

Organisationskultur als gelebte Spiritualität.
Wie eine von innen erneuerte Kirche zur lernenden Organisation werden kann
– Ein Fragment (Stand Januar 2012) –

© Klaus Hägele

Die vorliegende Arbeit hat fragmentarischen Charakter. Vieles ist nicht bis zu Ende recherchiert worden, auch fehlen Verweise auf die zahlreichen theologischen Beiträge von Personen, die der Kirchenreform in den 2000er-Jahren die entscheidenden Impulse gegeben haben, etwa Wolfgang Huber. Dennoch halte ich die hier vertretene Sicht einer ganzheitlichen Veränderung von innen her für den geeigneten Weg für eine Erneuerung der Kirche auf allen ihren Ebenen. Der Stillstand der Weiterarbeit und der jetzige Entschluss, die Arbeit unfertig zu lassen, ist dem zunehmenden Zweifel geschuldet, ob dieser Weg tatsächlich beschritten wird. Dass ich sie dennoch zur Verfügung stelle, liegt an der Hoffnung, meine Zweifel mögen sich als unberechtigt herausstellen. Vorsichtige Ansätze dazu sehe ich in einigen Aspekten der weiteren Entwicklung der Reformdiskussion und -implementierung, die hier nicht mehr Berücksichtigung gefunden haben.

Klaus Hägele, im Oktober 2015

INHALT – THESEN

A Organisation	3
1. Kirche ist in ihrem innersten Wesen – und nur da – eine göttliche Setzung (Institution).	3
2. Die verfasste Kirche ist gesellschaftliche Institution und zugleich ganz Organisation.	5
3. Strittig ist die für die intermediäre Organisation Kirche angemessene Organisationslogik.	7
4. Die vom Heiligen Geist geführte Kirche braucht kommunikativ starke Führungskräfte.	10
5. Kirchenleitendes Handeln benötigt eine eindeutige Hierarchie der Maßstäbe.	13
6. Die Evangelische Kirche lebt von netzwerkartig verbundenen profilierten Gemeinden.	17
B Spiritualität	21
7. Die Kirche lebt von einer stetigen Ausrichtung auf ihre vitalisierende Quelle.	23
8. Ängstliches Verdrängen von Teilen der Wirklichkeit hat die Kirche Christi nicht nötig.	25
9. Spirituelles Leben aus Gottes Wort benötigt Einübung und strukturelle Unterstützung.	27
10. In der Erfahrung äußerster Spannung ist die Kirche ganz bei ihrer Sache: dem Gebet.	30
11. Eine christusförmige Kirche ist auch inmitten bedrängender Leere nicht verloren.	34
12. Je mehr die Kirche außer sich ist, desto attraktiver wird sie.	37
13. Die biblischen Ur-Gestalten der Kirche sind die Mutter Jesu Maria und Johannes der Täufer.	39
C Organisationskultur	41
14. Im kirchlichen Reformprozess hat Kulturentwicklung eine entscheidende Bedeutung.	41
15. Der notwendige Mentalitätswandel muss „von oben“ vorgelebt werden.	43
16. Kirche darf sich weder als Verein noch als Behörde gerieren.	44
17. Kirchliches Arbeiten braucht Wertschätzung, Konfliktfähigkeit und Fehlerfreundlichkeit.	48
D Lernende Organisation	54
18. Auch die <i>ecclesia semper reformanda</i> lernt am besten aus Krisen.	54
19. Die Dialektik von Gesetz und Evangelium hilft zu kirchlichem Entlernen und Neulernen.	57

Nach reformatorischem Verständnis gehört zur Kirche ganz grundsätzlich ihre bleibende Reformbedürftigkeit und -fähigkeit. Sie ist „stets zu erneuern“. In der Debatte um die aktuelle Kirchenreform in der Evangelischen Kirche in Deutschland ist teilweise der Eindruck entstanden, als hätten sich daran notwendigerweise die Geister zu scheiden: Die einen setzen auf die Übernahme von Managementansätzen und auf das betriebswirtschaftliche Paradigma in der Kirche, die anderen mahnen deren Unvereinbarkeit mit dem Wesen der Kirche an und dringen auf theologische Fundierung. Evangelium oder McKinsey heiße die Alternative, vor der die Kirche stehe, mahnt etwa Jürgen MOLTSMANN anlässlich des 75. Jubiläums der Barmer Theologischen Erklärung von 1934 und zieht einen atemberaubenden Vergleich zur Situation der Kirche in der Nazi-Diktatur: „Es droht uns nicht eine ideologische Politisierung der Kirche wie durch die Nazis und die Deutschen Christen damals. Aber es droht uns meines Erachtens eine nicht minder gefährliche ideologische Ökonomisierung der Kirche: durch den totalen Markt.“¹ Differenzierter urteilt Isolde KARLE²: „Durch die Ökonomisierung der Kirche entsteht eine Eigendynamik der Organisation, die sich theologischen Beurteilungskriterien mehr und mehr entzieht. An die Stelle

¹ Moltmann, Jürgen, Erwachen zur Mündigkeit. Gemeindt sind keine Ortsvereine der Landeskirche, in: Die Kirche, Nr. 26/2009, S.1.

² Karle, Isolde, 12 Thesen zur Kirchenreform, in: Forum „Aufbruch Gemeinde“. Der Blog für Beiträge, Erlebnisse, Meinungen, URL: <http://aufbruch-gemeinde.de/wordpress/?p=192> (Stand 3.6.2011)

theologischer Steuerung tritt immer stärker eine managementförmige Steuerung. Theologie wird zur legitimierenden Zweitcodierung.“

Im Ganzen betrachtet scheinen sich in der Diskussion in den letzten Jahren jedoch die beiden Seiten einander anzunähern. Das liegt tatsächlich auch im Interesse der Kirche selbst: Organisationshandeln und theologische Grundlagenarbeit dürfen in ihr nicht auseinander fallen. Nur wenn beides klar unterschieden und dennoch aufeinander bezogen und miteinander verknüpft wird, sind notwendige Lernprozesse möglich.

