

## Konkurrenz und Kirche?

Zur Bestimmung eines schwierigen Verhältnisses

Zur Zeit werden wir eher nebenbei Zeugen politisch-ökonomischer Wandlungen, die unseren alltäglichen Lebensraum stark verändern werden und die noch vor wenigen Jahren undenkbar gewesen wären. Gemeint ist die Privatisierungswelle, die nicht nur viele staatliche Beteiligungen an Unternehmen, sondern auch jahrzehntelang „heilige Kühe“ wie Bundesbahn und Bundespost erfaßt. Auch über die Privatisierung kommunaler Versorgungsbetriebe wird immer lauter nachgedacht. Viele Stadtverwaltungen arbeiten längst an innovativen Konzepten. Schließlich hat die ÖTV (!) jüngst Pläne zu einer leistungsbezogenen Neuordnung des Tarifsystems im öffentlichen Dienst vorgelegt und schlägt damit vor, auch hier Konkurrenzverhältnisse zu verstärken. Ähnliche Überlegungen existieren auch für die Universitäten.

Vor zwei Jahrzehnten wären solche Entwicklungen noch undenkbar gewesen: Die geballte Macht von Gewerkschaften, Beamtenbund und administrativen Entscheidungsträgern in den Behörden erstickte jede Bewegung in die heute eingeschlagene Richtung schon im Keim. Wo liegen die Gründe für den plötzlichen Wandel der Verhältnisse, die nun sogar die Zustimmung der Interessenvertreter der Arbeitnehmer finden? Natürlich spielt dabei immer eine ganze Reihe von Faktoren eine Rolle. Von zentraler Bedeutung ist sicher die wachsende Verschuldung von Bund, Ländern und Gemeinden, die die politisch Verantwortlichen zwingt, sich von manchem notorischen Schuldenbringer zu verabschieden. Ein wichtiger Grund ist zweifellos die europäische Einigung, die – wie jede spürbare Vergrößerung von Märkten in der Geschichte<sup>1</sup> – zum Aufbrechen von Kartellen aller Art geführt hat.

Doch diese Veränderungen würden auf sehr viel mehr ideologischen Widerstand treffen, wenn sie nicht auch mit Veränderungen im Wertesystem der Öffentlichkeit einhergehen würden. Stichwortartig wird man hier sagen können, daß das Verständnis für die gerade auch moralische Funktion von Konkurrenz- und Marktarrangements in den letzten Dekaden gewachsen ist. Unzählige Einzelerfahrungen und Vergleiche von Dienstleistungen, die marktförmig organisiert sind, mit solchen, die durch zentralverwaltete Bürokratien zur Verfügung gestellt werden, haben hier breite Bevölkerungsschichten sensibilisiert. Das betrifft nicht nur die Qualität der „Produkte“, sondern vielfach auch die (langfristige!) Arbeits-



zufriedenheit in beiden Sektoren. Denn diese ist nicht nur ein Produkt der Lohnhöhe, sondern insbesondere der Qualität der Regeln, unter denen die Arbeit jeweils organisiert ist.

Die beschriebene „Entdeckung“ der gerade auch sozialen Funktion von Konkurrenz kann keinen Anspruch auf Originalität erheben. Sie ist bestenfalls eine Wiederentdeckung der Stichhaltigkeit von Argumenten, die von ökonomischen und politischen Theoretikern liberaler Provenienz (W. Eucken, F. A. von Hayek u. a.) herausgearbeitet wurden. Einige Stichworte seien hier kurz genannt:

1. Das *Wissensargument*. Wettbewerbsmärkte funktionieren auch dann, wenn die einzelnen Akteure nur über wenig Informationen verfügen. In der Planwirtschaft hätte die zentrale Behörde über sämtliche Informationen verfügen müssen (wer wo was produziert, wieviel wo wer was für ein Gut nachfragt und dafür was zu zahlen bereit ist etc.) – was nicht nur praktisch, sondern auch theoretisch unmöglich war. Arbeitsteilige Gesellschaften zeichnen sich aber dadurch aus, daß vor Ort viele Informationen vorliegen, über die man nur „on the job“ verfügt und die mithin am besten subsidiär koordiniert werden. Konkurrenzmärkte „schaffen“ damit neue Informationen und ordnen sie zielgerichtet den potentiellen Nutznießern zu.

2. Das *Anreizargument*. Konkurrenzmärkte verhelfen einer Gesellschaft als Volkswirtschaft dazu, die ihr innewohnenden Produktivkräfte zu entwickeln, bieten mithin im eigentlichen Sinne Hilfe zur Selbsthilfe. Das gilt nicht nur für Fleiß und Leistungsfähigkeit im Rahmen vorgegebener Arbeitsbedingungen, sondern insbesondere auch für jene wichtige Ressource, die in keiner Bilanz je auftaucht: die Innovationsfähigkeit, den Ideenreichtum und die Kreativität der Bürger. Ein anderer Aspekt dieser wichtigen Funktion ist die Umlenkung vorfindlicher Antriebskräfte und Aggressionen im weitesten Sinn auf eine produktive Verwendung. Wo sich Individuen und Gruppen jahrhundertlang befehdeten, da konkurrieren sie heute um Entfaltungschancen und stellen durch ihren Erfolg wieder anderen neue Möglichkeiten zur Verfügung: Aus dem Negativsummenspiel kriegerischer Selbstzerfleischung wird ein Positivsummenspiel.

