

Christian Frühwald

Welche Rechtsform braucht die Kirche?

Ein Impuls zu einer echten Kirchenreform

1 Klaus Tanners unverzichtbarer Beitrag zur Kirchenreform

Im Jahr 1999 veröffentlichte der bayrische Pfarrer und spätere Ordinarius für Systematische Theologie und Ethik in Halle-Wittenberg und Heidelberg, Klaus Tanner, einen wichtigen Artikel unter dem Titel »Unternehmen Kirche!«¹. Bereits damals wies er auf die großen Chancen für Theologie und Kirchenleitung hin, die sich aus der Auseinandersetzung mit der Lehre von der wirtschaftlichen Unternehmung für beide ergeben würden. Aus meiner Sicht als Grenzgänger zwischen Kirche und Wirtschaft wurden die Impulse, die er für einen neuen Blick auf Kirche als theologisches und empirisches Phänomen gab, in der sich entwickelnden kontroversen Debatte um die »Ökonomisierung der Kirche« und um die EKD-Schrift »Von der Freiheit der Kirche« nicht ausreichend rezipiert. Deshalb lohnt es sich, diese Impulse heute, 25 Jahre später, noch einmal zur Kenntnis zu nehmen.

Heute, im Jahr 2025, stellen sich die von Klaus Tanner aufgeworfenen Fragen in noch größerer Deutlichkeit und Dringlichkeit. Der vielbeschworene Traditionabbruch, die Corona-Krise und der auch in der evangelischen Kirche geschehene Missbrauchsskandal machen unmissverständlich deutlich, dass eine reflektierte, theologisch fundierte und praktisch theologisch ins Werk gesetzte Kirchenreform unabdingbar ist. Allein etwas mehr Optimierung, Einsparungen und ein paar überzeugende Influencer:innen werden nicht reichen.

Der erste wichtige Impuls ist die Erkenntnis, dass es bei der Einführung des Unternehmensbegriffes in die theologische Debatte über die Kirche um »ein Signal [geht], das eine zukunftsorientierte Reformbereitschaft und einen Gestaltungswillen anzeigen soll, die aufbauen auf dem Bemühen um eine realistische, das heißt möglichst viele [also auch die ökonomischen] Aspekte umfassende Bestandsaufnahme der Kirchen in unserer Gesellschaft«.² Neben die immer wieder betonte Reformbereitschaft muss auch der Wille zur Gestaltung, das heißt zur Entscheidung und zur Umsetzung von Veränderungen

1 KLAUS TANNER, »Unternehmen Kirche!« in *Kirche in der Marktgemeinschaft*, hg. von Joachim Fetzner, Andreas Grabenstein und Eckart Müller, Gütersloh 1999: 51–64, 53 f.

2 Ebd.

treten. Dabei hat sich kirchliche Unternehmenskultur daraufhin befragen zu lassen, ob sie personell geäußerten und eingebrachten Gestaltungswillen wirklich zulässt, fördert oder nicht doch lieber verhindert.

Der zweite Impuls, mit dem Tanner zielgerichtet eines der kirchlichen Tabus beschreibt, ist die Frage nach der »Machtverteilung und der Gewichtung von Kompetenzen in kirchlichen Leitungsstrukturen«.³ Inhaltlich teile ich allerdings seine Einschätzung nicht, dass Theolog:innen infolge einer Klerikalisierung der Kirchenleitung einen Machtvorsprung gegenüber Jurist:innen besäßen. Meine Erfahrung in den letzten 25 Jahren als Pfarrer, Oberkirchenrat, Diakoniker, Berater, Unternehmer und Mitglied in EKD-Gremien deutet vielmehr darauf, dass gerade durch die sogenannten Strukturreformen und Fusionen ein enormer Machtgewinn für die juristische Profession in den Kirchenämtern und Kirchenleitungen zu verzeichnen war, ohne dass es dabei zu einer Qualitätssteigerung gekommen wäre. Anders als erwartet haben sich Ökonom:innen nicht einmal in den Finanzdezernaten und -abteilungen als leitende Personen durchgesetzt.