Viele der gegen die Reform mit theologischen Argumenten Opponierenden verbinden ihre Kritik mit dem Hinweis, eine Erneuerung müsse stets von unten, konkret von den parochialen Gemeinden her geschehen und werfen den Reformern vor, „von oben“ her Veränderungen zu erzwingen. Dieser Problemanzeige gilt es nachzugehen. Doch, so ist meine Überzeugung, darf es am Ende nicht um eine Reform von unten oder von oben gehen. Die meisten Debattenbeiträge klammern den ganz entscheidenden Punkt aus: Jenseits aller denkbaren Ansatzpunkte für die Steuerung der Sozialgestalt der Kirche muss eine Reform immer eine Reform von innen her sein. Es geht nicht nur um das äußere Gefüge der Kirche. Es geht auch nicht nur um die Aufgabe, die der Kirche nach außen gegeben ist, ihr Reden von Gott in Worten und Taten und Strukturen. Die Kirche selbst, ihr „Innenleben“, die von ihr gelebte und korporativ wahrnehmbare geistliche Haltung, die sich ganz von selbst auch in der von ihr gelebten Binnenkultur auswirkt – die Kirche steht *von innen her* auf dem Prüfstand³. Doch gleichzeitig darf sich kirchlicher Reformwillen nicht im Ausschlussverfahren nur auf die spirituelle Frage konzentrieren. Auf den anderen Ebenen gibt es zu vieles, das bearbeitet werden muss. Nur eines ist entscheidend: das meist vernachlässigte geistliche „Refounding“, die innere Neubegründung der Kirche, bei aller Bemühung um die Reformierung, also um die Formen, nicht aus den Augen zu verlieren.

Hiergegen lässt sich mit guten Gründen einwenden, mit einem alle Ebenen berücksichtigenden Ansatz überfordere sich eine ohnehin stressbelastete Kirche vollends. Doch wird alles Bemühen, das die unsere Zeit durchgängig prägende hohe Komplexität reduziert und manches als reformbedürftig identifizierte auf die lange Kirchenbank schiebt, letztlich zum Scheitern verurteilt sein, mit dem Ergebnis, dass die Krise durch Reformstau sich noch vergrößert. Deshalb muss die Kirche, wie viele andere Organisationen auch, zur stetig lernfähigen und lernwilligen Kirche werden. Dazu bedarf es des unverstellten Zugangs zu ihren eigenen spirituellen Quellen.

Das Anliegen des vorliegenden Textes ist es, allen, denen an einer gelingenden Weiterentwicklung der Evangelischen Kirche in Deutschland und ihrer Gliedkirchen gelegen ist, den aus meiner Sicht niemals aufzulösenden Zusammenhang zwischen Organisationsentwicklung, Kulturentwicklung und spiritueller Entwicklung zu verdeutlichen. Gerade jetzt benötigt die Evangelische Kirche gleichzeitig eine Orientierung in verschiedene Richtungen: Sie braucht einen unverstellten Blick auf die Realität, gerade auch auf die organisationale, auf die Erfordernisse guter Haushaltschaft, auf geistliches Leben aus dem Gebet – und dadurch im Abstand zur eigenmächtigen Selbstverwirklichung –, auf eine menschen- und fehlerfreundliche Kultur, und nicht zuletzt auf die Erfordernis einer *Ecclesia semper reformanda*. All das sind unreformatorische Anliegen. Um ihnen aber im Lebensvollzug der Kirche dauerhaft Geltung zu verschaffen, sind erhebliche spirituell-kulturelle Lernprozesse notwendig, die sich letztlich im „Lernen lernen“ verdichten müssen. So kann Kirche sich gerade von der latenten Tendenz zur Selbstbeschäftigung befreien und zu einer „Kirche für andere“ werden.⁴ Einen möglichen Weg dorthin beschreiben im Folgenden vier thematische Schritte: Organisation – Spiritualität – Organisationskultur – Lernende Organisation. Dabei treffen und verbinden sich der organisationale und der spirituelle Ansatz in der Organisationskultur. Diese nachhaltig und dynamisch weiterzuentwickeln erfordert eine tief verwurzelte Lernfähigkeit und Lernbereitschaft der Kirche. Theologisch ausgedrückt geht es um die *Geistesgegenwart* der Kirche, jene von Gott zu erbittende und von ihm geschenkte Gabe,

³ Bei einem Seitenblick auf die Diskussion um eine Reform in der römisch-katholischen Kirche fällt auf, dass dort – allerdings aus Gründen der spezifisch römischen Sicht auf die Kirche – von konservativer Seite zwar eine tiefe „Gotteskrise“ gegen die von den deutschen Kirchenreformern beklagte „Kirchenkrise“ ins Feld geführt wird, diese aber weithin nur als Krise der kirchlichen Rede von Gott gesehen wird, nicht als geistliche Krise der Kirche selbst. An dieser Stelle müsste die evangelische Kirche von ihrem Selbstverständnis her tiefer, also selbstkritischer graben.

⁴ Weymann, Volker, Geistlicher Schatz in irdenen Gefäßen. Zur »Zukunftsfähigkeit« der evangelischen Kirche, Deutsches Pfarrerberblatt Heft 2 / 2009, S.65-70, hier S.68.

präsent zu werden und zu bleiben – in ihrem Wesen und Auftrag, in ihrem gelebten Gegenüber zu Christus in Christus, inmitten ihrer Umwelt, zu der sie gehört und an die sie gewiesen ist.

