondern der Refinanzierung bzw. dem verantwortlichen Ressourceneinsatz zur Erfüllung der zentralen inhaltlichen Funktionen der kirchlichen Organisation: „Geld ist Mittel zum Zweck“ (Schnell 2017: 80), es bildet Rahmen, Ressource und Risiko für kirchliches Handeln und dient als „Transmissionsriemen“ (ebd.). einer von Menschen verantworteten kirchlichen Selbststeuerung. Bei den Kirchen dominieren, wenn man die Rede von Zielen zur Beschreibung der kirchlichen Handlungsintentionen heranziehen will, analog zu NPOs die Sachziele gegenüber den Formalzielen der Gewinnmaximierung bzw. dem Erhalt der Organisation (Meyns 2009: 171 und Hauschildt / Pohl-Patalong 2013: 186).

Aufgrund des Kirchensteuersystems ist keine unmittelbare monetäre Steuerungsfunktion zwischen Angebot und Nachfrage bzw. Produzent:in / Dienstleister:in und Konsument:in / Dienstleistungsempfänger:in gegeben. Der Zusammenhang wird nur mittelbar über Teilnahmeverhalten und Kirchenaustritte manifest, wenn er nicht – wie in den Jahrzehnten zwischen 2000 und 2020 – von konjunkturellen Entwicklungen abgepuffert wird, was zum paradox anmutenden Konnex von sinkender Mitgliederzahl und steigenden Kirchensteuereinnahmen führte (Gutmann / Peters 2021: 40–42).¹⁴

Die bruchlose Anwendung von ökonomischen Logiken auf Prozesse kirchlicher Organisationsentwicklung kann sogar mit kontraproduktiven Wirkungen verbunden sein, weil die einseitige Orientierung an Effektivität und Effizienz nach marktförmigen Gesichtspunkten dem komplexen Verhältnis von formalen und informellen Organisationsstrukturen in den Kirchen und dem

14 Angesichts von sinkenden Mitgliederzahlen der Kirchen im Zeitraum von 2000 bis 2019 in Höhe von 19% stiegen die Kirchensteuereinnahmen kaufkraftbereinigt um 2% leicht an, was mit den gesamtwirtschaftlichen Entwicklungen in Deutschland zu erklären ist.

Zusammenspiel von Religion, Organisation und Gemeinschaft (Interaktion) nicht gerecht wird (vgl. Henkel 2009 und Meyns 2013: 119–140).

„Die unreflektierte Übertragung betriebswirtschaftlicher Instrumente auf die evangelische Kirche übersieht mit ihrer einseitigen Konzentration auf die Professionalisierung organisationsförmiger Kommunikationsprozesse die Zusammenhänge der organisatorischen mit der religiösen und der interaktionalen Dimension des kirchlichen Lebens“ (Meyns 2013: 231).

Auch wenn ökonomische Logiken „produktive Irritation“ (Meyns 2016: 28) auslösen können und angesichts des zu erwartenden Rückgangs von Mitgliederzahlen und Finanzvolumen und des zu erwartenden Ausbaus von Fundraisingstrukturen an Bedeutung in der Kirche gewinnen werden, bleibt die ökonomische Rationalität der religiösen funktional zugeordnet (Dietz 2018a und Dietz 2018 b). Es sei an dieser Stelle ausdrücklich darauf hingewiesen, dass auch bei der Rede von ‚Kirche als Unternehmen‘ bzw. vom ‚Kirchenmarketing‘ in der Regel das Verhältnis von Theologie und Ökonomie kritisch reflektiert und das theologische Verständnis von Kirche als diakritischem Prinzip für die Rezeption betriebswirtschaftlicher Kategorien angewendet wurde. Beim Begriff einer „auftragsbestimmten Bedürfnisorientierung“ wird z.B. der Primat des Auftrags deutlich unterstrichen bzw. herausstellt (Famos 2005: 277 ff. und Famos / Kunz 2006: 12).¹⁵

Der Diskurs um die Rezeption wirtschaftlicher Kategorien innerhalb der Kirche vollzog sich in zwei Phasen ab Mitte der 90er Jahre, die jeweils auf Krisenphänomene der Evangelischen Kirche im Blick auf Mitgliedschaft, Finanzen und Relevanz reagierten (Huber 1998: 223–234 und Hauschildt/Pohl-Patalong 2013: 108–110). Stand in der ersten Phase in den 1990er Jahren begrifflich die ‚Kirche als Unternehmen‘ (Brunner / Nethöfel 1997, Fetzer / Grabenstein / Müller 1999) im Vordergrund und verband sich mit dem Begriff des Kirchenmarketings (Hillebrecht 1997), so bewegte sich die zweite Phase ab Anfang der Jahrtausendwende im Kontext der Reformprogramme der Landeskirchen (Karle 2009). Beide Diskurse trafen sich in der Debatte um das EKD-Impulspapier „Kirche der Freiheit“ 2006 (Kirchenamt 2006), das dezidiert betriebswirtschaftliches Vokabular verwendete, ohne diese allerdings stringent in ökonomische Logiken einzubetten. Im aktuellen kirchentheoretischen Diskurs wird auf die Rede von der ‚Kirche als Unternehmen‘ fast nicht mehr

15 Einen umfangreichen Forschungsüberblick mit dem Fokus auf dem Dienstleistungsbegriff für den evangelischen wie katholischen Diskurs bietet Szymanowski 2023: 111–216.

rekurriert.¹⁶ Der Begriff erlebt aber in der sprachlichen Variante einer „unternehmerischen Kirche“ (affirmativ Fresh X-Netzwerk 2022, kritisch Böttcher 2022) eine interessante Renaissance mit deutlicher Verschiebung in Richtung Kirche als einer Akteurin, die mit entsprechenden ‚unternehmerischen‘ Haltungen in einer Marktsituation Risiken eingeht oder als „Sozialunternehmen für eine lebenswerte Gesellschaft“ (Hoyer 2020: 132) gemeinwohlorientiert im Kontext der Zivilgesellschaft agiert

Rückblickend lässt sich festhalten:

„Unternehmen Kirche‘ ist ein pointierter Begriff für die Wahrnehmung, dass die großen Kirchen nicht nur intensiv in Wirtschaftskreisläufe eingebunden sind, sondern sich in manchen Hinsichten ähnlich wie Wirtschaftsunternehmen organisieren – bzw. das tun oder nicht tun sollten“ (Moos 2020: 202).

Die Formulierung weist darauf hin, dass weder eine antagonistische Gegenüberstellung noch eine Identifikation dem Verhältnis von religiösen und wirtschaftlichen Logiken im Blick auf die Kirchen als Organisationen gerecht werden.

„Sinnvoller als die Frage, ob die Kirche ein Unternehmen ist oder nicht, ist die Frage, in welcher Hinsicht sie mit welchem Unternehmen verglichen werden kann und in welcher Hinsicht sie sich von den anderen Unternehmen unterscheidet“ (Hauschildt/Pohl-Patalong 2013: 186 f.).

Hauschildt und Pohl-Patalong ziehen als Vergleichsfolie NPOs heran und stellen zahlreiche Analogien heraus, die sie im Blick auf die betriebswirtschaftlichen Kategorien wie Ziele, Leitbilder, Strategie, Management, Marketing, Portfolio-Analyse, Qualität, Personalmanagement, Controlling, Finanzmanagement und Projektmanagement durchdeklinieren (2013: 194–211). Ihr Fazit formulieren sie in Anlehnung an Gerhard Wegners Definition von Kirche

16 Ausnahmen stellen die Ausführungen von Hauschildt und Pohl-Patalong dar, die den Begriff „Unternehmen Kirche“ jedoch bewusst in Anführungsstriche setzen und die Rolle der Betriebswirtschaft einer kritischen Relecture auf dem Hintergrund theologischer Kriterien und im Abgleich zu NPOs unterziehen, vgl. Hauschildt / Pohl-Patalong 2013, 181–215, bes. 194–213. Einen kirchentheoretischen Entwurf, der in seinem organisations- und leitungstheoretischen Teil ausdrücklich ökonomische Logiken integriert, hat Steffen Schramm vorgelegt. Er rekurriert auf das St. Galler Managementmodell für NPOs, das aufgrund seiner normativen Dimension eine größere Adaptionfähigkeit für kirchliche Kontexte aufweist, Schramm 2015: 95–107 u. 597–692. Auf die erste Fassung dieses Modells hatte sich schon Alfred Jäger bezogen, der Mitte der 1980er im Zuge der einsetzenden Transformation des Wohlfahrtsbereiches die Rede von der „Diakonie als ökonomisches Unternehmen“ prägte, dabei aber an der Theologie als normative „innere Achse“ einer unternehmerischen Diakonie festhielt, vgl. Jäger 1984 sowie 1993: 163.

als „passiver Organisation“ (Wegner 2008: 293–305), die über die Ausrichtung ihrer religiösen Ziele nicht verfügen kann, weil sie – im Rahmen des theologischen Selbstverständnisses gesprochen – der unverfügbaren Wirksamkeit Gottes und damit, anthropologisch gewendet, der Freiheit des aneignenden Subjektes unterliegen. Diesem theologisch konturierten Verständnis der eigenen Organisationsgestalt entspricht eine realistische Selbstrelativierung hinsichtlich einer zweckrationalen Optimierung nach betriebswirtschaftlichen Kategorien, denn die Kirche ist „eine Organisation so, dass sie zugleich den Abstand zur Betriebswirtschaft organisatorisch anzeigen will“ (Hauschildt/Pohl-Patalong 2013: 213).

Die *Selbsttranszendierung der kirchlichen Organisation* erfolgt daher in doppelter Weise: Zum einen nach innen in Richtung auf den Glauben als individuelle Selbstdeutung im religiösen Sprachzusammenhang, zum anderen nach außen im Blick auf eine spezifische Lebensform, deren Wirksamkeit sich nicht auf einen binnenkirchlichen Bereich beschränkt. Diese hier stärker auf das religiöse Subjekt fokussierte Zusammenhang lässt sich auch klassisch dogmatisch fassen. Kirche transzendiert sich dann nach innen auf den ihr entzogenen Grund, den sich im Geist vergegenwärtigenden Christus und zugleich nach außen auf das die jeweilige Kirchengestalt transzendierende, anbrechende Reich Gottes hin. Die Selbstorganisationsfähigkeit der Protestanten beruht daher „vor allem auf der Unterscheidung zwischen dem, was im kirchlichen Leben organisierbar ist – und dem, was sich dem Medium der Organisation prinzipiell entzieht und ihnen voraus liegt: dem Eigensinn der christlich-religiösen Kommunikation“ (Wegner 2008: 282).¹⁷

Die Rezeption betriebswirtschaftlicher Logiken, die auf zweckrationale Optimierung der Organisation zielen, verlangt reflexive Vermittlungsleistungen mit der theologischen Identität und der auf religiöse Kommunikation ausgerichteten Handlungspragmatik der Kirche. Betriebswirtschaftliche Theorien und theologische Selbststeuerung der Kirchen müssen kritisch aufeinander bezogen werden. So könnte ein interdisziplinärer Mehrwert generiert werden, der (nicht nur) für Kirchentheorie und kirchliche Kybernetik produktive

17 Ähnlich argumentiert Hermelink, wenn er von einer indirekten Selbststeuerung der evangelischen Kirche spricht, die „ihre Dynamik durch den beständigen Bezug auf informelle Voraussetzungen [gewinnt]: auf eine Praxis des Glaubens, die gerade nicht entscheidbar oder steuerbar erscheint, die aber zu einer realistischen Beschreibung der Kirche unbedingt dazugehört“, Hermelink 2011: 103. Er versteht Organisation aber nicht primär zweckrational im Sinne eines Unternehmens, sondern in Anlehnung an Luhmann und vor allem Nassehi systemtheoretisch und arbeitet die spezifische Dialektik zwischen Organisationsgestalt der Kirche, der ihr vorgegebenen Institutionalität und den ihr entzogenen Interaktionen heraus, vgl. 2011: 89–103.