Drittens ist der von Klaus Tanner eingeforderte »heilsame Zwang zur Empirie«⁴ als Ergebnis betriebswirtschaftlicher Analyse meiner Erfahrung nach nur ansatzweise zur Geltung gekommen. Während viel Zeit und Geld in Mitgliedschaftsstudien und deren Auswirkung auf die Finanzkraft der Landeskirchen⁵ gesteckt wird, ist die Analyse der inneren Geldverteilung und der Effektivität, gar der Effizienz des Mitteleinsatzes doch als wichtige Voraussetzung auch durch die hochgepriesene Einführung der Doppik nicht wirklich vorangekommen.

Den vierten und letzten Impuls, den ich gerne noch einmal aufnehmen und in die heutige Zeit hineinbuchstabieren möchte, weil er damals in einer aufgeregten, ja zum Teil aufgeheizten Atmosphäre fast untergangen ist, ist die Erinnerung von Theologie und Kirche an »ihre ureigensten Aufgaben«: die »kreative Suche nach neuen Artikulationsmöglichkeiten für eine neue Botschaft«.⁶

3 Ebd., 54.

4 Ebd.

5 Zuletzt die viel zitierte Freiburger Studie für beide großen Kirchen 2021: DAVID GUTMANN und FABIAN PETERS, *#projektion2060 – die Freiburger Studie zu Kirchenmitgliedschaft und Kirchensteuer*, Neukirchen-Vluyn 2021.

6 TANNER, *Unternehmen*, 55.

2 Was hilft uns der Unternehmensbegriff bei der Debatte um die Reform der Kirche?

Wenn ich Klaus Tanner folge, ist ein erfolgreiches Unternehmen eine Organisation, in der »vieles zusammenkommen und zusammenwirken [muss] an Kreativität, kluger Planung, Mut zur Entscheidung, Sensibilität und innerer Motivation«⁷. Dem unternehmerischen Handeln dienen dabei grundlegende inhaltliche Vorstellungen als Basis für Entscheidungen und das Umsetzen dieser Entscheidungen. Die Unternehmer:innen besitzen in der Regel eine innere Haltung, die ihrer aktiven Gestaltung zugrunde liegt.

Gleichzeitig bedeutet die Existenz eines Unternehmens auch das bewusste Eingehen von Risiken zugunsten eines anstrebenswerten Ziels. Insolvenz, Scheitern des Unternehmensziels, Verdrängung aus dem Markt, Übernahme, persönliche Haftung von Geschäftsführer und Gesellschafterinnen – all dieses sind reale Bedrohungen und damit Risiken für ein Unternehmen. Das Leben (und das ist theologisch ja nichts wirklich Neues) ist grundsätzlich risikobehaftet, und nur so ist es ein echtes Leben.

Beide Grundeinsichten über Unternehmen zusammengenommen, wächst die Plausibilität der Rede vom Unternehmen Kirche. Denn sie stellt die Frage nach der Wirtschaftlichkeit kirchlichen Handelns in ein neues Licht: Anstatt kontinuierlich die Frage nach der Verbeamtung von Pfarrer:innen in den Mittelpunkt der landeskirchlichen Spardiskussionen zu stellen, werden alle Prozesse und Bereiche in einer Landeskirche (Bauvorhaben, Leitungsstruktur, kirchenaufsichtliche Genehmigungen, Verrechtlichung von Kirche, »Lieblingsprojekte«, »Spielwiesen«) in den Blick und unter die Lupe genommen.

Um ein Beispiel zu geben: Statt sich mit dem Argument zu begnügen, das »sind ja Eh-da-Kosten«, weil die Mitarbeitenden eh da sind, wird so bei der Genehmigung einer Baumaßnahme im Wert von 4.000 Euro eine Vollkostenrechnung unter Berücksichtigung hochkomplexer Dienstwege und kirchenaufsichtlicher Beteiligung erstellt, die zum Ergebnis hat, dass nach Berücksichtigung aller Aufwendungen und Personaleinsätze von Vollkosten im Bereich von 10.000 Euro für eine an sich kleine Baumaßnahme auszugehen ist.