A Organisation

1. Kirche ist in ihrem innersten Wesen – und nur da – eine göttliche Setzung (Institution).

Um die Diskussion um die Kirchenreform sachgemäß führen zu können und nicht von vorn herein falsche Weichenstellungen vorzunehmen, muss geklärt werden, was unter Kirche zu verstehen ist. In der für unseren Zusammenhang nahe liegenden Sprache lässt sich das so ausdrücken: „Kirche ist vor aller Organisation eine ‚Institution‘, eine ‚Setzung‘ Gottes, mit dem einen Ziel, die ‚Menschenfreundlichkeit Gottes‘ allen Menschen ... lebendig werden zu lassen“⁵.

Der Widerpart des Ökonomischen und damit Zweckrationalen ist das, was um seiner selbst willen wahrgenommen und verehrt werden will: Gott, den ich, wenn ich ihn anbetete, in allem entdeckte, was ich um seiner selbst willen verehere. Für Gott und mit ihm und in ihm auch für die Menschen und die ganze Schöpfung einen Ort jenseits der Zwecke und Ziele freizuhalten und zu markieren, das ist die Aufgabe der Kirche. Sie ist also umgekehrt nicht für sich selbst da, ist kein Selbstzweck, allerdings auch nicht Mittel zu einem Zweck, sondern ihrem innersten Wesen nach eine lebendige, sich stets aktualisierende Gemeinschaft („congregatio sanctorum et vere credentium“, Augsburger Bekenntnis [CA], Artikel 8) der *Freude an Gott* (Eberhard Jüngel). Sie verkörpert somit den Grünewald'schen Finger des Johannes des Täufers: Siehe! Der Ort, den sie für den unverzweckbaren Gott frei hält, ist derselbe, an dem Gott für sein Heilswirken eine Mitwirkung von menschlicher Seite selbst mit gesetzt hat: Wort und Sakrament. An die menschliche Verkündigung des Wortes Gottes und die Verwaltung (!) der Sakramente hat sich das Wirken von Gottes Geist gebunden. Oswald BAYER nennt mit Verweis auf 2.Korinther 5,18f die Einsetzung des „leiblichen Wortes“ (Martin Luther) im theologischen Sinne „die fundamentale ‚Institution‘ überhaupt. An ihr hängt die Welt, nicht etwa nur die Kirche oder gar nur eine Landeskirche. Sie ist die Institution und das Ereignis, aus dem der Glaube kommt [...]“⁶. Die Kirche hat dafür Sorge zu tragen, „dass das Evangelium einträchtig im reinen Verständnis gepredigt und die Sakramente dem göttlichen Wort gemäß gereicht werden“ (CA VII).

In diesem Sinne darf die Gottes Wort verkündigende und die Sakramente verwaltende Kirche zu Recht die Mutter der Glaubenden genannt werden (etwa im Exsultet der Osternacht⁷). Die Kirche im geistlichen Sinne ist als Mutter nicht verfügbar, sondern im strengen Sinne Voraus-Setzung allen manifesten kirchlichen Lebens und Handelns. Im Gegenüber von kirchlichem Amt und immer neu und konkret leiblich-örtlich versammelter Gemeinde „unter dem Wort“ geschieht Verwaltung im (göttlich-) hoheitlichen Sinne. Nach CA V ist das Amt von Gott eingesetzt („institutum est“).

Ein solcher Institutionsbegriff ist am besten vom *Stiftungsgedanken* her zu verstehen: Die Kirche ist dem Stifterwillen Christi unterworfen. Während im katholischen und orthodoxen Verständnis zum Stiftungscharakter der Kirche auch ihre äußere Ordnung gehört, muss nach evangelischer Auffassung letztere „bezeugen, dass sie allein sein Eigentum ist, allein von seinem Trost und von seiner Weisung in Erwartung seiner Erscheinung lebt und leben möchte“ (Barmen III), ist darin aber nicht auf bestimmte konkrete Ausgestaltungen festgelegt.

Das bedeutet: Zur institutionellen Substanz der Kirche (ihrem „esse“) gehört im qualifizierten Sinne nichts, was sie zu entscheiden hätte. Entscheidungsförmigkeit ist Kennzeichen von Organisation. Die kommt erst ins Spiel, wo es darum geht, den göttlich-institutionellen Kern durch Organisation nachhaltig zu unterstützen (mit dem Ziel des „bene esse“). Dies aber ist nicht hoheitlich zu begreifen. Jan HERMELINK⁸ verweist auf Ernst Langes Satz: „Die Kirche institutionalisiert einen

⁵ Höher, Friederike und Peter, Führungspraxis Kirche. Entwickeln, Führen, Moderieren in zukunftsorientierten Gemeinden, Gütersloh 1999, S.11.

⁶ Bayer, Oswald, Martin Luthers Theologie. Eine Vergegenwärtigung, Tübingen 2003, S.225.

⁷ Vgl. Hägele, Klaus, Exsultet – Das Osterlob für die evangelische Osternachtsliturgie, 2007, S.11 – URL: <http://www.klaushaegele.de/Exsultet.pdf>

⁸ Hermelink, Jan, Kirche im Spannungsfeld von Institution und Organisation. Organisation und Institutionalität der Kirche – eine theologische Konfliktanalyse, in: Der Beitrag der Theologie in den gegenwärtigen kirchlichen Herausforderungen, epd-

Widerspruch. Sie stellt den Einspruch Jesu gegen die Selbstzerstörung des Menschen auf Dauer.“ Das ist in der Tat der Modus, in der Gottes Menschenfreundlichkeit Gestalt werden soll und will: In der elementar kritischen Weise, die Gottes Wort als Gesetz und Evangelium eigen ist. Doch darf diese zentrale dynamische Institutionalität in der Mitte der Kirche nicht, wie Hermelink es nahelegt, zugleich jenen Strukturen zugesprochen werden, die Wort und Sakrament und dem Gegenüber von Amt und versammelter Gemeinde dienen.