3. Das *Machtargument*. Wo Machthaber durch Einzelpersonen kontrolliert werden sollen, da stellt sich (wie jüngst wieder in der Diskussion um die Leistungsfähigkeit des deutschen Aufsichtsratssystems) das Problem, das bereits Hobbes in die klassische Formulierung gebracht hat: „Quis custodiet custodes ipsos – Wer aber kontrolliert die Kontrolleure?“ Anonyme Marktbeziehungen dagegen haben sich in der historischen Erfahrung als „genialstes Entmachtungsinstrument der Geschichte“ (Röpke) erwiesen. Trotz aller gegenläufigen Entwicklungen der jüngsten Jahre ist etwa im großen und ganzen gesehen die Einkommensverteilung in unseren westlichen Gesellschaften wesentlich flacher als dort, wo Märkte nicht oder nur schlecht funktionieren, wie etwa in den meisten Ländern Lateinamerikas. In funktionierenden Konkurrenzbeziehungen werden



Bestandsgrößen immer wieder neu zur Disposition gestellt, müssen errungene Positionen durch bessere Leistung immer wieder verteidigt werden. Überkommene Hierarchien sind gefährdet in einer Umwelt, die einer ständigen Innovationsdynamik ausgesetzt ist.

Die Funktion von Konkurrenzmechanismen als sozialer Institution ist also theoretisch wie lebensweltlich gut belegt. Damit ist nun nicht gesagt, daß die genannten Vorteile in einer Marktgesellschaft westlichen Typs immer schon so realisiert seien. Die Erfahrungen mit der liberalen Transformation westlicher Gesellschaften in den 80er Jahren haben vielmehr gezeigt, daß „naiver“ Glaube an Selbstheilungskräfte von Märkten etc. an den Realitäten vorbeigeht. Konkurrenz ist kein Selbstläufer: Sie bedarf als sozialer Mechanismus gezielter und durchdachter Anwendung. Dabei müssen auch die sozialen „Kosten“ von Wettbewerbsbeziehungen berücksichtigt werden, die als ständig steigender Anpassungs- und Qualifizierungsdruck zu Buch schlagen. Eine unkontrollierte Erhöhung des Drucks kann ein System zum Explodieren bringen, wenn es nicht über geeignete Verarbeitungs- und Kompensationsmechanismen verfügt. Konkurrenz bedarf daher der flankierenden Kooperation, wenn sie gesellschaftspolitisch fruchtbar werden soll. Hier ist wiederum ein gesellschaftlicher Ort der Kirche.

### Die Kirche als konkurrenzfreier Raum

Niemand Geringerer als der theoretische Kopf der ordoliberalen Schule in Deutschland und Doktorvater des späteren Kardinals Josef Höffner, der Freiburger Ökonom Walter Eucken, hat sich in seinem Hauptwerk „Grundlagen der Wirtschaftspolitik“ zur Rolle der Kirchen in der Wettbewerbsordnung geäußert<sup>2</sup>: eine Sichtweise, die nach über 40 Jahren heute ebenso aktuell wie vergessen ist. Eucken hatte die theoretischen Kenntnisse über die Leistungsfähigkeit von Konkurrenzmechanismen eingepaßt in eine übergreifende sozialphilosophische und gesellschaftstheoretische Konzeption: die Idee der „Wettbewerbsordnung“. Konkurrenz ist für die auf Eucken fußende Schule des Ordo-Liberalismus kein Eigenwert, kein normativ ausgezeichnetes Letztprinzip, sondern ein Instrument, um bestimmte gesellschaftlich definierte Ziele zu erreichen.

Eucken wollte dem christlich-abendländischen Solidaritätsethos keine „neue Moral“ freier Märkte entgegensetzen, etwa im Sinn eines evolutiven Kampfes um das Überleben des Leistungsfähigsten. Er hielt vielmehr am Solidaritätsmotiv der ethischen Tradition fest – was seine Ideen denn auch für Kirchenmänner wie Höffner interessant machte –, verwies aber zugleich auf die radikal veränderten Bedingungen, unter denen es diese Zielvorstellungen zu verwirklichen gelte: Das moderne Wirtschaftsleben lenke die Aufmerksamkeiten des Ethikers von den einzelnen wirtschaftlichen Entscheidungen weg auf die Gestaltung der Ordnungen.



„Die Lösung der Ordnungsfrage ist aber heute nicht mehr in unmittelbarer Erfahrung möglich. Und ebensowenig in unmittelbaren naturrechtlichen Ableitungen.“ Von hierher kam Eucken zur Forderung nach einer völlig neuen Kooperation von Wissenschaft und Kirche: „Eine wissenschaftliche Analyse der Probleme ist erforderlich. In der Wirklichkeit muß die Sachgesetzlichkeit entdeckt werden, deren Kenntnis die Gestaltung der Ordnungen auch in dem von den Kirchen erstrebten Sinne erst ermöglicht. Der Aufbau einer freien und gerechten Gesellschaft in einer völlig veränderten Welt – im Suchen nach einer Ordnung, die das ermöglicht, begegnen sich die Kirchen mit der Wissenschaft.“<sup>3</sup>

Die Kirche also – in engem Dialog mit der Wissenschaft – als Forum für die Diskussion um eine ständige ordnungspolitische Anpassung an alte und neue Problemlagen; die Kirche als jene Institution, in der es ein breites Reservoir von zukunftsfähigen Modellen gibt, und zwar auf lebensweltlicher wie auf theoretischer Ebene. Die Kirche auch als jene Organisation, die im guten Sinn des Wortes „Aufklärung“ betreibt und durch ihre pastoralen ebenso wie durch ihre wissenschaftlichen Beiträge daran arbeitet, vorfindliche gesellschaftliche Wertvorstellungen einerseits und funktionale Sachgesetzlichkeiten andererseits miteinander zu vermitteln und so die Entwicklungsfähigkeit marktwirtschaftlicher Ordnung sicherzustellen. Auch Eucken wußte aber, daß – kontrafaktisch zu seiner Vision – die Kirchen dem Vordringen von Konkurrenzprozessen und der marktwirtschaftlichen Ordnung überwiegend ablehnend gegenübergestanden haben. Ihnen erschien die Ablösung traditioneller Bindungen und der Verlust der darin enthaltenen lebensweltlichen Solidaritätspotentiale durch den Zugewinn an individueller Aktionsfreiheit noch keineswegs aufgewogen.