Dieses Beispiel zeigt, dass hinter dem von Klaus Tanner entfalteten Interesse am Unternehmensbegriff nicht das Ziel einer Ökonomisierung der Kirche oder gar des Glaubens steht, sondern im Gegenteil das Ziel, Kreativität, Eigenverantwortung und neue Ressourcen für den Auftrag der Kirche, die Kommunikation des Evangeliums, freizusetzen. Indem er sich leichten Antworten und voreiligen Ablehnungen verweigert, eröffnet er neue Räume für die Reflexion

7 Ebd., 53.

und die Gestaltung von Kirche in ihren vielgestaltigen Formen und vielen kulturellen Verästelungen.

3 Zehn Thesen für den Reformprozess der evangelischen Kirchen in Deutschland

Klaus Tanner hat in seinen Forschungen zu vielen verschiedenen Themen immer wieder auf die Zeitgebundenheit von kirchlichen Formen und die kulturelle Wechselwirkung zwischen staatlich-gesellschaftlicher Entwicklung und kirchlichem Leben hingewiesen. »Kulturprotestantismus« ist dabei für ihn kein Negativbegriff, sondern steht für die Wahrnehmung der Existenz evangelischer Individuen und Gemeinschaftsformen in ihrer Prägekraft für und durch ihr Umfeld. Diese Prägekraft war in geschichtlichen Phasen der Veränderung entscheidend, auch und gerade in ihrer Wechselwirkung mit gesellschaftlichen Kräften, kulturellen und intellektuellen Entwicklungen und staatlichen Normen.

Heute stehen wir wieder in einer Situation der Veränderung. Nicht erst seit der ausgerufenen Zeitenwende, sondern schon seit Jahrzehnten durch die verschiedenen Kirchenmitgliedschaftsuntersuchungen angekündigt, befinden wir uns in einem grundlegenden Wandel sowohl der Gesellschaft als auch der Landeskirchen und ihrer Strukturen. Solche Phasen brachten immer auch neue Rechtsformen kirchlicher Organisation mit sich, die auf sich verändernde gesellschaftliche Zustände antworteten. Ich möchte mit zehn Thesen darlegen, dass sich auch in den heutigen Umbrüchen neue Rechtsformen für kirchliche Aufbrüche nahelegen.

These 1

Geschichtlich waren Stiftung, Verein, Körperschaft des öffentlichen Rechts Versuche, Sicherheit, Energien und Ressourcen für die Verkündigung des Evangeliums zu gewinnen.

Wenn ich die bisher in der Kirche (definiert als die Gesamtheit ihrer Organisationsformen) dominierenden Rechtsformen als geschichtliche Antwort auf sich verändernde Umstände verstehe, gewinne ich die Freiheit, auch neue Rechtsformen für kirchliches Leben denken und gestalten zu können. Die historische Einsicht engt damit nicht ein, sondern erweitert den Möglichkeitsraum für die

rechtliche Gestaltung kirchlichen Lebens in seiner Vielzahl und Vielfältigkeit. Dass dieser Möglichkeitsraum bereits genutzt wird, zeigt die Nutzung etwa der Rechtsform der gemeinnützigen Aktiengesellschaft in der Diakonie (z.B. Johannesstift Diakonie gAG, AGAPLESION gAG) an.

These 2

Der Ewigkeitsgedanke des Evangeliums bezieht sich auf den Inhalt des Evangeliums und dessen Weitergabe, nicht aber auf die Form kirchlicher Gemeinschaft oder Struktur.