Perspektiven öffnet (vgl. Famos / Kunz 2006, Fendler 2019: 32–45 und Szymanski 2023: 466–714). Das setzt fachkundige Expertise im Blick auf betriebswissenschaftliche Diskurse voraus.

In der aktuellen Debatte um Innovation in der Kirche zeigt sich, wie im Zusammenhang eines kritischen Rezeptionsprozesses wirtschaftswissenschaftliche und organisationstheoretische Konzepte weiterführende Impulse liefern können. So lassen sich der Entrepreneurshipbegriff (Sobetzko 2021), die Debatte um Open Innovation (Theiss 2022), das organisationstheoretische Konzept der Ambidextrie (Elhaus / Schendel 2021) oder agile Methoden wie das Design-Thinking (Barth et al. 2022 und Graef et al. 2022) für den kirchlichen Kontext fruchtbar machen.

Vor diesem Hintergrund lässt sich die Debatte um den Begriff der „*Kirche als Unternehmen*“ nicht nur als Ökonomisierung der Kirchen unter neoliberalem Vorzeichen verstehen (Schlammelcher 2013) oder im Sinne eines Entwurfs als unternehmerisches Selbst (Klostermeier 2011) deuten. Im Diskurs zeigt sich darüber hinaus ein reflexiver Niederschlag der Dynamik, dass Kirchen aufgrund religionskultureller Entwicklungen ihren institutionellen Charakter zunehmend verlieren und als Reaktion stärker organisationsförmigere Strukturen herausbilden und sich (auch) als zweckrationale Organisation verstehen (Hauschildt/Pohl-Patalong 2013, 181–185 und Ludwig 2010: 176–272). So erhielten die Methoden von Leitbildentwicklung und die Arbeit mit strategischen Zielen seit Mitte der 1990er Jahre vermehrt Einzug in die kirchliche Organisationsentwicklung, um die kirchlichen Handlungsvollzüge zweckrationaler nach Zielen auszurichten (Breitenbach 1994 und Lindner 2000: 49–58 sowie Scherle 2007: 100–114). Die nachlassende Binde- und Integrationskraft der Kirche als Institution (greifbar z.B. im Rückgang von Gottesdienstbesuch und der Inanspruchnahme von Kasualien von Kirchenmitgliedern, Mitgliederverlust) verlangte nach verstärkter organisationaler Anstrengung, um Kontaktflächen zur Kirche zu schaffen und zu vertiefen (Mitgliederorientierung und -bindung (Auksutat 2010) sowie die Qualität der Angebote zu verbessern (Qualitätsentwicklung, Binder / Fendler 2012). Die Konkurrenzsituation mit anderen Anbietern auf dem Freizeitmarkt bzw. dem religiösen Markt führte zu vermehrten Anstrengungen, die Attraktivität der eigenen Angebote herauszustellen.

Der durch demografischen Wandel und die Austritte bedingte Mitgliederschwund führte zu geringer werdenden finanziellen Ressourcen, die wiederum Struktur Anpassungsprozesse auf organisationaler Ebene nach sich zogen. Diese

stehen oft vor der paradoxen Herausforderung, mit weniger Ressourcen eine qualitativ bessere Arbeit sichern zu wollen. Dem zunehmenden gesellschaftlichen Reputations- und Relevanzverlust versuchen die Kirchen durch eine profiliertere Form der Öffentlichkeitsarbeit im Sinne von strategischer Kommunikation (Public Relation) zu begegnen (Wiesenberg 2019: 231–292). Dieser Wandel lässt sich organisationssoziologisch als Vorgang einer ‚externen Vermarktlichung‘ verstehen, „bei der ausgeprägt der finanzielle Selbsterhalt bewusst als Ziel erkannt wird und die Aktivitäten als Dienstleistungsangebote und Mitglieder als Dienstleistungsabnehmer erscheinen“ (Hauschild/Pohl-Patalong 2013: 184 im Anschluss an Schlamelcher 2008: 149–152). Der externen korrespondiert eine ‚interne Vermarktlichung‘, bei der mittels Zielvereinbarungsgesprächen und Qualitätsentwicklungsprozessen Leistungen erfasst und optimiert werden sollen. Die intensive Adaption betriebswirtschaftlicher Logiken seit Mitte der 1990er weist daher auf die forcierte Organisationswerdung der Kirche im Sinne eines zweiten Modernisierungsschubs hin, einer „von der Großkirche nachgeholten Modernisierung“ (Hauschildt/Pohl-Patalong 2013: 184), und verschiebt diese stärker in die Nähe der wirtschaftlichen Arena. Kirche auch unter zweckrationalen Gesichtspunkten zu betrachten und zu gestalten, rückt diese jedoch nicht zwangsläufig in den Bereich von gewinnorientierten Organisationen und kommerziellen Unternehmen.

„Vielmehr ist es common sense unter den meisten Beiträgen zu Themen des Kirchenmarketing, Kirche in Analogie zu Nonprofit-Organisation zu sehen und damit die Anwendung betriebswirtschaftlicher Modelle und Methoden unter der Prämisse eines nicht verhandelbaren Auftrags und komplexer Strukturen zwischenmenschlicher Kommunikation und Interaktion zu betrachten“ (Fendler 2019: 48).

Die Adaption von wirtschaftlichen Logiken lässt sich daher als eine Art Inkulturation von zweckrationalen Organisationselementen in die institutionalisierte Kirche begreifen, die auch kritische, kontrakulturelle Aspekte umfasst (vgl. Grethlein 2018: 42 f.).

In einer qualitativ angelegten Studie hat Stefanie Brauer-Noss herausgearbeitet, dass der finanzielle Druck der Anlass für eine verstärkte Rezeption wirtschaftswissenschaftlicher Theorien in den Kirchenleitungen bzw. landeskirchlichen Reformprogrammen innerhalb der von ihr untersuchten Landeskirchen darstellte (Brauer-Noss 2016). Die Zielperspektive wechselte jedoch von einem Formalziel im Sinne der effektiven und effizienten Verwendung der Ressourcen hin zu einem inhaltlichen Ziel. Im Vordergrund stand die Hoffnung, einen

Relevanzgewinn im Sinne einer Öffnung der Kirche zur Gesellschaft hin zu erzielen (Brauer-Noss 2016: 20). Aus neoinstitutioneller Perspektive lässt sich die verstärkte Rezeption betriebswirtschaftlicher Logiken in Kombination mit diesem Zielhorizont als Isomorphie verstehen: aus Legitimationsgründen übernehmen die kirchlichen Organisationen Logiken aus ihrer Umwelt (Walgenbach / Meyer 2008: 35 ff.). In dem Maß, in dem spezifisch wirtschaftliche Logiken den öffentlichen Diskurs dominieren, bilden sie sich auch innerhalb der Kirchen ab. Dieser Theorieansatz rückt die Kirchen damit erneut in Nähe der NPOs, bei denen sich die zunehmende Ökonomisierung (Zimmer 2014) nicht nur aus wirtschaftlichen Notwendigkeiten, sondern auch aus gesellschaftlichen Legitimationsinteressen verstehen lässt.

Die verstärkte Adaption von wirtschaftswissenschaftlichen Logiken im Rahmen einer forcierten Organisationswerdung lässt sich auch als Absatzbewegung der evangelischen Kirche von ihrem staatskirchlichen Erbe deuten, da diese für die klassische Institutionalität von Kirche steht. Im Rahmen der Debatten über eine verstärkte Organisationswerdung der Kirchen tauchen auch vermehrt NPOs als Referenzgröße für die Rolle von wirtschaftlichen Logiken innerhalb der Kirche auf (Hauschildt 2006 und Beckmann 2007: 199–209). Damit verschiebt sich die Verortung bereits stärker in Richtung Zivilgesellschaft, allerdings mit der dezidierten Wahrnehmungsbille von Kirche als einer Organisation, in der auch zweckrationale Logiken wirken, wenn gleich nicht dominieren.

Am Ende des Disputes um die Ökonomisierung der Kirche im Kontext der Reformprozesse erlahmte die Orientierung der Diskussion zum Organisationscharakter der Kirche. Als Alternative dazu ist eine Bewegung in Richtung Zivilgesellschaft festzustellen, die sich in den aktuellen Debatten zur seit 2015 zunehmend dominanter werdenden Sozialraumorientierung niederschlägt (Hübner 2023). Diese Debatte orientiert sich stärker an der intentionalen Ausrichtung kirchlichen Handelns als zivilgesellschaftliche Akteurin, nicht am Organisationscharakter der Kirchen selbst. Doch auch mit der Verortung als Akteurin innerhalb der Zivilgesellschaft lassen sich die Kirchen ebenfalls als hybride NPOs konzeptualisieren, die auch wirtschaftlichen Logiken unterliegen und diese permanent mit ihrer theologischen Steuerungslogik und den auf Kommunikation ausgerichteten Sachzielen auszutarieren haben.

Die finanziellen Probleme der Kirchen und damit die Fragen nach Effektivität und Effizienz des Einsatzes der geringer werdenden finanziellen Ressourcen aufgrund von demographischen Entwicklungen und Austrittsbewegungen

bleiben jedoch virulent (Gutmann/Peters 2021: 17–44 u. 93–120). Dies wird in den letzten Jahren vor allem in der wachsenden Bedeutung des Fundraisings innerhalb der Kirchen als Ergänzung zur Kirchensteuer deutlich (Weyen 2012).¹⁸ Es ist also damit zu rechnen, dass die kontroversen Debatten um die Rolle betriebswirtschaftlicher Theorien und Konzepte wieder in dem Maße aufflammen, wie sich die Finanzierungskrise und damit der Einsatz der geringer werdenden Ressourcen in den Vordergrund der kircheninternen Agenda spielt. In den aktuellen Finanzdebatten in den landeskirchlichen Synoden wird diese Entwicklung bereits sichtbar (Hermelink 2025).