Doch die Gründe für die Ablehnung der Marktkonkurrenz hängen auch mit der Aufgabe der Kirchen selbst zusammen: Sie waren und sind vor allem darauf eingestellt, ihre ethische Orientierungsfunktion primär in bezug auf den einzelnen, also individualmoralisch, wahrzunehmen; gerade in dieser Perspektive aber zeigen sich schnell die Kosten der Konkurrenz: In einer Wettbewerbsgesellschaft, in der immer mehr Lebensbereiche durch eine anonyme Systemrationalität und ihre wachsenden Leistungsanforderungen besetzt sind, droht die traditionelle ethische Funktion der Kirchen zunehmend überflüssig zu werden. Schon Max Weber hat in diesem Punkt den zentralen Grund für die Feindschaft von Kirche und gesellschaftlichen Modernisierungsprozessen gesehen<sup>4</sup>. Daß diese Defensivhaltung keineswegs folgerichtig, ja nicht einmal förderlich für die Sache der Kirche ist, ist in letzter Zeit wiederholt aufgewiesen worden (vgl. dazu insbesondere die Arbeiten von Karl Homann). Welcher positive Zugang legt sich statt dessen hier nahe?

Das Vordringen von Konkurrenzbeziehungen und die mit ihnen verbundenen Vorteile, die ja letztlich zu den entsprechenden politischen Weichenstellungen führen, bringen zugleich große Belastungen für die beteiligten Individuen. Wenn



diese nicht in gravierende individuelle und kollektive Probleme führen sollen, dann muß es zugleich kompensatorische Institutionen und „Orte“ geben, konkurrenzfreie Räume, in denen jenseits der erlernten Rollen und systembestimmten Verhaltensweisen (Stichwort: Ellenbogengesellschaft) Begegnungen möglich sind.

Die Kirchen sind sicher traditionell einer der prominenten „konkurrenzfreien“ Räume im abendländischen Gesellschaftsmodell. Insbesondere die Trennung von „Amt“ und „Gemeinde“ dürfte eine große Rolle dabei spielen, daß gewohnte Konkurrenzmechanismen im kirchlichen Raum nicht greifen können<sup>5</sup>. Angesichts einer zunehmend segmentierten Gesellschaft, in der es immer weniger schichtenübergreifende Kontakte gibt, ist Kirche zudem einer der ganz wenigen Orte, an dem Menschen unabhängig von ihrem beruflichen Erfolg und ihrer gesellschaftlichen Stellung versammelt sind und sich in gleicher Weise die gnadenhafte Vergebung Gottes zusprechen lassen, in gleicher Weise an der *Communio* der gottesdienstlichen Gemeinde Anteil haben.

Gerade hier, im zentralen Glaubensgeheimnis selbst, ist also das Wesen der Kirche als konkurrenzfreier Raum verankert. Gerade weil die göttliche Zuwendung ihr Maß nicht in der Leistung und Leistungsbereitschaft der Menschen findet, weil Gott uns in Jesus Christus zuerst geliebt hat (Röm 3, 27; 2 Tim 1, 9), ist im Raum der Kirche ein verändertes Miteinander, ist etwa – auch unter „Konkurrenten“ – die Verständigung über ein notwendiges gemeinsames Engagement möglich. Gerade hierin liegt auch die gesellschaftliche Bedeutung der Kirchen als konkurrenzfreier Raum in der Konkurrenzgesellschaft: Sie ist eine identitätsstiftende Kraft und ermöglicht es so dem einzelnen, den vielfältigen gleichzeitigen Rollenanforderungen in der Moderne zu entsprechen, ohne sich dabei selbst an eine Rolle zu verlieren<sup>6</sup>.

Eine weitere Funktion kommt hinzu. Die Vielfalt zum Teil miteinander inkompatibler Angebote und Optionen in der Konkurrenzgesellschaft hat ja den Aufbau einer eigenen Identität als lebensphasenübergreifender Selbstbindung des einzelnen an bestimmte Grundüberzeugungen nicht einfacher gemacht. Zu spüren, was diesen Überzeugungen entspricht, setzt ein tieferes Gespür voraus, das nur im Kontext einer Konsensgemeinschaft immer wieder eingeübt, verstärkt und neu ausgerichtet werden kann. Die Gemeinschaft der Kirche ist für den Christen die erste, die wichtigste Konsensgemeinschaft dieser Art. In ihr kann der Umgang mit der Vielfalt der Möglichkeiten in der Konkurrenzgesellschaft auf die eigene christliche Identität zurückgekoppelt werden – wobei freilich kirchlicherseits nicht nur der oft betonte „Verzicht“, sondern auch die Ermutigung zum Ausprobieren und zur entschlossenen Nutzung neuer Möglichkeiten an die Hand gegeben werden sollte.

Angesichts der eingangs skizzierten Erweiterung der Konkurrenzgesellschaft auf immer neue Lebensbereiche ist es von zentraler Bedeutung, daß auch die Lei-



stungsfähigkeit flankierender konkurrenzfreier Räume wächst, wenn nicht die gesellschaftliche Stabilität gefährdet werden soll. Hier wird man den berechtigten Kern um die Diskussion des Kommunitarismus ausmachen können, der freilich bei den meisten Vertretern eine allzu einseitige und sozialromantische Prägung trägt.