Bei manchen innerkirchlichen Diskussionen kann einen schon das Gefühl beschleichen, dass die Formen kirchlicher Arbeit (inklusive ihrer Rechtsform) als sakrosankt betrachtet werden. Ein gutes Beispiel dafür bildet die »Schlussveranstaltung« der EKU vor ihrer Umwandlung in die UEK. Alle Redner:innen bedauerten angesichts der großen Leistungen der EKU ihr Ende, nur ein Bischof wies fröhlich und dankbar zu Recht auf die Zeitbedingtheit von Organisationen hin.⁸ Letztlich muss immer der Gedanke im Vordergrund stehen, welche Organisationsform dem Verkündigungsauftrag der Kirche in dieser Zeit am besten dient. Da sich die Zeiten ändern, muss sich zugunsten der Erfüllung des Auftrags die Rechtsform und Organisation der Kirche verändern.

These 3

Menschen suchen Gemeinschaft, aber nicht lebenslängliche Bindung an eine Rechtsform.

Evangelische Theologie und in der Folge kirchliche Praxis als kulturprägende Kraft hatten und haben an der zunehmenden Individualisierung in der Gesellschaft Anteil. Gleichzeitig suchen Menschen nach Räumen der Vergemeinschaftung, manchmal auf Zeit, manchmal auf Dauer ausgerichtet. Durch die Verrechtlichung der Gesellschaft und des in der Folge wachsenden Eindrucks

⁸ Dies wurde dem Verfasser sowohl von Bischof Axel Noack als auch einem weiteren leitenden Geistlichen so überliefert, die beide an diesem Tag des »Endes« der EKU im Übergang zur UEK 2003 gesprochen hatten.

einer Unabsehbarkeit der rechtlichen Folgen eines Beitritts wächst die innere Hürde für Menschen, sich langfristig an eine rechtlich verfasste Organisation zu binden. Dies gilt es wahrzunehmen und so neue Formen der verbindlichen Zusammengehörigkeit für Menschen, die am christlichen Glauben und am kirchlichen Leben interessiert sind, zu schaffen.

These 4

Der Institutionencharakter der evangelischen Kirche hängt nicht an einer bestimmten Rechtsform, ebenso wenig die Möglichkeit der Erfüllung des Verkündigungsauftrages.

Ob der Auftrag gelingt, die befreiende Botschaft von Jesus Christus zu verkündigen, ist, wie uns die Kirchengeschichte zeigt, nicht von der Rechtsform der kirchlichen Organisation abhängig. Dies zeigt uns auch der ökumenische und interreligiöse Vergleich. Der vielen vertraute und lieb gewordene Institutionencharakter von Kirche ist nicht bedingt durch eine bestimmte Rechtsform, da ja das Wesen der Institution – nach der Definition des Dudens handelt es sich um die: »einem bestimmten Bereich zugeordnete gesellschaftliche, staatliche, kirchliche Einrichtung, die dem Wohl oder Nutzen des Einzelnen oder der Allgemeinheit dient«⁹ – in ihrer Funktion für den Einzelnen oder die Allgemeinheit liegt. Religion dient nach Niklas Luhmann der Kontingenzbewältigung und ist darin unabhängig von der Rechtsform ihrer Organisation.

These 5

Eine neue rechtliche Form von Kirche bedarf der Plausibilität, das heißt einer einsichtigen Übereinstimmung zwischen Auftrag (Wesenskern) und Form (Verpackung).

In Zeiten großer anstehender Veränderungen und manchen Reformiefers gilt es, den Mehrwert einer Reform für den auszuführenden Auftrag zu eruieren. Gemäß dem Leitsatz aus der Designlehre »form follows function« ist die

⁹ Vgl. DUDENREDAKTION, »Institution, die«, in *Duden online*, <https://www.duden.de/rechtschreibung/Institution>, abgerufen am 15.03.2025.

neue Rechtsform für eine kirchliche Organisation daraufhin zu befragen, ob sie dem Dienst an den Menschen eines Gebietes in Wort und Tat förderlich oder hinderlich ist. So könnte zum Beispiel die Umwandlung einer kleiner werdenden Kirchengemeinde von einer Körperschaft des öffentlichen Rechts in eine Genossenschaft die Verbindlichkeit der Zusammengehörigkeit steigern, gleichzeitig aber durch die Notwendigkeit einer monetären Einlage der Genoss:innen Menschen aus dieser Gemeinschaft aufgrund von fehlenden finanziellen Mitteln ausschließen.