Eine große Versuchung liegt im Begriff der *Gemeinde*, mit dem sehr Unterschiedliches bezeichnet wird. Die Spannweite reicht von der aktuell versammelten Gottesdienstgemeinde bis zur parochial verfassten Körperschaft öffentlichen Rechts. Deshalb Vorsicht: „Der Begriff der Gemeinde vernebelt das Gehirn“⁹. Eine Unterscheidung der verschiedenen Aspekte erbringt vor allem eine notwendige Klärung: Die Ortsgemeinde in ihrer Verfasstheit gehört nicht zu dem, was göttlich-hoheitlichen Stiftungscharakter hat und als solcher von Gott „auf Dauer gestellt“ ist. So viel auch für starke Parochien spricht, es darf dabei keinen theologischen Kurzschluss geben. Auch für sie gilt die lapidare Feststellung des Impulspapiers „Kirche der Freiheit“ zum evangelischen Kirchenverständnis: „Es gibt keine mit Heiligkeit versehene äußere Ordnung der Kirchen“¹⁰.

Das gilt erst recht für organisationale Gebilde wie Landeskirchen. Auch sie haben keine Bestandsgarantie. Und doch lässt sich immer wieder kirchliche und kirchenamtliche Selbstüberschätzung und -überhebung beobachten. Als die EKIBB 1997 den aufwändigen Neubau eines zentralen Kirchlichen Zentrums in Berlin beschlossen hatte, erklärte der damalige Konsistorialpräsident Dr. Uwe RUNGE dazu: „Ich sage scherzhaft immer: ‚Der Zeithorizont der Kirche heißt Ewigkeit‘. Und in dieser Weise muß auch das Projekt Georgenkirchstraße baulich konzipiert werden. [...] Hinter der ganzen Konzeption Georgenkirchstraße steht eine Sicht von Kirche. Wir sagen: Die Kirche wird es geben bis ans Ende der Tage, sicherlich in sehr veränderter Form. Aber wir sehen es nicht so, als ob es immer nur bergab ginge.“¹¹ Eigentlich hätte gegen eine solche häretische kirchenamtliche Äußerung ein Lehrbeanstandungsverfahren eingeleitet werden müssen! Angesichts solcherart Verirrungen ist der grundlegende Vorbehalt zu hören, den der frühere Cottbuser Generalsuperintendent Rolf WISCHNATH anmahnt¹². Er betont mit Johannes Calvin „die Vorläufigkeit, die bei aller Aktivität jedes kirchliche Handeln bestimmen und befreien muss. [...] Es ist alles – wirklich: alles – nur eben vorläufig. [...] Ohne Sorge um die letzte Zukunft der Kirche dürften wir leben und die Gemeinde und ihre Zusammenschlüsse ordnen – wissend, dass es sich bestenfalls um Halbheiten und Provisorien handelt“.

Zugespitzt lässt sich sagen: Weil die Kirche eine göttliche Institution ist, muss sie äußerst kritisch mit *Institutionalisierungen ihrer selbst* umgehen. Sie ist „eine Institution mit Texten“ (Fulbert STEFFENSKY¹³): „Die Gefahr ist, dass die Kirche ihre Fremdheit und kontrapräsentische Kraft (Theißen) verliert. [...] Die Kirche kann, wenn sie Kirche bleiben will, ihre Ursprungsidee, ihre Gründungsidee nicht verraten. [...] Sie ist alten Ideen verpflichtet, sie ist unzeitgemäß, sie hat Dokumente und Urkunden, die nicht alles befehlen, alles erlauben und mit allem einverstanden sind. [...] Normiert uns unsere normative Vergangenheit?“ Kirche nimmt sich gerade dann im fundamentalen Sinne institutionell ernst, wenn sie immer neu zur Bewegung wird – zur erneuernden und belebenden Bewegung auf ihre konstitutive Mitte hin, die ihrem Zugriff entzogen ist: „Kommt her zu mir alle, ... ich will euch erquickern. Nehmt auf euch mein Joch und lernt von mir ... Denn mein Joch ist sanft, und meine Last ist leicht.“ (Matthäus 11,28-30) Als beständige *reformatorische Bewegung* zum Ursprung hin im Sinne der zeitgemäßen Erneuerung (*refounding*) wird Kirche zur *lernenden Organisation*: „Und stellt euch nicht dieser Welt gleich [Vulgata: conformari huic saeculo], sondern ändert euch durch Erneuerung eures Sinnes [reformamini in novitate sensus vestri], damit ihr prüfen könnt, was Gottes Wille ist, nämlich das Gute und Wohlgefällige und Vollkommene.“ (Römer 12,2)

Dokumentation35/2009, S. 20-26, hier S.22.

⁹ Hartmann, Gert, zit. bei Dittmer, Johannes M., Dimensionen der Kirche. Theologische Überlegungen zum Verhältnis von »Kirche« und »Gemeinde«, Dt. Pfarrblatt Heft 2 / 2009, S. 59-64, hier S.59.

¹⁰ Kirche der Freiheit, Perspektiven für die evangelische Kirche im 21. Jahrhundert. Ein Impulspapier des Rates der EKD, hg. vom Kirchenamt der Evangelischen Kirche in Deutschland, Hannover 2006, S.33.

¹¹ Runge, Uwe, Erkennbar als Kirche präsent sein. In der Georgenkirchstraße wird ein Kirchliches Zentrum gebaut, Die Kirche Nr. 13, 30.3.1997, S.6.

¹² Wischnath, Rolf, Alles ist vorläufig, Die Kirche 28/12.7.2009, S.5.

¹³ Steffensky, Fulbert, Schwarzbrot-Spiritualität, Stuttgart 2005, S. 54f.