### Konkurrenz der konkurrenzfreien Räume

Damit ist freilich die Leitfrage noch nicht beantwortet. Zwar suchen die einzelnen Menschen in der Kirche zuerst einen konkurrenzfreien Raum der Begegnung und Selbstfindung. Damit sind aber die offensichtlichen Probleme zwischen beiden noch nicht ausgemacht. Diese liegen vielmehr darin, daß es in der Moderne auch eine an Schärfe zunehmende Konkurrenz der konkurrenzfreien Räume gibt. Beide Ebenen sind hier auseinanderzuhalten, um die eigene Situation in der Moderne besser zu verstehen: Die Kirche konkurriert mit anderen konkurrenzfreien Räumen wie Vereinen, privaten Freundeskreisen, Sekten, ideologischen Zirkeln aller Art und Ausrichtung, Initiativ- und Aktionsgruppen, Nachbarschaftskreisen etc. Die Pluralisierung im Bereich der „konkurrenzfreien Räume“ entspricht der Pluralisierung, die alle Lebensbereiche einer hochspezialisierten Gesellschaft erfaßt hat und die damit die höchst unterschiedlichen Bedürfnislagen der in ihr lebenden Menschen widerspiegelt<sup>7</sup>. Bei den Überlegungen zur Entmachtungsfunktion des Konkurrenzmechanismus zeigte sich, daß in diesem prinzipiell durchaus ein moralisch zu begrüßendes Potential liegt. Wenn sich dann aber die Konkurrenz der konkurrenzfreien Räume heute mancherorts als bedrohlich für Stellung und gesellschaftlichen Einfluß der Kirche erweist, dann sind diese Überlegungen dadurch nicht entwertet, sondern formulieren die entscheidende Herausforderung an das authentische Glaubenszeugnis der Kirche in unserer Zeit.

Eine solche Außenperspektive mag dem theologischen Leser ungewohnt erscheinen oder ihn sogar zum Widerspruch reizen: Die Kirche versteht sich von ihrer Glaubenstradition nicht als Dienstleistungsunternehmen, das im modernen Sinne um „Kunden“ konkurriert. Ihre Innenperspektive ist geprägt vom universalen Wahrheitsanspruch ihrer Verkündigung, die ihr Maß nicht in Mitgliedszahlen oder Kirchensteueraufkommen findet. Biblische Worte wie das vom „breiten Weg ins Verderben“ und dem „engen Tor zum Leben“ (Mt 7, 13) oder von der „kleinen Herde“ (Lk 12, 32) spiegeln das urchristliche Wissen darum wider, daß es mit der Breitenwirksamkeit des christlichen „Angebots“ wohl von jeher nicht zum besten gestanden hat. Insofern handelt es sich bei dem Bild von der Kirche als Konkurrent am Markt für konkurrenzfreie Räume um eine Außenbeschreibung, deren Übersetzung in das theologische Selbstverständnis mit Schwierigkeiten verbunden ist. Fraglich ist aber, ob eine solche externe Perspektive nur ent-



fremdendes Licht auf die Kirche wirft oder ob sie nicht auch einige neue Aspekte zu Tage fördert, die sehr wohl anschlussfähig an kirchliches Selbstverständnis sind und so für ihren Selbstvollzug fruchtbar sein können.

Konkret gefragt: Kann man in den Bildern von Konkurrenzdruck und Kundenorientierung nicht auch den Zwang zu Authentizität und zur Ernsthaftigkeit christlichen Lebenszeugnisses auf allen Ebenen kirchlichen Miteinanders entdecken? Laden sie nicht dazu ein, den (externen) Hörer nicht als durch sein Anderssein disqualifiziert, sondern in seiner Würde und Entscheidungsfreiheit als Referenzpunkt kirchlicher Botschaft ernst zu nehmen? Bringen sie nicht neu ins Bewußtsein, daß auch innerkirchlich der Glaube der Christen nicht nur zu verwalten, sondern immer wieder neu zu erringen ist? Auch innerkirchlich finden sich ja auf allen Ebenen jene Probleme, die im Bereich des öffentlichen Dienstes zur eingangs beschriebenen Privatisierungswelle geführt haben. Hier wäre ein Hauch jener „kompromißlosen Kundenorientierung“ eine heilsame Erweiterung, wie sie im Dienstleistungssektor nicht erst seit „total quality management“ und „lean marketing“ die Unternehmenskultur prägen<sup>8</sup>. Die Kirchen und kirchennahen Wohlfahrtsverbände wären dabei überhaupt nicht auf die genannten, dem europäischen Kulturraum zum Teil fremden und in vielen Unternehmen doch mit viel Mühe künstlich eingeführten Konzepte angewiesen: Lassen sich doch aus gläubiger Sicht solche Modeströmungen als Abschattungen des christlichen Ethos unter den Bedingungen moderner Kultur deuten, deren letztlich moralischer Charakter etwa im Vergleich zu Kundenbeziehungen in Zentralverwaltungswirtschaften deutlich werden dürfte.

Eine „Übersetzung“ in vertraute christliche Sprache und Bildwelt sollte daher bei intensiver Auseinandersetzung mit solchen Formen nicht zu schwer fallen. Kirchlich weitverbreitete Kritik an Konsumismus, Werbung und ihrer Oberflächlichkeit müßte hier nicht einfach in undifferenzierte Zustimmung umschlagen. Entwicklungen, die häufig mit Schlagworten wie „Konsumismus“, „Ellenbogenmentalität“ und „Entsolidarisierung“ gekennzeichnet werden, lassen sich im Kontext von Konkurrenzgesellschaften nicht verleugnen. Aber sie bezeichnen gerade die entscheidende Herausforderung an die Kirche als gesellschaftlicher konkurrenzfreier Raum. Ihrer kann sie sich nicht einfach dadurch entledigen, daß sie neu entstehende Kommunikations- und Ethosformen pauschal ablehnt und als oberflächlich diskreditiert.