Aufschlussreich ist, dass sich im Gegensatz zur verfassten Kirche im Kontext der diakonischen Einrichtungen die Rede von einer „unternehmerischen Diakonie“ fest etabliert hat (Eurich 2016 und 2022). Das weist darauf hin, dass die Diakonie im Kontext der raumtheoretischen Zuordnung von Staat, Wirtschaft und Zivilgesellschaft aktuell starke Überlappungen mit der wirtschaftlichen Sphäre aufweist, da sich die Steuerungsfunktion des Staates für den Wohlfahrtsbereich vom klassischen Subsidiaritätsprinzip zu marktförmigen Logiken verschoben hat. Die aktuelle Rede von einer „unternehmerischen Kirche“ (Fresh X-Netzwerk 2022, Böttcher 2022) deutet eine Tendenz an, wie sich die Kirchen selber im Sinne eines sozialen Entrepreneurship in Richtung Nutzer:innenorientierung und Gemeinwohlorientierung neu aufstellen (Hoyer 2020). Die hybriden Zonen der verfassten Kirchen liegen jedoch, wie die folgenden Ausführungen zeigen, traditionell stärker in Richtung der staatlichen Sphäre.

Festzuhalten bleibt, dass sich im Rahmen der Bereichslogik die Kirchen von der wirtschaftlichen Sphäre unterscheiden lassen, weil in beiden gesellschaftlichen Subsystemen unterschiedliche Codes bzw. Rationalitäten dominieren. Die Kirchen weisen jedoch organisationstheoretisch Schnittmengen mit ökonomischen Logiken auf, die sie sowohl kirchentheoretisch zu begreifen als auch kybernetisch zu adaptieren haben.

Damit finden sich die Kirchen als Organisationen in einem Spannungsfeld wieder, in dem sich auch NPOs bewegen und sich steuern müssen: zwischen Ursprungsidentität, wertebasierter Mission, zivilgesellschaftlicher Ausrichtung, wirtschaftlichen Notwendigkeiten und staatlicher Zusammenarbeit bzw. Refinanzierung. Kirchentheoretisch spiegelt sich dies z. B. in der Hybrid-

18 Eine digitale Netzwerkplattform bietet einen guten Einblick in aktuelle Themen und Tendenzen: www.fundraising-evangelisch.de (10.7.2025).

theorie im Blick auf das Verhältnis von kontrastreichen Kirchenbildern wider, deren Widersprüche prinzipiell nicht aufzuheben sind. Hierbei müssen die unterschiedlichen Dynamiken und Wechselwirkungen der drei Logiken von Institution, (zweckrationaler) Organisation und Bewegung (Gruppe) permanent miteinander austariert werden (Hauschildt Pohl-Patalong 2013: 117–219). Für das Hybridmodell als Theoriefigur stand wiederum der NPO-Diskurs Pate (Hauschildt 2006 und 2022: 99–104).

Auch die spannungsvolle Vermittlung der drei systemtheoretisch inspirierten Theorieebenen von Interaktion, Organisation und Religion führt zu einer Konzeptualisierung der evangelischen Kirchen als NPO, weil NPOs über ein pluralismussensibles Management verfügen, das in der Lage ist, multiple Erwartungen auszuhalten und konstruktiv aufeinander zu beziehen (Meyns 2013: 222–227 und Karle 2015: 321–324 und 2021: 111–117). „Versteht sich die Kirche als Non-Profit-Organisation, entwickelt sie ein konstruktives Verhältnis zur Komplexität ihrer Binnenstruktur“ (Karle 2021: 116). So bringen die Überlappungen der Kirchen als Organisation mit der wirtschaftlichen Sphäre diese in die Nähe des NPO-Sektors und damit auch zur organisationalen Infrastruktur der Zivilgesellschaft.

4.2 Der lange Schatten der Geschichte – die Kirchen und der Staat

Die Trennung von Religionsgemeinschaften und Staat sind in der internationalen Zivilgesellschaftsforschung deutlich konturiert, auch wenn dafür nicht immer laizistische Zuordnungsmodelle verantwortlich gemacht werden (Strachwitz 2014 sowie, im europäischen Vergleich, Traunmüller 2011 und Nox 2020). Religionsgemeinschaften werden fast durchgängig der zivilgesellschaftlichen Sphäre zugeordnet. Sämtliche Religionsgemeinschaften in den USA sind z.B. privatrechtlich konstituiert. Umstritten ist diese eindeutige Zuordnung jedoch in Deutschland. Verantwortlich hierfür wird die Tatsache gemacht, dass die Kirchen in der Bundesrepublik über einen verfassungsrechtlich besonders geschützten und privilegierten Status verfügen (Strachwitz 2009), der im Bereich der evangelischen Kirche durch das landesherrliche Kirchenregiment und das spezifische Verhältnis von Thron und Altar historisch gewachsen ist (Link 2007 und 2017: 107–114 und 159–172) und sich in der Bundesrepublik durch ein korporatives Verständnis von Kirche und Staat als „asymmetrischen religionspolitischen Ordnung“ (Wimmer 2011: 423) ausgeformt hat (Beymer 2015: 99–132). Die Besonderheit dieser ver-

fassungsrechtlichen Rahmenbedingungen des Grundgesetzes werden im gesamteuropäischen Vergleich besonders deutlich (Robbers 2019: 109–124) und mit der Rede von der ‚hinkenden Trennung‘ von Kirche und Staat illustriert (Großbölting 2023).

Charakteristisch für die Bundesrepublik Deutschland ist eine „partnerschaftliche Kooperation, die das Grundgesetz auf Basis von Religionsfreiheit und Neutralitätsgebot als massgeblich für die vielschichtigen Interaktionen zwischen Staat und Religionsgemeinschaften bestimmt“ (Hidalgo 2023: 143 f.) Die religionspolitische Logik des Grundgesetzes kann „darin gesehen werden, „dass zwischen religiöser und politischer Sphäre Trennungen *und* Verbindungen koexistieren“ (Hidalgo 2023: 145, vgl. 146 f.).

Als trennende Regelungen sind generell der Ausschluss einer Legitimation politischer Macht und Verfügungsgewalt durch religiöse Wahrheitsansprüche zu nennen (vgl. Art 20 Abs. 1 GG), dem die Sicherung des bekenntnisunabhängigen Zugangs zu öffentlichen Ämtern entspricht (Art 33 Abs. 3 GG). Das Prinzip der Religionsfreiheit (Art. 4 Abs. 1 und 22 GG) und die freie Selbstentfaltung der Individuen (Art 2 Abs. 1 GG) sowie das Diskriminierungsverbot wegen religiöser Anschauungen (Art 3 Abs. 3 GG) markieren die Grenze von Eingriffen des Staates gegenüber Religionsgemeinschaften. Konversionen werden nicht staatlich sanktioniert. Es existiert keine Staatsreligion oder eine Staatskirche (Art 140 GG und Art 137 Abs. 1 WRV). Formal gesehen sind daher alle Religionsgemeinschaften gleichberechtigt. Dies unterstreicht der vom Bundesverfassungsgericht „in ständiger Rechtsprechung entwickelte Grundansatz der weltanschaulichen Neutralität des Staates“ (Hidalgo 2023: 146). Über das Selbstbestimmungsrecht wird die Selbstorganisation der Religionsgemeinschaften prinzipiell respektiert (Art. 140 GG und Art. 137 Abs. 3 WRV). Im Gegensatz zu politischen Parteien (Art 21 Abs. 1 S. 3 GG) muss jedoch die innere Ordnung von Kirchen nicht demokratischen Grundsätzen entsprechen. Dabei ist vorausgesetzt, dass die Religionsgemeinschaften das staatliche Gewaltmonopol anerkennen und über keine Mittel verfügen, um Zwangsgewalt auszuüben.

Ein verbindendes Element zwischen Staat und Kirche ist zunächst die Gewährung der positiven Religionsfreiheit und damit die staatlich geschützte Ausübung der eigenen Religiosität (Art. 4 und 140 GG). Dies wird unterstrichen durch den gesetzlichen Schutz des Sonntags und der staatlich anerkannten (religiösen) Feiertage (Art. 140 GG und Art. 139 WRV). Zudem wird in Art. 7 der Religionsunterricht als ordentliches Lehrfach an öffentlichen Schulen verbürgt. Der Staat erkennt damit die Relevanz der Religion im Rahmen seines

öffentlichen Erziehungsauftrages an (Art. 7 Abs 3 S. 1 GG). Außerdem können Religionsgemeinschaften gemäß dem in Art. 140 eingefügten Art. 137 Abs 5 der Reichsverfassung von 1919 (Weimarer Reichsverfassung) den Status einer Körperschaft des öffentlichen Rechtes verliehen bekommen, sofern sie durch ihre Verfassung und die Anzahl ihrer Mitglieder die Gewähr der Dauer bieten können, was bei den beiden großen Kirchen der Fall ist.

Mit dem Status der Körperschaft des öffentlichen Rechtes verbindet sich wiederum die Dienstherreneigenschaft, d.h. das Recht, Beamte zu beschäftigen. Weitere ausdrückliche Rechtsfolgen sind die Berechtigung, Steuern zu erheben (Art. 140 GG), die in der Regel vom Staat eingezogen werden, sowie die Organisationsgewalt, d.h. die Berechtigung, Untergliederungen oder Einrichtungen mit ebenfalls öffentlich-rechtlichem Charakter zu begründen. Besonders die Kirchensteuer wird als deutliches Indiz für die Staatsnähe der Kirchen wahrgenommen, weil hier laut Kritiker:innen eine Ungleichbehandlung religiöser und zivilgesellschaftlicher Assoziationen vorliegt (Klein 2017: 186 f.). Der Rahmen des so genannten Selbstbestimmungsrechtes impliziert das Recht auf eigene Rechtssetzung, z.B. beim Arbeits- oder Stiftungsrecht. Kirchen weisen als Körperschaften des öffentlichen Rechtes, die sich über das Parochieprinzip gleichsam gebietskörperschaftlich über die ganze Bundesrepublik erstrecken, daher durchaus staatsanaloge Züge auf, die sich auch in ihrem bürokratischen Organisationsaufbau widerspiegeln. Sie handeln in zahlreicher Hinsicht wie öffentlich-rechtliche Gebietskörperschaften, „ohne solche zu sein und schon gar, ohne über eine vergleichbare demokratische Legitimation zu verfügen“ (Strachwitz 2014: 145).