2. Die verfasste Kirche ist gesellschaftliche Institution und zugleich ganz Organisation.

Doch wie ist Kirche als korporative Größe in der Gesellschaft zu verstehen? Welche begriffliche Identifizierung wird ihr gerecht, Institution oder Organisation? Ist sie beides, oder schließt das Eine das Andere aus? Beide Bezeichnungen werden jeweils unterschiedlich verwendet, und eine Verständigung auf eine Definition ist schwierig. Ich beziehe mich auf die sozialwissenschaftliche Unterscheidung von WIKIPEDIA, Art. Organisation¹⁴:

„Eine Organisation ist ein bewusst geschaffenes, zielgerichtetes Gebilde, das Gründer und auch ein Gründungsdatum hat. Jede Organisation hat Mitglieder. Institution hingegen ist ein ‚Regelwerk‘ von Verhaltensmustern und -normen, das aus dem gesellschaftlichen Zusammenleben der Menschen, das heißt aus Regelmäßigkeiten ihres Verhaltens, gleichsam ‚naturwüchsig‘ hervorgegangen ist (z.B. die Institution des Wettkampfes, der Gastfreundschaft, der Hochzeit, der Bestattung). Es gibt freilich auch Institutionen, insbesondere rechtliche Institutionen, die bewusst geschaffen wurden und mit Gesetzeskraft ausgestattet sind (z.B. Erbregelung, Ehe, Eigentum, Mitbestimmung, Wahlrecht), aber häufig knüpfen auch diese an die im praktischen Lebenszusammenhang entstandenen Institutionen an. Für Institutionen gilt generell, dass sie ohne Mitglieder denkbar sind. So lässt sich beispielsweise die Universität einerseits als Organisation und andererseits als Institution beschreiben. Als Organisation ist sie ein soziales Gebilde aus Lehrenden und Lernenden sowie aus Forschern, Verwaltern und anderen Bediensteten, die in einem arbeitsteiligen, planvollen Zusammenspiel miteinander agieren; als Institution ist sie eine gesellschaftliche Einrichtung, die der Vermittlung, Tradierung und Generierung von praktischem und orientierendem Wissen dient.“

In der Begrifflichkeit DIETLs¹⁵ bilden fundamentale, evolutiv gewachsene Institutionen mit starker Bindungskraft den äußeren Rahmen für abgeleitete, für einen bestimmten Zweck rational geplante und gestaltete *sekundäre Institutionen*. Diese können wiederum in weiteren Ableitungen sekundäre Institutionen aus sich heraus setzen, die zugleich auch Organisationen sein können. Solche Institutionen sind auch die verfassten Kirchen¹⁶. Sie sind von der Krise überkommener fundamentaler Institutionen in der Gesellschaft mit betroffen. In den Funktionsbereichen Religion, Kultur und Soziale Arbeit stehen sie in Konkurrenz mit anderen Religions- und Weltanschauungsgemeinschaften, Professionen, (nicht-)staatlichen Verbänden und Einrichtungen und müssen sich stärker und effektiver organisieren als jemals zuvor.

EBERTZ¹⁷, sieht die Kirchen von der modernen Organisationsgesellschaft in die Rolle der Organisation gedrängt. Wenn sie bewusst als Organisationen handeln, tun sie sich aber schwer, authentisch für die Weitergabe des Glaubens zu stehen, denn das setzt Identifikationsmöglichkeit mit Personen und dialogische Beziehungen voraus. In der Folge werden sie „als interaktiv dichte religiöse Dauervergemeinschaftungen ... gemieden“, was zu stärkerem organisatorischen Druck führt. Durch diesen Zirkel verschärft sich das Organisations-Gemeinschafts-Dilemma. Das bedeutet auch, dass die stärkere Betonung des Managens als Aufkündigung der Weltdistanz und Aufhebung des Transzendenzbezuges gedeutet wird: Kirche ist nicht mehr göttliche Autorität, sondern eine weltliche *Firma*. Kirche, so wird bemängelt, gebe ihr Eigentliches auf. Die Gesellschaft sendet der Kirche damit eine *double-bind-Botschaft*: Du sollst relevant sein, gleichzeitig aber nicht von dieser Welt! Dieser in sich unvereinbare Anspruch lässt sich nicht einfach auflösen, etwa in der Konstruktion: „Du bist relevant, *weil* du Transzendenz repräsentierst“. Kirche muss sich vielmehr *kritisch* damit auseinandersetzen, und zwar in eigener, das bedeutet theologischer Kompetenz, indem sie bezogen auf sich selbst Gotteswerk und Menschenwerk unterscheidet und aufeinander bezieht.

¹⁴ URL: <http://de.wikipedia.org/wiki/Organisation> (Stand 18.2.2010). Die Diskussion dieses Artikels zeigt, wie umstritten die Begriffe tatsächlich sind.

¹⁵ Dietl, Helmut Max, Institutionen und Zeit, Tübingen 1983, S. 71ff.

¹⁶ Schmidt, Eva Renate und Berg, Hans Georg: Beraten mit Kontakt. Handbuch für Gemeinde- und Organisationsberatung, 3. Aufl., Offenbach/M., 2000, S.15.

¹⁷ Ebertz, Michael N., Kirche im Spannungsfeld von Versammlung der Gläubigen und offener Gesellschaft. Überlegungen aus empirisch-praktischer Sicht. in: Der Beitrag der Theologie in den gegenwärtigen kirchlichen Herausforderungen. Dokumentation eines Symposiums der Evangelischen Kirche in Deutschland (Wuppertal, 23.-25. Januar 2009), epd-Dokumentation 35/2009, S. 49-56, – URL: http://www.kirche-im-aufbruch.ekd.de/images/09-35_Theologie_und_Kirchenleitung_Sonderausgabe.pdf (Stand: 19.2.2010), S.50.