Herausforderungen durch die Konkurrenzgesellschaft werden in verstärktem Maß auch für die *kirchliche Wohlfahrtsarbeit* spürbar werden. Ihr war aufgrund der starken Stellung der Kirchen im deutschen Institutionensystem und bestimmten Besonderheiten im Bereich der Sozialfürsorge bisher eine nahezu monopolistische Stellung beschieden. Der anhaltende Boom in diesem Bereich, der nicht zuletzt dafür verantwortlich ist, daß die Kirchen heute hinter dem Staat der größte Arbeitgeber in der Bundesrepublik sind, hat auch den Wohlfahrtsverbän-



den eine entsprechende Vergrößerung ihrer Arbeits- und Einflußbereiche gebracht. Zum Teil sind aber durch die Ungleichzeitigkeit traditioneller Strukturen und neuer Aufgaben gerade hier institutionelle Probleme entstanden, deren Bewältigung erst in den letzten Jahren langsam angegangen wird. Gesetzliche Veränderungen wie die Einführung der Pflegeversicherung, aber auch die Veralterung der Wohnbevölkerung wird durch den Auftritt neuer Anbieter in den nächsten Jahren zu einer völlig neuen Situation auch bei den Wohlfahrtsverbänden führen. Private Konkurrenz dürfte ihnen in bisher ungekanntem Ausmaß ihr Terrain streitig machen. Mit dem Hinweis auf die Gemeinnützigkeit des eigenen Tuns sind zahlreiche Organisationsprobleme noch nicht gelöst. Dem aus dem veränderten Umfeld resultierenden Zwang zur Umstellung auf moderne Methoden der Mitarbeiterführung, des Marketing, der Arbeitsorganisation (inklusive einer modernen und doch christlichen „Unternehmenskultur“) und neuer Dienstleistungsangebote sollten die Verbände schon heute zuvorkommen.

Herausforderungen durch die Konkurrenzgesellschaft treffen die Kirchen schließlich auch überall dort, wo sie auf Arbeitsmärkten als Anbieter auftreten. Wie viele Unternehmen, so ist der kirchliche Dienst heute meist noch gewohnt, von einem „Angebotsüberschuß“ auf dem Arbeitsmarkt zu profitieren. Vom vielbeachteten Priesternachwuchs einmal abgesehen, finden sich doch für jede Tätigkeit im Bereich des kirchlichen Dienstes in der Regel noch mehrere Interessenten. Anpassungszwänge aus Mangel an qualifizierten Nachwuchskräften halten sich dagegen in Grenzen. Angesichts des Geburtenrückgangs und attraktiver Beschäftigungsmöglichkeiten im Bereich der privaten Wirtschaft dürfte sich aber auch diese Situation bald ins Gegenteil verkehren. Stark sinkende Erstsemestlerzahlen an den theologischen Fakultäten etwa deuten darauf hin, daß die Kirchen schon bald Nachwuchssorgen nicht nur bei Weihesakandidaten, sondern auch bei qualifizierten Laienmitarbeitern haben werden. Ähnliches wird auch in noch stärkerem Maß für einfaches Pflegepersonal oder Gemeindereferenten gelten, wo bei wenig attraktiven Dienstzeiten und Arbeitsbedingungen die Löhne schon jetzt sehr niedrig sind und entsprechende Fluktuation insbesondere bei jungen Müttern zu beobachten ist. Das Werben des kirchlichen Dienstes um qualifizierte Mitarbeiter wird sicher ein großes Problem der nächsten Jahrzehnte werden. Auch hier stellt sich dann wieder die Frage, ob und wie gezielt und theologisch reflektiert Rückgriff auf Erfahrungen aus der Privatwirtschaft genommen werden soll, um die Arbeitsbedingungen potentieller Mitarbeiter attraktiver zu gestalten.

### Konkurrenzfähigkeit durch interne Konkurrenz

Lange Zeit wurde auch in der ökonomischen Theorie vermutet, die Marktwirtschaft hebe sich auch als Wirtschaftssystem langfristig selber auf, da es durch un-



gezügelter Firmenübernahmen irgendwann zur (Selbst-)Zerstörung des Konkurrenzsystems kommen werde. Insbesondere der Ökonom Josef Schumpeter steht für diese pessimistische Sicht, die den Weg in eine sozialistische Zentralverwaltungswirtschaft als unabwendbares Schicksal der marktwirtschaftlich organisierten Gesellschaft ansah. Die reale Entwicklung noch der letzten Dekaden (Stichwort: „Elefantenhochzeiten“) schien diese theoretisch begründete Vermutung tendenziell zu bestätigen. Der neueste Trend geht jedoch in eine andere Richtung, auch wenn er noch nicht unbedingt mit der Zerschlagung von Firmenkonglomeraten verbunden ist. Es setzt sich mehr und mehr die Erkenntnis durch, daß eventuellen Größenvorteilen in der Produktion mitunter sehr viel höhere Transaktionskosten gegenüberstehen: Die Abstimmungsprozesse werden in unübersichtlichen Großbetrieben immer schwieriger; Informationen, die vor Ort vorhanden sind, gehen auf dem Weg nach oben verloren; und vor allem: Durch die Marktförne vieler Abteilungen entstehen hausinterne Anreizeffekte, die Firmeninteresse und Interesse der Mitarbeiter immer weiter auseinanderklaffen lassen. Insbesondere werden Mitarbeiter, die nur zwei oder drei Jahre auf einer Stelle sitzen, die langfristigen Folgen bestimmter Aktionen für das Unternehmen normalerweise zu gering bewerten.