Darüber hinaus hat der Gesetzgeber den Kirchen weitere Aktionsmöglichkeiten eingeräumt, die nicht aus dem spezifischen Körperschaftsstatus abzuleiten sind. Dazu gehört die Möglichkeit der Seelsorge in öffentlichen Einrichtungen (z.B. Krankenhäusern, Justizvollzugsanstalten, der Bundeswehr, der Polizei und Krankenhäusern, vgl. Art 140 GG und Art 141 WRV) sowie des konfessionellen Religionsunterrichtes an öffentlichen Schulen.¹⁹ Kirchlichen Amtsträger:innen wird ein Zeugnisverweigerungsrecht eingeräumt und sie

19 Religionsunterricht an öffentlichen Schulen wird im Zuge der Religionspluralisierung seit ersten Pilotprojekten Anfang der 2000er Jahre auch islamischen Religionsgemeinschaften eingeräumt, mittlerweile als bekenntnisorientierter Religionsunterricht in sieben Bundesländern, vgl. dazu die Beiträge in Kubik et al. 2022: bes. 273–290. Die religionsverfassungsrechtlichen Fragen, die damit verbunden sind, analysieren und diskutieren die Beiträge in Bock 2007. Zum Hamburger Modell des „Religionsunterrichtes für alle“ mit religionspluraler Trägerschaft vgl. aus religionsverfassungsrechtlicher Perspektive Wißmann 2019: 68–84. Zukünftige Modelle eines religionspluralen Religionsunterrichtes erörtern von Scheliha / Wißmann 2024.

waren im Wesentlichen von der Wehrpflicht bis zu deren Abschaffung freigestellt. Ein weiteres Element der religionspolitischen Ordnung stellen die Konkordate und Kirchenverträge dar, die die westlichen Bundesländer in den 1950er und 1960er Jahren und die fünf neuen Bundesländer Anfang der 1990er Jahre mit den beiden großen christlichen Kirchen geschlossen haben. In diesen Verträgen werden u.a. die theologischen Fakultäten an staatlichen Universitäten garantiert und die Staatsleistungen an die Kirchen, der Kirchensteuereinzug, die Einrichtungsseelsorge sowie die Ausgestaltung des Religionsunterrichtes an öffentlichen Schulen geregelt (Anke 2016). Daneben werden durch weitere Gesetze und die politische Praxis die Beteiligung der Kirchen an Rundfunkräten, Ethikkommissionen und anderen gesellschaftspolitisch bedeutsamen Gremien gewährleistet.

Lassen sich die Kirchen in Deutschland raumlogisch klar von der wirtschaftlichen Sphäre abgrenzen und sich aufgrund ihres formalen Organisationsgrades eher mit NPOs vergleichen und dem Dritten Sektor zuordnen, so weisen sie in ihrem Status sowie ihren Strukturen traditionell deutliche Parallelen zum Staat auf, auch wenn sie natürlich nicht unmittelbar an staatlicher Gewalt partizipieren. Die Kirchen sind religionsverfassungsrechtlich nicht als

„dem Staat gleichgeordnete souveräne Größe, sondern als freiheitsberechtigter Akteur innerhalb der staatlichen Ordnung zu begreifen. Die für den Staat entscheidenden Momente von Souveränität und Gewaltmonopol sind bei der Kirche explizit nicht gegeben“ (Munsonius 2023: 66).

Aufgrund der Verschiebungen im religionskulturellen Feld ist jedoch damit zu rechnen, dass auch religionspolitisch die Distanz zwischen Staat und Kirchen bzw. Religionsgemeinschaften zunehmen wird. „Die kirchliche Religion hat ihren Charakter als ‚zwingende‘ Primärinstitution verloren und ist zu einer (ab)wählbaren Sekundärinstitution geworden“ (Gabriel 2014a: 14.). Christliche Religion wird zur Option (Joas 2013), wandelt sich vom dominanten kulturellen Erbe zur Möglichkeit unter anderen. Mit dem Verlust des religiösen Monopols büßen die Kirchen gegenüber den dominierenden Sphären von Politik und Wirtschaft an Einfluss ein. „Die Selbstverständlichkeit, mit der bis dahin die kirchlich institutionalisierte Religion in der symbolisch verfassten Integration der Gesellschaft eine zentrale Rolle gespielt hat, löst sich auf“ (Gabriel 2014a: 14.). Auf der Rückseite dieses Prozesses haben sich neue, individualisierte Sozialformen der christlichen Religion herausgebildet. Trotz der Tatsache, dass die Kirchen nach wie vor die mitgliederstärksten Organisationen in Deutschland darstellen, verlieren sie aufgrund

der durch Globalisierungs- und Migrationseffekte gewachsenen Religionspluralität und der zunehmenden Deinstitutionalisierung und dem damit korrespondierenden Mitgliederverlust zunehmend ihre exklusive Stellung in der staatlichen Ordnungspolitik (von Beyme 2015: 33–61). „Der kulturelle Wandel verändert die Wahrnehmung des Rechtsgestalt der Kirchen“ (Tanner 2011: 520). Indiz dafür ist die semantische Verschiebung vom Staatskirchenrecht hin zu einem Religionsverfassungsrecht, in dem sich die religionsplurale Situation der bundesrepublikanischen Gesellschaft widerspiegelt (Heinig / Walter 2007 und Heinig 2018 sowie Heinig 2023: 22).

In Einzelfallentscheidungen wird deutlich, dass die Kirchen vom Gesetzgeber und den Gerichten zunehmend nicht mehr primär in ihrer Sonderrolle, sondern als egalitärer, wenngleich explizit religiöser Teil des Gemeinwesens betrachtet werden. Dies gilt vor allem für die Bereiche, in denen kirchliches Handeln in gewerblichen und wohlfahrts-ökonomisierten Zonen stattfindet. So scheint sich die aus kirchentheoretischer Perspektive attestierte plakative Rollenverschiebung der Kirchen von der staatsanalogen Institution hin zur zivilgesellschaftlichen Organisation (Grethlein 2013: 23, 38 ff. und 2015: 211 ff.) auch auf rechtlichem Feld nieder zu schlagen. Für die zukünftige Entwicklung des Religionsverfassungsrechtes und damit des institutionell gesicherten Status der Kirchen und ihrer Handlungsspielräume stellt sich die offene Frage, ob die Rolle von Minderheitenkirchen als herausgehobene Akteure in der Öffentlichkeit weiterhin vom gesellschaftlichen Konsens getragen werden (Schönberger 2017: 346). Damit steht zur Debatte, ob die Religionspolitik in ihrer pluralen Diktion langfristig dem Pfad der positiven Religionsfreiheit mit privilegierter rechtlicher Stellung der Religionsgemeinschaften folgt oder – wie die EU – die Religionsgemeinschaften konsequent in den Bereich der Zivilgesellschaft einordnet (Schreiber 2012: 65–102 und Liedhegener / Pickel 2016).

Jenseits dieser Alternative zeichnet sich jetzt bereits ab, dass die Akzeptanz einer exklusiven, staatlich garantierten Stellung der Kirchen in dem Maß erodiert, in dem die beiden großen Kirchen an gesellschaftlicher Reputation bzw. Relevanz verlieren. So scheint angesichts einer bipolaren Alternative von staatlicher oder gesellschaftlicher Nähe nur der Weg in Richtung einer ‚Vergesellschaftung‘ offen, in der die Kirchen sich als gesellschaftliche Akteurinnen unter anderen in einer zunehmend pluralen und heterogenen gesellschaftlichen Öffentlichkeit verstehen und positionieren.

„Mit der Sphäre bzw. dem sozialen Raum jenseits der bürgerlich-liberalen Privatheit einerseits, aber auch der staatlichen wie parteipolitischen Öffentlichkeit

andererseits lässt sich ein Ort ausmachen, der den Kirchen im Kontext des religiösen Pluralismus entspricht“ (Gabriel 2014a, 25).²⁰

Mit der zivilgesellschaftlichen Öffentlichkeit öffnet sich daher ein Raum, in dem sich die Kirchen als organisierte Religionsgemeinschaften jenseits von religiöser Privatsphäre und erodierendem staatskirchlichem Erbe einbringen können (Gabriel 2011). Gabriel sieht den Weg in den öffentlichen Raum als eine wichtige Zukunftsoption für Religion angesichts der Säkularisierungseffekte:

„Wo die moderne Ausdifferenzierung von Religion und Politik nicht gleichzeitig zur Privatisierung der Religion führt, sondern die Religion den Status eines lebendigen Faktors im öffentlichen Raum erringt, hat sie offenbar die besten Entwicklungschancen“ (2006: 95).

Dieser Tendenz schließen sich im Blick auf die beiden Großkirchen – mit jeweils unterschiedlichen Argumentationsketten – zahlreiche Autor:innen an (Fischer 2004 und 2008, Anhelm 2009, Strachwitz 2014, Kreutzer 2017, Jäger 2019, Hoyer 2020 und Schleifenbaum 2021). Der Verlust des staatskirchlichen Erbes und die zunehmende Dysfunktionalität einer hierarchischen Bürokratie könnten sich angesichts dieser Verortung als Gewinn erweisen.

„In dem Verlust der Monopolstellung bietet sich für die Kirchen die Chance, ihre Beiträge für die Zivilgesellschaft profilierter darstellen zu müssen und über die verlorenen Sicherheiten Verhaltensweisen, die als distinktiv und exkludierend bewertet werden können, endlich abzulegen. Kirche und Zivilgesellschaft können so beide hinzugewinnen, Kirche an gesellschaftlicher Relevanz und die Zivilgesellschaft einen qualitativen starken Partner, der in der Lage ist, unterschiedlichste Milieus mit ihren jeweiligen Lebenswirklichkeiten, -fragen und religiösen Bedürfnissen institutionell einzubinden und sie an Fragen individueller wie auch kollektiver Sinnstiftung und Wertebildung zu beteiligen“ (Fischer 2008: 118).

Schon bei Tocqueville, einem frühen Theoretiker der Zivilgesellschaft aus dem 19. Jahrhundert, klingt diese Perspektive an:

20 Religionssoziologisch betrachtet stellt die Verortung von Religion im öffentlichen Raum der Zivilgesellschaft einen Mittelweg zwischen Säkularisierungs- und Individualisierungstheorie dar. Die massiven Säkularisierungseffekte werden nicht geleugnet, ohne die Sphäre des Religiösen auf den Privatbereich einzugrenzen. Die Rede von der Relevanz von Religion im öffentlichen Raum bezieht sich oft auf die religionssoziologischen Entwürfe von José Casanova, vgl. exemplarisch Gabriel 2006: 89 ff. und Ebertz 2019: 149–154.

„In Europa hat es das Christentum zugelassen, eng mit den weltlichen Mächten verknüpft zu werden. Heute stürzen diese Mächte, und es liegt unter ihren Trümmern begraben. Man zerreiße die Bande, die ihn halten, und er richtet sich wieder auf“ (Tocqueville 1984: 344).

Für Tocqueville ist Religion das Fundament vorpolitischer Ordnung (Küppers 2017). Er rechnet sie der Sphäre der freien Assoziationen mit intermediären Funktionen in der Vermittlung von Individuum und Gesellschaft zu und wird damit zu einem prototypischen Vertreter der Zuordnung der Kirchen zur Zivilgesellschaft (Hidalgo 2020: 135 u. 155).