These 6

Alle rechtlichen Formen bedeuten in der Umsetzung Vorteile wie Nachteile, besitzen Stärken und Schwächen und sind daher immer wieder auf ihre Plausibilität in der jeweiligen Situation hin zu überprüfen.

Alle Rechtsformen von Kirche und ihrer Organisationen erfüllen die Aufgabe, durch rechtliche Klarheit für Sicherheit im menschlichen Handeln zu sorgen und somit dem innerkirchlichen Frieden und einer möglichst konfliktarmen Beziehung zu Staat und Gesellschaft zu dienen. Die jeweiligen gesellschaftlich-kulturellen Umstände und deren Wandel erfordern daher die Offenheit der innerkirchlichen Akteur:innen und Verantwortungsträger:innen, die jeweilige Rechtsform auch unter dieser Perspektive auf ihre Angemessenheit hin zu überprüfen, anzupassen und gegebenenfalls sogar den Wechsel der Rechtsform anzustreben. *Die eine, alleinseligmachende Rechtsform für kirchliches Leben gibt es nicht.*

These 7

Rechtliche Formen von Kirche müssen die Unterschiedlichkeit der individuellen Positionierungen von evangelischen Christ:innen zur Institution und Organisation Kirche im Blick behalten, ja: ermöglichen.

Die Individualisierung der Menschen in Deutschland und damit auch in den evangelischen Kirchen aller Couleur ist ein nicht zu bestreitender Fakt. Wenn die Kirchen einladend, gewinnend und dauerhaft bindend sein wollen, gilt es dies nicht nur zu beachten, sondern auch bei rechtlichen Veränderungen

konkret umzusetzen. Die positive Bindungskraft von Gemeinschaften darf nicht durch rechtliche Hürden überdehnt werden, sonst droht das Engagement von Menschen für die Gemeinschaft der Gläubigen verloren zu gehen.

These 8

Die Zeit des staatsanalogen Aufbaus von Kirche und damit der Parallelität von kirchlichen Rechtsformen zu ihren staatlichen Vorbildern geht zu Ende.

Die seit der Aufklärung stark zunehmende Parallelität beziehungsweise gar Identität von staatlicher und kirchlicher Struktur trug auch zu einer hohen Kongruenz verschiedener staatlicher und kirchlicher Rechtsfelder bei. Hier seien exemplarisch nur das Körperschaftsrecht und das jeweilige Beamtenrecht genannt. Stefan Schramm beschreibt die Situation zutreffend, wenn er feststellt, dass der staatsanaloge Aufbau der Kirche aufgrund der mehrfachen Überdehnung des kirchlichen Systems zu einem Ende kommt und es daher eines Paradigmenwechsels bedarf.¹⁰ Dies impliziert, dass somit auch der Einstieg in den Ausstieg aus der Rechtsanalogie von Staat und Kirche beginnt. Kirche könnte sich stärker wirtschaftsanaloger oder zivilgesellschaftlicher Organisationsformen bedienen.

These 9

In einer stark volatilen Welt braucht es einfache und leicht zu steuernde Rechtsformen für die unterschiedlichen Formen von Kirche in ihrer Vielfalt.