Es sind solche Erfahrungen, die dazu führen, daß immer mehr Unternehmen auch ihre internen Beziehungen marktförmig organisieren. Firmenteile wie Serviceabteilungen, deren Kosten bislang als Gemeinkostenanteile einfach den Endprodukten zugeschlagen wurden, werden nun selbständig organisiert und müssen auch für die konzerninterne Belieferung anderer Abteilungen mit unternehmensexternen Anbietern konkurrieren. Umgekehrt können sie ihre Serviceleistungen auch außerhalb ihres Unternehmens direkt am Markt anbieten. Das gilt insbesondere für klassische Dienstleister wie die Datenverarbeitung, die zum Beispiel im Daimler-Konzern als eigenes Unternehmen organisiert ist. Natürlich gehört es zu einer solchen Dezentralisierung von Verantwortung, daß auch Entscheidungskompetenzen über Investitionen etc. vor Ort getroffen werden dürfen. Andere Zuarbeiten wie etwa Raumpflege und Kantinendienste, die in den 70er Jahren in die Unternehmen integriert worden sind, werden heute wieder ausgelagert, weil es langfristig kostengünstiger ist, solche Leistungen über Konkurrenzmärkte zu beziehen. Die Entscheidungen über den konkreten Mitteleinsatz und die notwendigen Investitionen werden von den selbständigen Zulieferbetrieben selbst getroffen. Schließlich gehört die jüngste Welle der Einrichtung teilautonomer Arbeitsgruppen in den Unternehmen in diese Perspektive. Auch hier wird leistungsgerechter entlohnt, aber auch Entscheidungskompetenz delegiert.

Es ist nicht schwer, solche Neuorientierungen im Bereich der privaten Wirtschaft im Horizont des Subsidiaritätsprinzips der katholischen Soziallehre zu deuten. Die Unternehmen machen sich den Konkurrenzmechanismus zunutze, um ihre Produktivität zu steigern und Personalkosten zu senken, aber auch Ar-



beitszufriedenheit, Selbstbestätigung und Verantwortungsbewußtsein zu stärken. Beide Effekte lassen sich nicht gegeneinander ausspielen: Die Kooperation im Kontext subsidiärer Strukturen stellt ein „Positivsummenspiel“ für beide Tarifpartner dar.

Es wirkt hier fast wie eine Ironie, daß gerade die Kirche, die durch die Dekaden des technokratischen Planungs Zentralismus in Wirtschaft und Gesellschaft hindurch am Subsidiaritätsprinzip festgehalten hat, heute des Nachhilfeunterrichts in Sachen dezentraler Arbeitsorganisation und Delegation von Entscheidungskompetenzen bedarf. Damit ist hier nicht einmal der von Theologen gern kritisierte römische Zentralismus gemeint. Vielmehr hat der warme Regen der Kirchensteuereinnahmen gerade den Generalvikariaten und kirchlichen Verwaltungseinrichtungen auf Diözesanebene oft ein üppiges Wachstum beschert, das weder der Gemeindeorientierung noch dem „Betriebsklima“ innerhalb dieser kirchlichen Dienstleistungszentren immer förderlich ist. Hier soll nicht etwa das Charisma gegen die Notwendigkeit von innerkirchlichen Institutionen in Stellung gebracht werden. Aber es muß doch die Frage erlaubt sein, warum sich in der Kirche mitten in der um sich greifenden Revolution in der Arbeitsorganisation mancherorts bürokratische Strukturen konservieren, die an die Organisationsstrukturen der 50er Jahre erinnern. Ohne eigentlich an starre Beamtenregelungen gebunden zu sein, leistet sich die Kirche alle damit verbundenen, längst bekannten Ineffizienzen: Leistungs- und Innovationsfeindlichkeit („das haben wir schon immer so gemacht“), starke Hierarchiebeziehungen statt Teamwork und Projektarbeit, Intransparenz der Entscheidungen, zentralistische Gängelung und Demotivation von Gemeinden und Mitarbeitern vor Ort.

Zentralistische Initiativen und Entscheidungen gehen aber oft an der kirchlichen Basis vorbei: Klagen über mangelnde Kooperationsbereitschaft der pastoralen Mitarbeiter einerseits und spiegelbildlich über wachsende Papierflut aus den Generalvikariaten andererseits sind die Folge solcher Strukturprobleme. Natürlich gilt das nicht überall so, und viele Mitarbeiter im kirchlichen Dienst leisten gegen alle institutionellen Defizite Hervorragendes. Dem täglichen Miteinanderleben und -arbeiten der Menschen in der Kirche aber schaden diese strukturellen Fehlsteuerungen mehr als viele der in den Medien hochgespielten Reizthemen.

Das betrifft auch die Bereitschaft zur ehrenamtlichen Mitarbeit von Laienmitarbeitern in der Kirche. Die gesellschaftliche Entwicklung hat dazu geführt, daß auch Ungelernte heute wesentlich größere Möglichkeiten haben, sich fortzubilden oder beruflich zu engagieren, als noch vor 20 oder 30 Jahren. Die „Opportunitätskosten“, also die Kosten, die durch das Auslassen der nächstbesten Möglichkeit entstehen, sind dadurch für ehrenamtliches Engagement immer größer geworden. Wenn sich Menschen heute unentgeltlich und aus Überzeugung engagieren, dann stellen sie daher – bisweilen vielleicht sogar unterbewußt – größere Anforderungen an ihre Aufgaben. Sie wollen sich nicht mehr als „verlängerte



Werkbank“ der Hauptamtlichen einsetzen und vorgestanzte Aufgabenkataloge abarbeiten. Vielmehr ist der Wunsch gewachsen, selbst seine Kreativität und Gestaltungsfähigkeit einzubringen, eigene Ideen zu verwirklichen und dabei fachkundig betreut zu werden. Auch auf diese Situation muß man sich oft im kirchlichen Dienst noch einstellen: ein Prozeß, der durch die Klage über Egoismus und Selbstverwirklichungssucht der Zeitgenossen noch nicht geleistet ist. Auch hier wirkt die Konkurrenzgesellschaft auf die Kirche zurück.