Toqueville macht genuin politische Gründe der Staatsferne für die Attraktivität der christlichen Religion geltend. Anstatt durch Anbiederung an den Staat Überzeugungskraft und Legitimität zu verlieren, könne sich christliche Religion in der Moderne ganz auf religiöse Kommunikation und die moralisch-ethische Orientierung im vorpolitischen, öffentlichen Raum konzentrieren. Empirische Untersuchungen im europäischen Kontext haben gezeigt, dass die traditionelle Staatsnähe von Kirchen mit einem geringerem Engagementgrad ihrer Mitglieder verbunden ist. „Staatlich finanzierte religiöse Organisationen scheinen ihren potentiellen Mitgliedern gegenüber weniger responsiv und dadurch weniger attraktiv zu sein“ (Traunmüller 2011: 156). Die Nähe von Staat und Kirche generiere strukturelle und kulturelle Bedingungen, die zivilgesellschaftliche Wirkungen verhindere. Eine andere empirische Studie unterstreicht jedoch die positive Bedeutung von staatlicher Privilegierung und korporatistischen Strukturen der Kirchen für die Zivilgesellschaft im europäischen Raum (Roßteutscher 2009).²¹ Im Blick auf die deutsche Situation ist der vermittelnden Position Detlef Pollacks zuzustimmen, der bemerkt, dass eine rechtliche und finanzielle Deprivilegierung den Kirchen ihrem Charakter als zivilgesellschaftliche Akteurinnen wenig nutzen dürfte, ihre Privilegierung ihr aber schaden könnte (Pollack 2002: 38 f.). Wo die Kirchen als Teil der zivilen Gesellschaft und nicht als unmittelbares Gegenüber zum Staat verstanden werden, steigt der Akzeptanzgrad in der Gesellschaft. „Zugleich spricht aber nichts dagegen, dass sie aus staatlicher Unterstützung Vorteil zieht, die ihre organisatorische Wirksamkeit und Gestaltungsfähigkeit zu erhören vermögen.“ (Pollack 2002, 39) Wird diese Unterstützung allerdings als eine staatliche Privilegierung wahrgenommen, dürfte die gesellschaftliche Akzeptanz der Kirchen schwinden. Deshalb liegt es nahe, gerade angesichts

21 Diese Differenz mag auch am Untersuchungsdesign gelegen haben, da Roßteutscher im Gegensatz zu Traunmüller auch die Rolle staatlicher Subventionen bzw. Refinanzierungen im Wohlfahrtsbereich untersuchte.

des staatskirchlichen Erbes neben Analogien auch auf die Differenzen zwischen Staat und Kirchen hinzuweisen und von der Kategorie der Staatsanalogie abzusehen (Munsonius 2023).

„Als öffentlich-rechtlich verfasste Organisation ist die Kirche dem Staat, aber auch vielen anderen Organisationen in manchen Handlungs- und Organisationsformen vergleichbar. Doch verfolgt sie dabei eine eigene inhaltliche Ausrichtung und hat eigene Gründe für die Wahl dieser Formen“ (Munsonius 2023: 66).

Die kirchenrechtliche Bezeichnung der *res mixta* weist begrifflich auf die Überlappung von staatlichen und kirchlichen Angelegenheiten hin (Mager 2020). Sie umfassen über die Seelsorge in öffentlichen Einrichtungen wie Militär, Polizei, Bundespolizei und Gefängnis und den konfessionellen Religionsunterricht an öffentlichen Schulen hinaus auch Schulpfarrämter bzw. Schulseelsorge und im Bereich von Krankenhäusern und Betreuungseinrichtungen in öffentlicher Hand sowie die Theologischen Fakultäten. Im großen Bereich der Einrichtungsseelsorge haben die Kirchen daher auch Anteil an den Verschiebungen im religionskulturellen Feld. Wird die Präsenz der Kirche über die jeweilige kirchlich verantwortete Tätigkeit als Ausdruck des staatskirchlichen Erbes und damit im Rahmen eines korporativen Verhältnisses von Staat und Kirche verstanden, so wird dies mit Kritik am religiösen Monopolanspruch der Kirchen verbunden. Dies zeigen unterschiedliche Momentaufnahmen in der langen Diskussion um die Militärseelsorge, insbesondere die Diskussion um die Einführung der Militärseelsorge in den östlichen Bundesländern auf dem Hintergrund der Erfahrung der Kirchen in der DDR (Werkner 2001) sowie die Debatten um den konfessionellen Religionsunterricht an öffentlichen Schulen. Er befindet sich im permanenten „Plausibilisierungsstress“ (Domsgen / Witten 2022). Entsprechend wächst die gesellschaftliche Akzeptanz für eine kirchliche Präsenz in öffentlichen Einrichtungen da, wo sich diese nicht mehr exklusiv sondern inklusiv unter Vorzeichen genereller religiöser Pluralität präsentiert. Dies gilt insbesondere für den konfessionell getragenen Religionsunterricht an öffentlichen Schulen (EKD 2023: 55–57). Auf diesem Hintergrund lässt sich die Einführung des sogenannten Hamburger Modells („Religionsunterricht für alle“; Bauer 2019: 85–145 und Bauer 2022: 34–36) sowie die Überlegungen zu einem christlichen Religionsunterricht in Niedersachsen (Heinig et al. 2024) als affirmative Bejahung der religionspluralen Situation seitens der Kirchen verstehen, wobei sich der Hamburger Ansatz interreligiös, das niedersächsische Modell ökumenisch weitet.

Festzuhalten bleibt, dass die Kirchen die Möglichkeit nutzen sollten, die die staatlich legitimierte und garantierte positive Religionsfreiheit und die ordnungspolitischen Rahmenbedingungen des Verfassungsrechtes für sie bietet. Dies jedoch unter der Voraussetzung, dabei den religionspluralen Kontext der Gesellschaft zu berücksichtigen und auf religiöser Monopolansprüche zu verzichten (Witschen 2017: 27). Mit dieser Haltung und Strategie lässt sich das historische Erbe als zivilgesellschaftlicher Mehrwert einbringen. „Gerade die historisch gewachsene Nähe zum Staat ermöglicht der Kirche dabei Zugang zu zivilgesellschaftlicher Auseinandersetzung, die anderen Akteurinnen verwehrt bleiben“ (Schleifenbaum 2021: 198). Die Kirchen verfügen wie kaum ein anderer zivilgesellschaftlicher Akteur über eine Fülle von materiellen und immateriellen Ressourcen wie Räume, Mitarbeitende und Finanzen (Jäger 2019: 139 und Fischer 2008: 95 ff.). Mit ihren Organisationsstrukturen reichen sie über die landeskirchliche, die mittlere Ebene und die Ortsgemeinden bis in die nachbarschaftlichen Lebensräume, in denen die Generierung von zivilgesellschaftlichen Haltungen besonders wichtig sind (Meyer 2017) und gestalten mit ihren Diensten und Werken zugleich intersektionale Dialog- und Handlungsfelder mit staatlichen, wirtschaftlichen und zivilgesellschaftlichen Einrichtungen, Organisationen und Akteur:innen. Gemeinsame Voraussetzung für die zivilgesellschaftliche Wirkung auf der Grundlage des staatskirchlichen Erbes ist, dass die Kirchen jeweils gemeinwesenorientiert agieren und als solche wahrgenommen werden und nicht in Anwaltschaft organisationaler Eigeninteressen noch mit der Reklamierung von Deutungshoheit für die Gesamtgesellschaft. Dies zeigt sich in dem Maße, ob und wie die Kirchen an ihrem spezifischen Rechtsstatus im Verteidigungsmodus festhalten oder selbst Lösungen suchen, mit denen sie sich affirmativ in einer religionspluralen Situation jenseits staatlicher Privilegierung einfinden. Die offen signalisierte Bereitschaft der Kirchen, auf die Staatsleistungen zu verzichten, deren Ablösung schon in der Weimarer Reichsverfassung angezeigt worden war, weist in die zweite Richtung (Gienke / Landwehrs 2024).

Auch von politologischer Seite gibt es die Tendenz, die Kirchen stärker dem Raum der zivilgesellschaftlichen Öffentlichkeit zuzuweisen. Religiöse Wahrheiten können keine unmittelbare politische Autorität beanspruchen. Nur die Grundrechte und Institutionen der liberalen Demokratie sind in der Lage, die institutionellen Bedingungen der Möglichkeit für die Selbstbehauptung unterschiedlicher weltanschauliche Wahrheitsansprüche und ihren gewaltfreien Aushandlungsprozess zu schaffen.

„Darum müssen die Grenzen zwischen Religion und Politik klar gezogen bleiben, auch wenn die Politisierung der Religion als Stimme der Zivilgesellschaft im demokratischen Rechtsstaat notwendig, unvermeidlich und willkommen ist, aber eben nicht als Zivilreligion und schon gar nicht im Gewand des Fundamentalismus, sondern als die eines Akteurs unter anderen“ (Meyer 2015, 14).

Das bedeutet nicht, dass die Kirchen sich jeglicher Positionierung in relevanten politischen Fragen enthalten müssen. Aber sie können diese weder mit dem Anspruch verbinden, sich qua religiöser Autorität den konflikthaften Meinungsbildungsprozessen der öffentlichen Diskurse zu entziehen noch die Stimme des Ganzen zu repräsentieren. Der Einfluss der Kirchen auf die Öffentlichkeit muss daher im kritischen Dialog und in Partnerschaft mit anderen ausgeübt werden. Damit können auch positive Rückwirkungen und konstruktiv kritische Lernerfahrungen für die Kirchen selbst verbunden sein, die erhellend für das christliche Selbstverständnis und die Wahrnehmung des christlichen Auftrages wirken (Fergusson 2009: 61).

„Anstatt sich direkten oder indirekten Zugang zu politischer Macht zu verschaffen, vermögen religiöse Gruppierungen auf diese Weise politische Kritik, Sozialprogramme und Bildung in öffentlich wirksamer Weise zu unterstützen“ (Fergusson 2009: 48).

Das bedeutet eine Selbstrelativierung bei gleichzeitiger Selbstwertschätzung der eigenen Position. Mit dieser Haltung tragen die Kirchen aktiv zur Gestaltung eines öffentlichen Raumes bei, in dem partikuläre Interessen sich auf allgemeine Aushandlungsprozesse hin öffnen. Wechselseitige Anerkennung und Bildungsimpulse für eine reflexive Individualität, die den konstruktiven Umgang mit Unterschieden fördert, sind der genuine Beitrag der Kirchen zur modernen Zivilgesellschaft (Danz 2018: 14), gerade angesichts der Tatsache, dass sich in ethischen Positionen eine innerkirchliche Pluralität abbildet, die oftmals gesellschaftliche Debattenlagen widerspiegelt.