Bei der Vielzahl von Definitionen ist nun auch für den Begriff der *Organisation* zu klären, in welchem Sinn er in unserem Zusammenhang verwendet wird. Hilfreich erscheint mir das Verständnis aus den Organisationswissenschaften. Sie verstehen unter Organisation „die Ordnung von arbeitsteilig und zielgerichtet miteinander arbeitenden Personen und Gruppen. Organisation umfaßt insofern nicht nur Verbände und Vereinigungen, sondern alle Institutionen, Gruppen und sozialen Gebilde, die bewußt auf ein Ziel hinarbeiten, dabei geplant arbeitsteilig gegliedert sind und ihre Aktivität auf Dauer eingerichtet haben. [...] Organisationssysteme bestimmen ihre Grenzen allgemein durch Mitgliedschaft, d.h. durch eine Konditionierung von Eintritts- und Austrittsbedingungen in das bzw. aus dem System. Die Elemente dieser Systeme sind Entscheidungen, die aufgrund ihrer wechselseitigen Konditionierung bzw. Verkettung wiederum als selbstproduzierte Elemente von Organisationen verstanden werden können.“¹⁸

In diesem Sinne sind alle Institutionen im Sinne sozialer Gebilde *in sich betrachtet* Organisationen: Gemeinschaftliches Leben und Handeln muss durch Entscheidungsprozesse organisiert werden einschließlich der Fragen von Zugehörigkeit, Befugnissen und innerer Differenzierung. Die verfasste Kirche ist somit ein „Ensemble von Organisationen“¹⁹ oder „Organisation von Organisationen“²⁰. Es ist somit unzutreffend, organisationales Denken als Denken *von oben her* zu identifizieren²¹.

Institutionen entschließen²² sich folglich nicht dazu, Organisation sein oder gar werden zu wollen. Sie waren es immer schon, nur kamen die Erfordernisse der Organisation in der Vergangenheit nicht so deutlich zum Vorschein. Wenn aber der Eindruck entsteht, der Organisationscharakter sei für sie ein völlig neues Thema²³, dann ist das ein Zeichen dafür, dass sie bisher unbewusst und verdeckt damit umgegangen sind und also *schlecht* organisiert waren, weil ihnen das bewusste Organisieren von außen abgenommen oder erleichtert wurde.

HERMELINK²⁴ sieht in der verfassten Kirche wohl ein „organisationales Element“ – nämlich bei den haupt- und ehrenamtlich Mitarbeitenden, kommt aber zum Schluss, sie sei „im Grunde keine Organisation“, sondern reine Institution. Sein Hauptargument: Kirche weigere sich, über die Mitgliedschaft der Einzelnen zu entscheiden, wer die Taufe begehre, werde in der Regel auch getauft, und sie dürfe auch von sich aus von ihren Mitgliedern keine Begründung für ihre Mitgliedschaft verlangen. Doch die Argumentation ist nicht stichhaltig. Mitglied wird, wer will – Genau das ist das Entscheidungskriterium für die Aufnahme durch die Kirche. Organisationen haben unterschiedlich leichte oder schwere Zugangsbedingungen, je nach ihrem Selbstverständnis. Die niedrige Schwelle für die Kirchenmitgliedschaft ist der theologischen Begründung geschuldet, die Hermelink anführt. Auch ist sie an keinen Zweck gebunden – außer an den geistlichen Anspruch, aus der Taufe zu leben. Dies alles aber widerspricht in keiner Weise dem Organisationscharakter der Kirche.

Die Frage ist also nicht, ob die Kirche Organisation ist oder nicht, auch nicht, was vom kirchlichen Handeln sich unter Organisationsperspektive sehen lässt und was nicht²⁵. Eine „Gesamtklassifikation der Kirche als Institution und / oder Organisation“ birgt nur dann die „Gefahr

¹⁸ Lexikon zur Soziologie, hg. von Fuchs-Heinritz, Werner, Lautmann, Rüdiger, Rammstedt, Otthein und Wienold, Hanns, 3. erweiterte Aufl., Opladen: Westdeutscher Verlag 1995, zit. nach: <http://www.sozioogie.phil.uni-erlangen.de/files/lehre/Definitionen%20v%20Organisation%20SoSe%2007.pdf>, S.9 (Stand: 19.2.2010).

¹⁹ Schmidt / Berg (vgl. Anm.14), S.17.

²⁰ Andreas Heller, zit. bei Ebertz (vgl. Anm.15), S.49.

²¹ Mechels, Eberhard L.J., *Wohin führt der Weg der EKD? Ein kritischer Diskurs über das Impulspapier und die Folgen ist bitter nötig*, Deutsches Pfarrernetz 6 / 2010, S.326-329, spricht von der „Gesamtintention des Impulspapiers und seiner Befürworter, nämlich die Kirche von der Organisation her und insofern ‚von oben‘ her zu denken“, S.327.

²² Einen Entschluss zur Organisationswerdung setzt voraus: Hauschildt, Eberhard, *Organisation der Freiheit. Evangelisch Kirche sein verändert sich*, Referat zum Schwerpunktthema "evangelisch Kirche sein" bei der 6. Tagung der 10. Synode der EKD in Dresden 5.11.2007, URL: http://www.ekd.de/download/07-11-19-Hauschildt_Organisation_der_Freiheit_%282%29.pdf (Stand 18.9.2010), S.4ff. Hauschildt verwendet hier einen anderen Organisationsbegriff als in der Organisationsentwicklung gebräuchlich, vgl. Scholtz, Christopher, *Das Verhältnis von kirchlicher Organisationsentwicklung und Theologie*, in: *Zeitschrift für Organisationsentwicklung und Gemeindeberatung* (zos@ekhn.de), Heft 9 Februar 2009 „Führen“, S. 45-53, dort S.35, Anm.12.

²³ Vgl. etwa die Einschätzung Hauschildts: „Das Thema Kirchenreform durch Wandel zur Organisation ist [...] auf der EKD-Ebene auf dem Tisch.“, a.a.O., S.5.

²⁴ Hermelink (vgl. Anm.6), S.23-25.