In welcher Weise kann die Kirche auf diese Entwicklungen reagieren? Es ist klar, daß sich das Konkurrenzmotiv nicht einfach auf ihren Dienst übertragen läßt. Wie will man etwa den „Erfolg“ pastoralen Dienstes oder kirchenamtlicher Zuarbeit messen? Die Zahl der versandten Drucksachen dürfte ein ebenso schlechter Indikator sein wie die Kirchaustrittsquote. Gerade letztere unterliegt oft Gründen, die der einzelne Mitarbeiter kaum beeinflussen kann. Die Unzulässigkeit solcher begrifflicher Kurzschlüsse sollte aber nicht den Blick dafür trüben, daß vieles, was den Konkurrenzmechanismus im Bereich der Gesellschaft fruchtbar und leistungsfähig macht und was die katholische Soziallehre mit dem Subsidiaritätsprinzip zu fassen gewohnt ist, auch in innerkirchlichen Beziehungen und Organisationsformen seinen Ort haben könnte. Das Bewußtsein einer legitimen Konkurrenz unter den Teilkirchen würde etwa die Dynamik kirchlichen Lebens und das Suchen nach erfolgreichen Innovationen im pastoralen Dienst wie in der institutionellen Struktur einer Diözese verstärken. Dazu gehört dann freilich auch die Freiheit zu unterschiedlicher pastoraler bzw. institutioneller Schwerpunktsetzung vor Ort. Hier gilt es auch seitens des Lehramts, noch stärker zwischen dogmatischem Kernbestand, den legitimerweise einheitlich zu halten seine Aufgabe in der Kirche ist, und unterschiedlichen institutionellen Umsetzungen zu unterscheiden. So hat das neu zu gründende Hamburger Erzbistum sicher mit anderen Problemen zu kämpfen als etwa die Diözese von Eichstätt. Als Antwort auf unterschiedliche Herausforderungen kann die eine Kirche in verschiedenen Regionen womöglich sehr unterschiedlich strukturiert sein. In einem urbanen, weitgehend säkularisierten Umfeld wird etwa mehr offene und kategoriale Arbeit gemacht werden, in dünn besiedelten Diasporaräumen wird es keine flächendeckende Versorgung mehr geben.

Überall müssen die Ideen und Erfahrungen, die die Christen vor Ort in ihrem täglichen Einsatz gemacht haben, stärker in die pastorale Schwerpunktsetzung mit eingehen. Konkurrenzmechanismen könnten hier auch schon ohne finanzielle Begleitung einen sanften Druck auf effektivere Zusammenarbeit mit allen haupt- und ehrenamtlichen Kräften einer Gemeinde ausüben. Meist würde vielleicht schon ein besserer Informationsfluß darüber, mit welchem Erfolg ähnliche Situationen angegangen werden, ausreichen. Andererseits sollten aber erfolgreiche „Innovationen“ des pastoralen Dienstes auch nicht an planungszentralistischen Finanzierungshürden scheitern: Warum sollten knapper werdende Kir-



chensteuermittel nicht auch gezieltere Verwendung finden, statt dieselbe alte Gießkanne nur mit schwächerem Strahl weiter zu verwenden?

Jede Gemeinde hat ihre spezifischen Charismen und Stärken, mit denen sie hier „wuchern“ kann; die Entscheidung darüber sollte bei ihr selber liegen. Das Motiv der Vielfalt der Gnadengaben, die jeweils dem Dienst an der ganzen Gemeinde dienen sollen, weist eine strukturelle Ähnlichkeit zu der so ganz anders klingenden Arbeitsteilung in der Marktwirtschaft auf, die dazu dient, das gemeinsame Produktionsergebnis als Sozialprodukt zu erhöhen und so zum Wohl aller zu wirken.

### Das Konkurrenzprinzip in biblischer Tradition

Sozialformen wie die Konkurrenz werden sich nie bruchlos auf kirchliches Leben übertragen lassen. Gleichwohl besteht aus kirchlicher Sicht kein Anlaß, dem Vordringen der Konkurrenzgesellschaft völlig ablehnend gegenüberzustehen. Im Bereich des gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Lebens hat sich der Wettbewerb als Entmachtungsinstrument erwiesen, das sehr viel wirksamer zum Abbau von Macht beigetragen hat als jede politische Kontrolle, bei der sich stets das Hobbessche Folgeproblem ergibt: „Quis custodiet custodes ipsos?“ Gerade die große Masse der Verbraucher profitiert aber aufgrund billiger und qualitativ hochwertiger Produkte vom wirtschaftlichen Wettbewerb und leidet unter seiner Verzerrung, wie sich etwa in vielen Ländern Lateinamerikas noch immer drastisch zeigt. Konsumismus und Ellenbogenmentalität sollen dadurch nicht beschönigt werden. Aber sie formulieren nicht die Entschuldigung, sondern die Herausforderung für die Kirchen, ihre Botschaft unter veränderten gesellschaftlichen Bedingungen zu verkünden und dabei die Stärken ihrer Zeit gegen ihre Schwächen in Stellung zu bringen.

Was immer die eher ablehnende Haltung der Kirchen gegen Konkurrenzbeziehungen in der Gesellschaft begründet haben mag, das Argument von der Unübertragbarkeit sollte dabei auch nicht überstrapaziert werden. Schließlich scheut sich etwa der Apostel Paulus nicht, mit Bezug auf seinen missionarischen Einsatz für Christus das Bild vom Wettkampf zu benutzen: „Nicht als hätte ich es schon erlangt oder als wäre ich schon am Ziele; doch ich jage ihm nach, um es zu ergreifen, da ja auch ich ergriffen wurde von Christus Jesus. Brüder, noch halte ich mich nicht dafür, als hätte ich es schon ergriffen; doch eines tue ich: Ich vergesse, was hinter mir liegt, und strecke mich aus nach dem, was vor mir liegt. Das Ziel vor mir, jage ich nach dem Siegespreis der himmlischen Berufung Gottes in Christus Jesus“ (Phil 3, 12). Der Apostel vergleicht sich dabei durchaus mit anderen, auch wenn ihm dieser Vergleich nicht dazu dient, sich selbst zu rühmen, sondern das, was die Gnade in ihm bewirkt hat (2 Kor 11, 22–27).