Mit ihrem Beitrag zur wertebasierten Kultur gesellschaftlicher Aushandlungsprozesse leisten die Kirchen als starke Kraft in der Zivilgesellschaft einen wichtigen Beitrag zur Generierung der sozialmoralischen Ressourcen für das Gemeinwesen, auf die sowohl Demokratie wie Rechtsstaat angewiesen sind (Meyer 2017). Für die institutionelle Organisationsstruktur der Zivilgesellschaft bilden die assoziativ angelegten Religionsgemeinschaften – analog zu NPOs – daher eine wichtige infrastrukturelle Basis. Denn die Zivilgesellschaft ist auf die „Bildung von institutionell und organisatorisch relativ dauerhaften, frei-

willigen Zusammenschlüssen, wie sie Religionsgemeinschaften und Kirchen darstellen, angewiesen“ (Kreutzer 2017: 340 f.). Diese Funktion kommt den Kirchen auch angesichts ihrer schwindenden Mitgliedszahl und des gesamtgesellschaftlichen Reputations- und Relevanzverlustes zu. Je mehr die Kirchen ihrer alten Hegemonialansprüche als institutionelle Vertreterinnen von Religion der Gesellschaft entkleidet werden, desto intensiver können sie als eine wichtige Repräsentantin von Religion neben anderen innerhalb einer zunehmend heterogener werdenden Gesellschaft zum Vorschein kommen. Dies kann mit innerkirchlichen, „kenotischen Lernprozessen“ (Späth 2025: 217–376) verbunden sein, wenn die Kirchen ihre Situation jenseits alter Monopolstellungen und -ansprüche im Blick auf das Ganze der Gesellschaft annehmen.

Daher ist zu erwarten, dass die Deinstitutionalisierung der Kirchen bzw. die Entkirchlichung der Gesellschaft den zivilgesellschaftlichen Status der Kirchen eher forciert, als mindert. Allerdings unter dem Vorzeichen von kontroversen und kritischen Aushandlungsprozessen mit entsprechendem Gegenwind, bei dem sich die Kirchen nicht mehr auf ihr religionsverfassungsrechtlich garantiertes, staatskirchlich konturiertes Erbe zurückziehen oder mit religiös begründeten Exklusiv- sowie Deutungsansprüchen für die Gesamtgesellschaft auftreten können.

4.3 Zwischen Privatsphäre und öffentlichen Räumen – Kirchen als intermediäre Organisationen

Wird die Raumlogik auf die Kirchen als Organisationen angewandt, so besteht ein besonderes Charakteristikum in ihren Überlappungen zur Privatsphäre (Schleifenbaum 2021: 17 u. 198 f.). Christliche Religion wird sowohl privat wie auch öffentlich gelebt. Die Kirchen sind einerseits der Ort, an dem die religiösen Erfahrungen der Einzelnen aus der Welt des Privaten in den Raum einer Kommunikationsgemeinschaft treten können. Zugleich konturieren die Kirchen als Tradierungs-, Interpretations- und Kommunikationsgemeinschaften die religiösen Erfahrungswelten der Individuen, indem sie sprachliche und andere kulturelle Deutungsmuster sowie soziale Praktiken zur Verfügung stellen. Auf der anderen Seite bringen sie Inhalte, Werte und Praxisformen des christlichen Glaubens in die Sphäre zivilgesellschaftlicher Öffentlichkeit als dem Raum öffentlicher Auseinandersetzung sowohl auf lokaler als auch überregionaler Ebene ein und nehmen so aktiv an den Aushandlungsprozessen um die Identität und die Zukunft der Gesellschaft teil. Sie wirken in wissensoziologischer Perspektive als „intermediäre Institution“ (Ber-

ger/Luckmann 2021: 59).²² Die Kirchen sind in der Lage, Themen, die ihnen im privaten Raum begegnen, wie z.B. Einsamkeit (Giebel 2022) oder Kinderarmut in öffentlichen Diskursen platzieren. Dabei können sie auf ihre Präsenz in fast allen Städten und Dörfern, ihre funktionalen Organisationseinheiten (Dienste und Werke) und ihre Netzwerkverbindungen mit anderen zivilgesellschaftlichen Akteur:innen z.B. bei gemeinsamen Kampagnen zurückgreifen. Damit reichen sie bis in die kleinräumige Lebenswelten, die für die Pflege von Zivilität als Ressource für den herausfordernden Umgangs mit Diversität besonders wichtig sind (Meyer 2017: 118). Ein aktuelles Beispiel für das Zusammenwirken von bundesweiter Kampagne und lokal verankerter Veranstaltung ist die von evangelischer Kirche und Diakonie getragene Initiative der „#VerständigungsOrte“²³ als Plattform für Begegnung und Dialog auf der Basis der Anerkennung von Differenzen.

Im evangelischen Raum hat Wolfgang Huber bereits 1998 die Kirche als „intermediäre Institution“ beschrieben, deren Aufgabe darin besteht „auf Grund der ihr eigenen Botschaft und unter Inanspruchnahme ihrer spezifischen Kompetenz eine Vermittlungsaufgabe wahrzunehmen“ (Huber 1998: 269).²⁴ Huber erweitert die Funktion der Kirchen über die Vermittlung zwischen den Einzelnen und den gesamtgesellschaftlichen Zusammenhängen hinaus auf das Verhältnis zwischen den Einzelnen und der geglaubten Wirklichkeit Gottes, um das Spezifikum der Kirche als intermediärer Institution zu benennen. Damit wechselt er jedoch bruchlos aus einer sozialwissenschaftlichen in eine theologische Perspektive, die zudem dem evangelischen Proprium der Gottesunmittelbarkeit der Glaubenden nicht gerecht wird und in

22 Nach Berger und Luckmann haben sie in wissenssoziologischer Perspektive Anteil an der dialektisch vermittelten Sinnkonstruktion zwischen Individuen und gesellschaftlichen Institutionen. Die Funktion der Intermediarität hatte bereits Tocqueville dem freien Assoziationswesen zugeordnete, das er in der amerikanischen Gesellschaft gegen Mitte des 19. Jh. vorfand, dazu rechnete er auch die christlichen Religionsgemeinschaften, vgl. Küppers 2017.

23 <https://www.mi-di.de/verstaendigungsorte> (10.7.2025); vgl. Hörsch 2025.

24 Huber selbst hat den Begriff der intermediären Institution von Berger und Luckmann übernommen und in sein Konzept von öffentlicher Kirche eingezeichnet, vgl. ders. 2000, 2001 u. 2016: 1152. Der Ansatz Hubers wurde breit rezipiert und diskutiert, von Fingerle 2001 über Ludwig 2010: 106–126 bis hin zu Schleifenbaum 2021: 161. Auch die kirchentheoretischen Entwürfe und Skizzen von Hauschildt / Pohl-Patalong 2013: 172–174 und Schlag 2012: 45–48 sowie Weyen 2016: 278 f. u. 389 f. beziehen sich affirmativ auf Huber bzw. die intermediäre Funktion der Kirche. Auch Karle bezeichnet die Kirche als intermediäre Institution, greift aber dabei nicht auf Huber, sondern direkt auf Berger und Luckmann zurück und bezieht die intermediäre Funktion zwischen Kirche und Gesellschaft primär auf die Sozialform der Ortsgemeinde, Karle 2014: 231 f. Ohne Verwendung des Begriffs hebt Anselm die vermittelnde Funktion der Kirche zwischen religiöser Individualität und der Aufgabe eines öffentlichen Christentums hervor und beschreibt damit eine intermediäre Funktion, vgl. Anselm 2020: bes. 38–40.

der Betonung der Kirche als Vermittlungsinstanz zwischen geglaubter Gotteswirklichkeit und den Einzelnen eher an klassische katholische Positionen erinnert. Huber selbst präzisiert diese spezifische Form der religiösen Vermittlung, indem er im Sinne der Wissenssoziologie an anderer Stelle davon spricht, dass die Kirche einen Deutungshorizont anbietet,

„der die verschiedenen Felder persönlichen und gesellschaftlichen Lebens in einem inneren Zusammenhang erkennen lässt. Als Interpretationsgemeinschaft ermöglicht sie es den einzelnen, selbst die Deutung der gesellschaftlichen Wirklichkeit mitzuprägen und an der Weiterentwicklung gesellschaftlicher Sinnmuster mitzuarbeiten. So schafft sie Verbindungen zwischen den einzelnen und vermittelt zwischen ihnen und dem Leben in der Gesellschaft“ (Huber 2000).

Hier steht primär die Einzelperson und ihre gesellschaftliche Teilhabe im Mittelpunkt. Das Konzept der intermediären Institution fokussiert den Beitrag der Kirche also nicht nur auf öffentlichkeitswirksame Äußerungen ihrer leitenden Amtsträger:innen und ihre repräsentativen Funktionen,²⁵ sondern auch auf einen wichtigen Bildungsaspekt, der Kirchenmitglieder zu kompetenten und engagierten Bürger:innen befähigen möchte. Beide Aspekte ergänzen einander und liegen religionssoziologisch auf unterschiedlichen Ebenen. Gesamtkirchliche Stellungnahmen und die öffentliche Wirkung zentraler Repräsentant:innen, zu denen mit der Präses der EKD-Synode, Anna Nicole Heinrich, auch eine Ehrenamtliche gehört, liegen auf der gesellschaftlichen Makroebene. Die Identifikation von singulären Positionen mit ‚der Kirche‘ folgt dabei nicht nur der Logik des kirchlichen Organisationsrechts, sondern auch einer Medienlogik der Öffentlichkeit, die von institutioneller Repräsentanz geprägt ist. Der Fokus auf die Einzelnen gehört zum Bereich der Mikrosoziologie. Wirksam werden religiöse Deutungsmuster und bürgerschaftliches Engagement im Mesobereich der relationalen Soziologie, konkret z.B. in Landeskirchen, Kirchengemeinden, Diensten und Werke, oder in religiösen Netzwerken. Die Präsenz der Kirchen auf den unterschiedlichen Ebenen macht daher das Potenzial ihrer intermediären Funktion sichtbar.²⁶

25 Dies unterstellt Thomas 2021: 113 der darin eine „enorm problemschaffende Lösung“ sieht, da sich hier nicht nur die Tür zu einem „katholischen moralischen Lehramt“ öffnet, bei dem Experten und Bischöfe verbindlich für „die Kirche“ sprechen, sondern auch der „tagtägliche Beitrag von Millionen von Laien [...] systematisch und nachhaltig entwertet“ wird. Thomas erkennt dabei jedoch, dass die von ihm zu Recht angemahnte Bildungsdimension ein Implikat der intermediären Funktion darstellt.