²⁵ Karle, Isolde, *Zusammenfassung und Ergebnissicherung, Beobachtungen aus den Arbeitsgruppen: Gruppe 2*, in: *Der Beitrag der Theologie in den gegenwärtigen kirchlichen Herausforderungen*, epd-Dokumentation 35/2009 (vgl. Anm.15), S.64f.

einer 'übertriebenen Verwesentlichung'²⁶, wenn diese Perspektive zur allein maßgeblichen erklärt wird. Eine Parallele zu dieser problematischen Diskussion kennen wir etwa aus den 70er Jahren mit der Frage, wie politisch die Kirche ist oder sein darf. So wie die Antwort darauf lautete, dass die Kirche an keiner Stelle unpolitisch sein kann, gilt in der Diskussion um ihren Organisationscharakter: *Alles* an der real existierenden Kirche lässt sich unter der Perspektive der Organisation sehen; das bedeutet aber nicht, dass dabei ihr ganzes Wesen sichtbar wird. Jede Fragestellung braucht ihren passenden, hilfreichen, entscheidenden Blickwinkel. Diesen zu bestimmen ist eine theologische Aufgabe.

Noch einmal: Die *Essenz* der Kirche ist nicht die einer Organisation. Organisiert werden muss das „bene esse“ der Kirche. POSERN bringt es auf den entscheidenden Punkt: „Kirchliche Ordnung ist nach reformatorischem Verständnis kein Selbstzweck, sondern Mittel zum Zweck der Verkündigung des Evangeliums – ein Instrument, dessen die Verkündigung des Evangeliums unter den zweideutigen, gebrochenen Bedingungen der Geschichte bedarf. Deshalb fiel die Definition dessen, was Kirche ausmacht, in CA VII auch so minimalistisch aus. Insofern haben wir in dem Konstruktionsprinzip der evangelischen Kirche ein durchweg 'modernes' Vorbild des Organisationsprinzips 'form follows function' vor Augen.“²⁷

3. Strittig ist die für die intermediäre Organisation Kirche angemessene Organisationslogik.

In der Volkswirtschaftslehre werden die drei Sektoren Staat (hoheitliche Aufgaben, Finanzierung über Steuern und Abgaben), profitorientierter Markt und der „Dritte Sektor“ dazwischen, die intermediären Organisationen unterschieden. Darüber hinaus gibt es noch die informelle Sphäre der Privathaushalte. Der intermediäre Sektor hat sich als letzter herausgebildet. Eine Organisation des intermediären Sektors wird als „Organisation von Professionellen“, als „Professionelle Bürokratie“, als „Professionelle Dienstleistungs-Organisation“ oder als „Non-Profit-Organisation“ (NPO) bezeichnet, mit teilweise differierenden Unterscheidungen.

Definitionsgemäß²⁸ sind zum Nonprofit-Sektor gehörende Organisationen

- formell strukturiert, „d.h. sie haben einen institutionellen Aufbau und treten in der Öffentlichkeit auf),
- privat, d.h. sie sind institutionell vom Staat getrennt;
- autonom, d.h., sie üben selbst die Kontrolle über ihre Geschäfte aus;
- nicht gewinnorientiert (non-profit), d. h. sie schütten keine Gewinne an ihre leitenden Angestellten oder Eigner aus;
- freiwillig, d. h. es besteht keine Zwangsmitgliedschaft, und sie stützen sich zumindest teilweise auf ehrenamtliches (freiwilliges) Engagement oder Spenden.“

Dazu gehören auch die Kirchen²⁹.

Non-Profit-Organisationen sind in gewissem Sinne funktional in die Lücke gesprungen, die durch die Krise der Institutionen ausgelöst wurde. Historisch sind sie entstanden aus dem Vereinswesen, vom Kegelerverein über die Sekte bis zur politischen Partei, das dadurch als „frei“ zu qualifizieren war, dass es nicht den politisch organisierten und staatlich anerkannten Gewalten (Staat, Gemeinde und offizielle Kirche) angehörte und zwischen diesen und der „naturgewachsenen Gemeinschaft der Familie“ in der Mitte liegt (so Max Weber beim Deutschen Soziologentag 1910³⁰).

²⁶ Latzel, Thorsten, Impulse und Anstöße des Symposions, in: ebd., S.66-68, hier S.67.

²⁷ Posern, Thomas, Veränderungsmanagement in der Kirche als Leitungsaufgabe, in: Zeitschrift für Organisationsentwicklung und Gemeindeberatung (zos@ekhn.de), Heft 9 Februar 2009 „Führen“, S. 13-38, hier S.25.

²⁸ – nach der Definition des Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project, vgl. Salamon, Lester M., Anheier, Helmut K. und Mitarb., Der Dritte Sektor: aktuelle internationale Trends – eine Zusammenfassung. The Johns Hopkins comparative nonprofit sector project, Phase II, Gütersloh 1999, S.5 – URL = http://www.bertelsmann-stiftung.de/bst/de/media/xcms_bst_dms_17432_17433_2.pdf (Stand 17.11.2010).

²⁹ Bauz, Gerd, Interne Analyse aus der Perspektive der Organisationsentwicklung, in: Leitung und Führung in der Kirche, epd-Dokumentation 21/2009, S.40-43, hier S.42.; Schmidt / Berg (vgl. Anm.14), S.18. Nach dem Klassifikationssystem der International Classification of Nonprofit Organizations werden die Nonprofit-Organisationen in 12 Gruppen eingeteilt, eine davon „Religion“, vgl. Gabler Verlag (Hg.), Gabler Wirtschaftslexikon online, Stichwort: International Classification of Nonprofit Organizations (ICNPO) – URL = <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/7447/international-classification-of-nonprofit-organizations-icnpo-v7.html>. (Stand 17.11.2010).