Bei aller Unähnlichkeit mit der modernen Konkurrenzgesellschaft ist mithin auch in der kirchlichen Tradition der Stachel des Wettbewerbs als Antriebskraft im Dienst am Evangelium kein unbekannter Topos. In den ersten Jahrhunderten der Kirchengeschichte ist es derselbe Mechanismus gewesen, der die Gemeinden angetrieben hat, als Ort der „rechtmäßigen Überlieferung“ um die Anerkennung und das Ansehen der anderen Ortskirchen zu ringen. Die (freundschaftliche) Konkurrenz um den besseren Dienst am Evangelium und das authentischere Zeugnis für Jesus Christus könnte schließlich auch das ökumenische Verhältnis neu strukturieren und noch vorhandene Reibereien auf die gemeinsame Sache hin fruchtbar machen. Ist es doch auch im Bereich des Politischen mit Hilfe von Konkurrenzbeziehungen gelungen, immer vorfindliche Aggressionen zwischen Gruppen und Völkern zu kanalisieren und lieber wirtschaftlich als „kompromißlosen Kampf um jeden Kunden“ denn militärisch als blutiges Schlachten auszutragen. Nicht Konflikte als solche sind ja schon bedrohlich für eine *Communio*, sondern erst die Art und Weise, in der sie ausgetragen werden, entscheidet über deren Wohl und Wehe<sup>9</sup>. Geeignete Konfliktlösungsinstrumente – wie etwa der Konkurrenzmechanismus – können bestehende Spannungen auf das gemeinsame Ziel hin transformieren, statt die Gemeinschaft darunter zerbrechen zu lassen.

Konkurrenz ist – zumal in einer Konsensgemeinschaft wie der Kirche – nur möglich auf dem festen Fundament gemeinsamer Überzeugungen in Kernfragen. Über die Einhaltung kirchlicher Grundregeln zu wachen ist die Aufgabe des hierarchischen Amtes, das den Rückbezug auf die gemeinsame Tradition feststellt und zusichert. Die schiedsrichterliche Funktion des Amtes muß einerseits die Einhaltung dieser Grundregeln auch gegen die Erfolgreichen durchsetzen und darf zugleich fruchtbare Konkurrenz dort nicht zerstören, wo sie Ansporn ist und der Entfaltung der Leistungsfähigkeit im Dienst am Evangelium dient<sup>10</sup>. Die Kirche sollte ihre traditionelle Ablehnung des Konkurrenzmechanismus überprüfen und – ihrem biblischen Auftrag gemäß – auch in bezug auf moderne Interaktionsformen „das Gute behalten“ (1 Thess, 5, 21).

#### ANMERKUNGEN

<sup>1</sup> Vgl. Olson, Aufstieg u. Niedergang von Nationen. Ökonom. Wachstum, Stagflation u. soz. Starrheit (Tübingen 1985).

<sup>2</sup> W. Eucken, Grundsätze der Wirtschaftspolitik (<sup>3</sup>1960) 347 ff.

<sup>3</sup> Ebd. Zur Vermittlung v. chr. Sozialethik und modernen Wiss.verständnis auf d. Suche nach einer leistungsfähigen Ges.ordnung vgl. meinen Beitr.: Wirtschaftsethik – eine Jeremiade d. Moderne? Theol. Grundlegung u. interdisziplinäre Methodologie, in: Brennpunkt Sozialethik. Theorien, Aufgaben, Methoden (FS F. Furger, Freiburg 1995) 189–211.



<sup>4</sup> M. Weber, Abriß d. universalen Sozial- u. Wirtschaftsgeschichte (München 1923) 305: „Die tiefe Abneigung der kath. ... Ethik gegen jede kapitalistische Regung beruht im wesentlichen auf der Scheu vor der Unpersönlichkeit in der Beziehung innerhalb der kapitalistischen Wirtschaft. Diese Unpersönlichkeit ist es, die der Kirche und ihrem Einfluß bestimmte menschl. Beziehungen entzieht, und die es ausschließt, daß sie von ihr ethisch bearbeitet und durchdrungen werden.“ Spiegelbildl. dazu liest sich die Polemik des Münchener Weber-Hörers C. Schmitt, Röm. Kath.mus u. politische Form (München 1923) gegen die moderne Ökonomie.

<sup>5</sup> Die Bez. der Kirche als „konkurrenzfreier Raum“ bedeutet natürlich nicht, daß es nicht auch in ihr Neid und Rangeleien geben würde. Die Aussage ist nicht individualmoralisch, sondern sozialtheoretisch zu verstehen. Den Hinweis auf diese notwendige Unterscheidung verdanke ich B. Fraling.

<sup>6</sup> A. Habisch, Chr. Anthropologie u. Ethos d. Marktwirtschaft, in dieser Zs. 212 (1994) 605–614.

<sup>7</sup> Aus dieser Sicht erscheint es eher erstaunlich, daß noch über 70 % der dt. Bevölkerung einer d. beiden großen Kirchen angehören, allerdings mit sehr ungünstiger Altersverteilung.

<sup>8</sup> Diese Schlagworte sollte man nicht nur als Feigenblatt für Personalabbau diskreditieren. Sie bezeichnen zugleich einen wichtigen Übergang im Ethos u. Selbstverständnis von Unternehmen; vgl. f. d. Unternehmenskulturdiskussion der 80er Jahre den Klassiker Th. Peter, R. Waterman, Auf der Suche nach Spitzenleistungen (Landsberg 1983).

<sup>9</sup> A. Habisch, Kirchl. Verwaltungsgerichtsbarkeit? Sozialphilosoph. Überlegungen zu einem bleibenden Desiderat, in: AKathKR 162 (1994).

<sup>10</sup> F. Furger, Subsidiaritätsprinzip – Gestaltungsprinzip nur für die weltl. Ges. oder auch für die Kirche? in: ThG 33 (1990) 327 ff.