Die Zeit, in der viele Menschen mit dem öffentlichen Recht als der »Krone der Rechtswissenschaft« gut vertraut waren, sind lange vorbei. Wirtschaftsrecht hat längstens dessen tatsächliche Bedeutung übernommen; damit wurden öffentliches Recht und Kirchenrecht zunehmend zum Spezialrecht. Wenn evangelische Kirche an der derzeitigen Aufbruchsstimmung in der Wirtschaft und Teilen der Gesellschaft, wie sie sich insbesondere in Start-ups manifestiert, teilhaben will, braucht es schnell zu gründende, gut veränderbare und leicht

¹⁰ Vgl. STEFFEN SCHRAMM und LOTHAR HOFMANN, *Gemeinde geht weiter: Theorie- und Praxisimpulse für kirchliche Leitungskräfte*, Stuttgart 2017, vor allem 17–42.

zu steuernde Rechtsformen wie die GbR, UG, GmbH oder ähnliches. Dafür sind jeweils spezifische Ressourcen erforderlich. Mittels solcher Formen kann versucht werden, den Wandel gesellschaftlicher Realitäten auch im kirchlichen Handeln und Leben abzubilden.

These 10

Die Welt ist schon gerettet, daher ist die Frage der Rechtsform von Kirche eine wichtige Frage, aber nicht die letztlich entscheidende Frage für die Zukunft der Kirche.

Wie die Dialektik dieses Satzes in konkrete Praxis umzusetzen ist, konnte ich im Laufe der Föderation Evangelischer Kirchen in Mitteldeutschland in herausragender Weise von Bischof Axel Noack lernen. Aus der Gelassenheit des Vertrauens auf Gottes Zusage heraus diskutierte er engagiert und kennnisreich die kirchlichen Verfassungsfragen für die neu zu bildende Kirche, die EKM. Damit ermöglichte er allen Beteiligten einen wichtigen Lernprozess: Das kirchliche Recht ist wichtig, und es lohnt sich um einen guten juristischen Weg der Kirche zu streiten; doch das Eintreffen des Reiches Gottes hängt nicht an der Rechtsform und schon gar nicht an unseren Gesetzen. Die Zukunft der Kirche und der Menschen ist schon bei Gott aufgehoben. Auf dieser Basis können fröhlich und mutig die nötigen Veränderungen in unseren Gemeinden, Dekanaten und Kirchenkreisen, Landeskirchen und EKD angegangen werden.

4 Resümee

Der Blick auf die kirchliche Situation und die Reformbestrebungen, abwechselnd mit dem Filter ›Rechtswissenschaft‹ und ›Betriebswirtschaft‹, öffnet den Blick auf die wirklichen Themen und Problemstellungen für die Kirchenreform – quasi wie ein Beichtspiegel. Kirche als Unternehmen zu betrachten, bringt nicht die Rettung, doch es stellt klar: Wenn es keine Reform gibt, die die Tabus, die Hindernisse und die unguten Machtverhältnisse in den Blick nimmt und verändert, dann bleibt alles Makulatur. Kirche in verschiedenen Rechtsformen zu bedenken, vermag jedenfalls manche juristischen und theologischen Verengungen zu überwinden.

Für in der Kirche Verantwortliche gilt: Wir müssen Menschen in unserem Aufbruch nicht bekehren, aber den Weg für das Evangelium zu den Menschen von unnötigen Hindernissen befreien. Dazu bedarf es grundlegender Veränderungen in Struktur und Kultur der evangelischen Landeskirchen und der EKD. Der staatsanaloge Aufbau von evangelischer Kirche ist meines Erachtens an sein Ende gekommen. Nun gilt es, fröhlich und mutig ein neues Kapitel aufzuschlagen, indem nicht mehr Systemrelevanz behauptet, sondern eine vielfältige Resonanz in unserer Gesellschaft auf die befreiende Botschaft Jesu Christi ermöglicht wird. Der in der bayrischen Kirche begonnene Prozess von »Profil und Konzentration« (PuK) spricht damit aus, worum es für uns als evangelische Kirchen geht: »Der einfache Zugang zur Liebe Gottes!«¹¹ Das ist unser Auftrag, nicht mehr und nicht weniger.

11 <https://puk.bayern-evangelisch.de/motivation.php>, abgerufen am 01.05.2025.