26 Die unterschiedlichen Ebenen und die damit verbundenen Aspekte im Blick auf die öffentliche Präsenz und Wirksamkeit treten in den Konzepten von Öffentlicher Theologie und Öffentlichem

Dezidiert beziehen sich auf die Kategorisierung der Kirchen als intermediäre Instanzen die kirchentheoretischen Entwürfe und Skizzen von Hauschildt und Pohl-Patalong (Hauschildt / Pohl-Patalong 2013: 172–174) und Schlag (Schlag 2012: 45–48). Für Hausschildt und Pohl-Patalong modernisiert der Theorierahmen der intermediären Institution die Beschreibung von Kirche als Kirche *in* einer Gesellschaft, die plural strukturiert ist. Die Kirche repräsentiere weder das Ganze der Gesellschaft noch steht sie ihr dual gegenüber, sondern hat als Teil der Gesellschaft in ihr eine intermediäre Funktion zwischen Einzelnen und Gesellschaft. Zudem mache die Theoriefigur plausibel, warum sowohl Öffentlichkeit wie Gemeinschaft konstitutiv für die Kirche sind. Innerhalb der kirchlichen Gemeinschaft werden die Werte gebildet und profiliert, die die Kirchen in den öffentlichen Diskurs einbringt und damit zur Generierung der sozialen Ressourcen beiträgt, auf die ein Gemeinwesen wie der Staat angewiesen ist, ohne sie selbst reproduzieren zu können. (Hauschildt / Pohl-Patalong 2013: 174).

Für Schlag ist der Theorierahmen der Intermediarität in Rekurs auf Huber und über ihn hinausgehend nicht nur relevant für die Positionierung der Kirchen als zivilgesellschaftliche Akteurinnen in der Öffentlichkeit, sondern auch für den spezifischen Charakter in „Form einer auf Mündigkeit setzenden Intermediarität“ (2012: 47, vgl. 57). Bei den kirchlichen Vermittlungsprozessen sind Beteiligung und Mitverantwortung der Einzelnen fundamental. Zudem bezieht er den Begriff der Intermediarität auch auf Vermittlungsprozesse zwischen den unterschiedlichen Ebenen der kirchlichen Organisationsgestalten und spricht von einer „innerkirchlich-subsidiären Intermediarität“ (2012: 47 vgl. 69).

In der Organisationsforschung wird die intermediäre Vermittlungsfunktion zwischen Einzelnem:r und der Gesellschaft aufgenommen und um eine weitere Relation erweitert (Gabriel 2008, 2014 b: 52–56 und 2023: 153–155).²⁷ Inter-

Protestantismus stärker auseinander und werden vom kirchentheoretischen Entwurf einer Öffentlichen Kirche von Thomas Schlag wieder stärker aufeinander bezogen, vgl. 71.

27 Hauschildt und Pohl-Patalong greifen die intermediäre Funktion im Rahmen der Organisationstheorie ebenfalls auf – allerdings ohne expliziten Bezug auf Gabriel. Sie unterstreichen damit ihr Verständnis von Kirchen als NPOs im Blick auf ihren hybriden Charakter. Bei den Kirchen finden sich angesichts der Ausprägung der unterschiedlichen Logiken analog zum NPO-Bereich wirtschaftsnähere, verwaltungsnähere und basisnähere Varianten, vgl. Hauschildt/Pohl-Patalong 2013: 187–189. Meyns bezieht sich affirmativ auf ein systemtheoretisch orientiertes Verständnis im Sinne von Kirche als intermediärer Organisation, die in „ihrer Arbeit die Botschaft des Evangeliums mit der Lebenswelt ihrer Mitglieder und dem Gefüge der sie umgebenden gesellschaftlichen Organisationen“ vermittelt, Meyns 2013: 231. Karle 2021: 99 f. rekurriert auf Gabriels Definition der intermediären Organisation und betont die Konkurrenz der unterschiedlichen Logiken

mediäre Organisationen überbrücken als Vermittlungsinstanzen die Kluft zwischen Individuum und Gesellschaft, indem sie mindestens mit zwei Umwelten agieren. Als mitgliedschaftsbasierte Organisationen gestalten sie zum einen das Verhältnis zu den eigenen Mitgliedern und folgen einer *Mitgliedschaftslogik*, bei der es wesentlich um Integration der Mitglieder in die Organisation geht. Als Organisation agieren sie zugleich in einem gesellschaftlichen Umfeld, in dem sie eine Organisation unter anderen sind. „Im Netz der Organisationen folgen sie den Maximen einer *Einflusslogik*, die an der Sicherung der Position in der Gesellschaft, dem Zugang zu Ressourcen und der Durchsetzung von Interessen orientiert ist“ (Gabriel 2014 b: 53). Eine dritte organisationale Logik neben der Mitgliedschafts- und der Einflusslogik bilden die Sozial- und Wertestrukturen, die der Organisation in der Regel inhärent vorgegeben sind. Diese lassen sich als *Traditions- oder Ursprungslogik* bezeichnen. Gabriel reklamiert die Traditions- oder Ursprungslogik exklusiv als Spezifikum für die Kirchen (2014 b: 54–56). Da diese Dimension jedoch auch in Wirtschaftsunternehmen (z.B. bei Familienbetrieben oder im Rahmen der Gemeinwohlökonomie) sowie bei NPOs mit ihrer wertebasierten Mission zu finden ist, kann sie auch auf andere Organisationstypen angewendet werden. Das Spezifikum der christlichen Ursprungslogik macht ihre inhaltliche Füllung und deren Verbindlichkeitsgrad aus (klassisch: Das Evangelium von Jesus Christus, wie es in der Schrift gegeben und von den Bekenntnisschriften bekannt und bezeugt ist²⁸). Die Ursprungslogik kirchlicher Organisationen konkretisiert sich in der Vielfalt von liturgischen, hermeneutischen und handlungspraktischen Vergegenwärtigungen. Sie lässt sich nicht über eine Auftragssemantik bruchlos operationalisieren, sondern muss im Rahmen der kirchlichen Interpretations- und Handlungsgemeinschaft immer wieder neu kommunikativ aktualisiert werden.

Intermediäre Organisationen handeln im triangulären Spannungsfeld von Mitgliedschafts-, Einfluss und Ursprungslogik. Angesichts der Pluralisierung von Mitgliedschaftsverhalten und der Transformationen der gesellschaftlichen Öffentlichkeit(en) wird das Ausbalancieren der unterschiedlichen Logiken

(Einfluss-, Mitgliedschafts- und Ursprungs- bzw. Traditionslogik) im Sinne der Organisationstheorie. Diese bildet für sie einen Hinweis, dass die Kirche nicht bruchlos dem Organisationssektor zugerechnet werden kann, ohne dabei ihren besonderen religiösen Charakter zu verlieren.

28 Vgl. die Präambelformulierung der Verfassung der Evangelisch-lutherischen Landeskirche Hannovers von 2020: „Grundlage der Verkündigung in der Landeskirche ist das in Jesus Christus offenbar gewordene Wort Gottes, wie es in der Heiligen Schrift Alten und Neuen Testaments gegeben, wie es in den Bekenntnisschriften der evangelisch-lutherischen Kirche maßgebend bekannt und wie es aufs Neue in der Theologischen Erklärung der Bekenntnissynode von Barmen bezeugt worden ist.“ <https://www.kirchenverfassung2020.de/artikel/artikel-00-Praeambel> (10.7.2025).

zunehmend anspruchsvoller. Für die Kirchen bedeutete dies, im Rahmen der Mitgliedschaftslogik den immer stärker individualisierten Formen der Kirchenmitgliedschaft gerecht zu werden und zugleich individualisierte Religiosität und Motivation auf den Raum einer Deutungsgemeinschaft hin zu öffnen und zu vermitteln. Im Rahmen der Einflusslogik steht die „Vermittlung von Religiosität, Glaube und Motivation zum sozialen Engagement in die Gesellschaft hinein im Zentrum“ (Gabriel 2023: 155). Gabriel benennt die spezifisch religiöse Dimension der Kirche als intermediärer Organisation mit der Traditions- bzw. Ursprungslogik, bei der die Kirche die Aufgabe hat, sich immer wieder reflexiv auf ihren eigenen Ursprung zu beziehen und ihre Identität im Vollzug zwischen Mitgliedschafts- und Einflusslogik zu regenerieren.

„Den Menschen und ihren individuellen Erfahrungen der Selbsttranszendenz überzeugende Deutungen anzubieten, für den Glauben eine öffentliche Resonanz zu sichern und die Kette der Erinnerungen nicht abreißen zu lassen, dies zusammen macht die Aufgabe der Kirche als intermediäre Organisationen aus“ (Gabriel 2014 b: 55).

Damit führt der Theorierahmen von Kirche als intermediärer Institution (Huber) bzw. Organisation (Gabriel) zu einer Platzierung der Kirchen in der zivilgesellschaftlichen Öffentlichkeit als dem Raum, der eine reine Privatisierung des Glaubens aufbricht. Die unterschiedliche Begrifflichkeit von intermediärer Institution bzw. Organisation ist primär der jeweiligen Perspektive geschuldet. Für Huber ist die Figur der Intermediarität wichtig für sein Konzept der Volks- bzw. Gesellschaftskirche, das an einen institutionellen Begriffsrahmen anknüpft. Gabriel betrachtet Intermediarität stärker aus organisationstheoretischer Sicht. Im Blick auf die intermediäre Funktion im gesellschaftstheoretischen Horizont, die Vermittlung zwischen Einzelnen und gesellschaftlichen Gesamtzusammenhängen, kongruieren beide Perspektiven. Organisationstheoretisch bezeichnet Intermediarität das Austarieren von unterschiedlichen Logiken innerhalb einer Organisation im Blick auf ihre Umwelten.

Beide Begriffe lassen sich mit dem NPO-Diskurs verknüpfen. Der Begriff der institutionellen Intermediarität verweist auf die Funktion der freien Assoziationen im Zwischenraum von privatem Bereich und gesellschaftlicher Öffentlichkeit. Der Begriff der organisationstheoretischen Intermediarität nimmt Bezug auf das Ausbalancieren unterschiedlicher Logiken hinsichtlich relevanter Umwelten (Mitglieder, andere Organisationen, eigene Identität). Bei der wissenssoziologisch unterlegten Rede von den Kirchen als inter-

mediären Institutionen vermitteln die Kirchen zwischen den Einzelnen und den gesellschaftlichen Öffentlichkeiten, indem sie Deutungsmuster und Symbolbestände zur Verfügung stellen und soziale Praktiken vermitteln, die auf partizipative Teilhabe an Kirche und Gesellschaft zielen. In der organisations-theoretischen Perspektivierung stellen Kirchen intermediäre Organisationen dar, die sich zu ihren unterschiedlichen Umwelten und der eigenen Identität zu verhalten haben und dabei Mitgliedschafts-, Umwelt- und Ursprungslogik miteinander auszutariieren müssen.²⁹

Die ekklesiologischen, kirchentheoretischen und organisationssoziologischen Aspekte bestätigen die Bedeutung der intermediären Funktion der Kirche bei der Vermittlung zwischen Einzelnen und Gesellschaft. Zugleich wird deutlich, wie das religiöse Profil der Kirchen über Vergemeinschaftung, Partizipation und Empowerment zivilgesellschaftlich relevant werden kann. Diese intermediäre Funktion ist nicht abhängig von der Größe der kirchlichen Organisationen, da sie sich grundlegend auf die Vermittlung von Individuen und größeren Sozialzusammenhängen bzw. institutionellen Umwelten bezieht. Auch für Organisationen im NPO-Bereich wie z.B. Vereine werden intermediäre Funktionen geltend gemacht (Zimmer 2018: 778 f. und Simsa 2021: 139 f.) – und diese umfassen in den Einzelfällen bei weitem nicht die Mitgliedszahlen der Kirchen, auch wenn diese weiterhin kontinuierlich abnehmen.

Im Blick auf die Ursprungslogik lässt sich über die soziologischen Außenperspektiven hinaus eine weitere, spezifisch theologische Facette des Intermediaritäts-Begriffs formulieren. Im Blick auf ihr theologisches Selbstverständnis eignet der evangelischen Kirche eine gleichsam intermediäre Institutionalität im Sinne einer mit ihrer theologischen Identität vorgegeben intermediären Struktur, die sie zugleich mit ihren organisationalen Grenzen konfrontiert. Denn der Kirche ist als Traditions-, Interpretations- und Handlungsgemeinschaft die Verbindung von Individuum, Sozialgestalt und Öffentlichkeitsanspruch theologisch eingeschrieben. Die religiöse Individualität gründet theologisch in der Gottesunmittelbarkeit des Glaubens, die durch keine andere Instanz vermittelt wird. Sie liegt jenseits organisationaler Verfügbarkeit, ist jedoch in ihren Entstehungszusammenhängen und Vollzügen eingebettet in eine soziale Bezugsgröße mit ihren kulturellen Praktiken und Symbolbeständen, die kirchliche Organisationen über Gelegenheitsstrukturen zu Verfügung stellt. Der in der unmittelbaren Gottesbeziehung gegebene Frei-

29 Wie sich die drei Logiken im Zusammenhang mit Kirchenreformprogrammen der Landeskirchen identifizieren und gewichten lassen, zeigen Gabriel, Karl / Karle, Isolde / Pollack, Detlef 2016: 65–67.

heit führt zur praxeologischen Bewährung dieser Freiheit im Form einer aktiven Mitgestaltung der Gesellschaft im Horizont universalistischer Werte wie Menschenwürde und Nächstenliebe, an der neben den Christenmenschen in ihren privaten und öffentlichen Rollen auch die Kirche als kollektive Akteurin teilhat. Dieses Selbstverständnis hängt nicht vom gesellschaftlichen Status oder der jeweiligen konkreten kirchlichen Sozialgestalt ab und kann auch nicht im Rahmen organisationaler Entscheidungsprozesse zur Disposition gestellt werden.³⁰

In allen Facetten der kirchlichen Intermediarität ist der Öffentlichkeitsbezug ein Moment, das konstitutiv mit einer spezifisch religiös konnotierten sozialen Integration verbunden ist. Der in den zivilgesellschaftlichen Raum verweisende Öffentlichkeitsbezug der Kirche wächst in seinen wertebasierten Gehalten aus dem Reservoir der religiösen Gemeinschaftsvollzüge und Formen. Diese wiederum bilden Strukturelemente der individuellen Religiosität, ohne diese determinieren bzw. normieren zu können.

4.4 Fazit

Als Ergebnis der raumlogischen Untersuchungen kann festgehalten werden, dass sich die Kirchen als religiöse Organisationen zunehmend der Sphäre der Zivilgesellschaft zuordnen lassen, ohne in der Rolle als zivilgesellschaftliche Akteurinnen aufzugehen. Sie weisen zwar aufgrund ihrer Geschichte in Form ihres staatskirchlichen Erbes und der entsprechenden Strukturen noch deutliche Überlappungen zum staatlichen Bereich auf, diese verringern sich jedoch aufgrund der Verschiebungen im religionskulturellen Feld. Die hybriden Zonen mit der Sphäre des Marktes sind traditionell geringer ausgeprägt, spielen aber aufgrund von fortschreitenden Finanzkrisen und entsprechender Strukturanpassungen im Rahmen der forcierten Organisationswerdung der Kirchen als auch zweckrational handelnde, kollektive Akteurinnen eine wachsende Rolle und sind mit der Herausforderung einer theologisch vermittelten Selbststeuerung verbunden. In dem Maß, wie sich die Kirchen als NPOs konzeptualisieren, werden wirtschaftliche Logiken für die Kirchentheorie wie für das kirchliche Handeln an Bedeutung gewinnen.

30 Der Verfasser ist sich bewusst, dass diese hier als institutionelle Vorgabe formulierte Aussage Ausdruck einer spezifischen theologischen Position ist und insofern einen axiomatischen Charakter bildet, der selbstverständlich Gegenstand kritischer Reflexion zu bleiben hat.

Neben das Kirchenbild einer staatsnahen Institution mit korporatistischer Tradition tritt als neues Bild eine zivilgesellschaftliche Akteurin mit einem privilegiertem ordnungspolitischen Status und einem kulturell verankerten, institutionellen Erbe, das jedoch langsam verblasst. Dieser Prozess ist nicht als schlichte Ablösung, sondern als komplexe Verschiebung zu verstehen. Alte Formen und Muster bleiben weiterhin präsent, wandern als Sedimentschichten gleichsam mit, auch wenn sie nach unten rutschen. Die Kirchen können auch in einer zunehmenden Minoritätssituation zukünftig zwischen Staat, Markt und Privatsphäre eine wichtige Rolle einnehmen, wenngleich stärker als Akteurin im zivilgesellschaftlichen Feld. Und dies nicht nur aus Gründen wachsender Entkirchlichung aufgrund von Säkularisierungs- wie Individualisierungsprozessen, die sich mit einer gesellschaftlichen Akzeptanz für ihre sozial-karitativen Seiten verbindet. Sondern auch aus Gründen der eigenen, theologischen Identität. „Denn zivilgesellschaftliche Prinzipien wie Selbstorganisation oder Gemeinwohlorientierung sind in hohem Maße mit christlichen Überzeugungen vereinbar“ (Hoyer 2020: 128).

Der Theorierahmen der intermediären Institution (Huber) bzw. intermediären Organisation (Gabriel) nimmt die Kirchen in ihrer Vermittlungsfunktion zwischen der Privatsphäre und den gesellschaftlichen Öffentlichkeiten bzw. ihren diversen Umwelten wahr. Auf diese Weise wird die Rolle der Kirche als zivilgesellschaftliche Akteurin profiliert und diese an die Seite anderer intermediären Organisationen gestellt, zu denen auch NPOs gehören. Die Kirchen lassen sich im Spannungsgeflecht von Mitgliedschaftslogik (Kirchenmitglieder), Einflusslogik (Rolle als zivilgesellschaftliche Akteurin) und Traditions- bzw. Ursprungslogik (rituell geprägte Erzähl- und Interpretationsgemeinschaft) verorten. Die Gleichzeitigkeit dieser unterschiedlichen Logiken weist auf den hybriden Charakter hin, der sich auch bei den NPOs konstatieren lässt. Die konkrete Wirkung der Logiken spiegelt wiederum gesellschaftliche Entwicklungen und Transformationen wider, wie z.B. die Pluralisierung des Mitgliedschaftsverhalten und die zunehmende digitale Mediatisierung der Öffentlichkeit.

Die intermediären Funktionen der Kirchen können daher nicht bloß strukturell vorausgesetzt, sondern müssen immer wieder in actu durch kirchliches Handeln regeneriert werden. Die Arbeit als intermediäre Organisation bringt die mühsame Aufgabe mit sich, einerseits ein christliches Wirklichkeitsverständnis als normative Fundierung zu vertreten und andererseits in der Realität der Organisationspraxis durch Teilhabe, Ko-Produktion und Gestaltungswillen der Engagierten zur Geltung kommen zu lassen. Das kollidiert auch heute noch erlebbar mit einer hierarchisch verfassten Struktur und einem

Habitus, der dazu neigt, Teilhabe und Engagement instrumentell zu betrachten, anstatt materiell zu ermöglichen.

Das Agieren im intermediären Vermittlungsfeld zwischen der Heterogenität der Kirchenmitglieder mit ihren sehr unterschiedlichen Erwartungen und den graduell verschiedenen Partizipationsformen am kirchlichen Leben und der Vielfalt von Öffentlichkeiten und deren digitalem Strukturwandel ist sehr anspruchsvoll. Die Bereitschaft, sich auf die veränderten Situationen im Mikro- und Makrobereich einzustellen, führt zu einer zunehmenden Flexibilisierung und Fluidisierung der Großkirchen im Sinne einer „liquiden Organisation“ (Gabriel 2014: 49), die sich durch Anpassungsbereitschaft an sich verändernde Umwelten und Wandlungsfähigkeit auszeichnen muss. Auf diese Weise wird deutlich, wie die Kirchen den historischen Pfad staatsanaloger bürokratisch-hierarchischer Organisationen zu verlassen suchen und sich in den zivilgesellschaftlichen Raum hineinbewegen.

Besonders greifbar wird der liquide Organisationscharakter bei den Diensten und Werken, die in ihren Arbeitsfeldern Anpassungen im Blick auf die Mitgliedschaftslogik und die Umweltlogik an sich verändernde Umwelten vornehmen und diese implizit wie explizit mit der Ursprungslogik ins Verhältnis setzen. So haben die Kirchen bei der Implementierung des Umweltthemas in ihren Organisationsaufbau über die Einrichtung von entsprechenden Fachstellen innerhalb funktionaler Dienste sowohl auf engagierte Initiativgruppen eigener Mitglieder reagiert (Mitgliedschaftslogik) als auch sich gesellschaftlich erkennbar als Organisation positioniert (Einflusslogik) sowie schöpfungstheologische Ansätze vitalisiert (Ursprungslogik). Dabei wird der hybride Charakter der Dienste und Werke hinsichtlich der Kombination der drei Logiken deutlich. Es macht ihre Arbeit

„in den ‚Zwischenräumen‘ und als ‚Schnittstellen zu anderen gesellschaftlichen Teilsystemen‘ im Kontext der Zivilgesellschaft aus, dass in ihnen diese inhaltsbezogenen profilierten Formen der Kommunikation des Evangeliums nicht in den ‚klassischen‘ Semantiken erfolgen, sondern selbst von pluraler, wort- und bzw. oder tatbezogener Gestalt sind“ (Schlag 2024: 74).

Diese eher impliziten Muster lassen sich theologisch beschreiben im Sinne eines inklusiven Gemeinwohlverständnisses oder der Konzeption eines guten Lebens für möglichst viele (buen vivir, Bauer 2022), das neben der besonderen Sensibilität für vulnerable Gruppen auch Teilhabegerechtigkeit, ökonomische und ökologische Aspekte umfasst (Gabriel 2023: 153 f.).