³⁰ Quelle unbekannt

Ihre besonderen Stärken sind ihre Dynamik, ihre Offenheit und ihr geringer Grad an Verfasstheit. Deshalb sind sie *hybride Organisationen*³¹, d.h. sie folgen keiner einheitlichen Logik des Marktes oder des Staates, sondern sind bestimmt von einer Mixtur von Einflussgrößen. Freilich gibt es generell fließende Übergänge zwischen den Sektoren bzw. Organisationstypen. Auch Profit-Unternehmen geht es nicht ausschließlich um Gewinnorientierung, sondern auch um die Aspekte Image und Mitarbeiterorientierung. In der Kirche bekommt dieser Hybridcharakter eine noch größere Bedeutung. Der gegenwärtige Reformdiskurs um das gültige Paradigma der Kirche ist genau besehen weithin ein Streit um die für sie als eine intermediäre Organisation mit spezifischem Selbstverständnis angemessene *Organisationslogik*.

Eine elementare Gleichzeitigkeit von Logiken ist leicht zu erkennen, und sie wird das evangelische Kirchentum mit Sicherheit weiter begleiten: Alles, was mit Verwaltung zu tun hat, folgt der *bürokratischen* Logik, zu der auch die hierarchische Linienorganisation gehört. Hier muss ein Veränderungsprozess ähnlich wie in der staatlichen Administration stattfinden, der mehr als bisher deutlich macht, dass der Sinn von Verwaltung Dienstleistung und nicht Herrschaftsausübung ist. Daneben gibt es aber immer schon die *kirchendemokratisch-synodale* Logik eines Aufbaus von unten nach oben, von den rechtlich selbständigen Gemeinden aus. In der Vergangenheit folgten sie jedoch ebenfalls stark der bürokratischen Logik.³²

Geschichtlich betrachtet ist die Marktlogik gegenüber der *behördlichen* Logik in den Vordergrund getreten. Aus gutem Grund: Die Falle einer Behörde ist bekanntlich die Inflexibilität gegenüber Bedürfnissen und Veränderungen der Systemumwelt, eine nach außen nicht anschlussfähige, „fachchinesische“ Kommunikation, die Tendenz zu Intransparenz, Selbstbeschäftigung und überhand nehmender Mikropolitik. Lernimpulse sind spärlich, wenn überhaupt, so entstehen sie an der Frage nach der Beschaffung von Ressourcen. Wie in der staatlichen Verwaltung wurde auch in den Kirchen die Problematik dieser Logik immer deutlicher. Die Einsicht in die faktische Konkurrenzsituation auf dem religiösen Markt lässt Kirche sich stärker selbst zur Geltung bringen, als sie das in quasi-behördlicher Existenz getan hat.

Diesen zentralen Aspekt übersieht ADLER, wenn er rein theologisch (und auf dieser Ebene durchaus beachtenswert!) argumentiert: „An die Stelle des ausschließlich biblisch-theologisch begründbaren Selbsterweises Gottes durch sein Wort ist der empirische gesellschaftliche und organisatorische Relevanzbeweis in selbst-rettender Absicht getreten.“³³ In der Frage nach der Gestalt der Kirche hat Theologie die entscheidende kritische Funktion. Doch Vorsicht ist geboten: Auch kritisch verstandene theologische Betrachtungsweise kann schnell verschleiern und damit ideologische Funktion bekommen.³⁴ Und reflexartig empfohlene vorgebliche „Glaubenszuversicht“ kann notwendiges Lernen verhindern. Tatsächlich ist die Kirche angesichts des Schwindens ihrer gesellschaftlichen Relevanz, die sie zuvor allzu leicht mit dem göttlichen Selbsterweis verwechseln konnte, dabei, ihre Weltlichkeit vertieft zu entdecken und dabei die Notwendigkeit von Selbstorganisation zu lernen. Gerade evangelischer Theologie und Spiritualität muss daran gelegen sein, diese fundamentale Weltlichkeit in ihrer heilsamen Spannung zur Unverfügbarkeit des göttlichen Handelns deutlich zur Geltung zu bringen und als Gestaltungsaufgabe kenntlich zu machen. Dabei muss die dritte Barmer These leitend sein, dass die Kirche auch mit ihrer Ordnung ihre *Christushörigkeit* bezeugen muss.

Zurück zur Frage angemessener Organisationslogik für die NPO Kirche. ADLER empfiehlt eine stärkere Ausrichtung am *Handwerk*, das mehr als die Industrie an den Lebensbedürfnissen, an der Kleinräumigkeit und am direkten Kundenkontakt interessiert sei³⁵. Doch die Tragfähigkeit dieses Hinweises erscheint fragwürdig: Denn auch das Handwerk arbeitet gewinnorientiert. Zudem ist es

³¹ – und eben nicht „ein Hybrid aus Institution und Organisation“, wie Hauschildt (vgl. Anm.20), S.8 meint. – Auch Wolfgang Nethöfels programmatisches Motto „Wo Institution war, soll [bzw. muss] Organisation werden“ trägt m.E. eher zur Begriffsverwirrung als zur Klärung bei. Vgl. http://www.netzwerkkirchenreform.de/institution_organisation.html - bzw. http://www.netzwerkkirchenreform.de/vernetzte_reformkirche.html.

³² Ein persönliches Beispiel zur Verdeutlichung: Mein Großvater wurde einmal zu einem Gespräch per postalischer Kurzmitteilung ins Pfarramt (Amt!) vorgeladen: „Er komme am ...“ etc..

³³ Adler, Rolf, Kirche als Handwerk? Ein Zwischenruf zum EKD-Strukturpapier „Kirche der Freiheit“, in: Verband der Vereine evangelischer Pfarrerrinnen und Pfarrer in Deutschland e.V. (Hg.), Deutsches Pfarrerbericht Heft 2 / 2009, S. 91-94, hier S.92.

³⁴ Auf Adler trifft dies nicht zu. Er kritisiert das von der Kirche im 19. Jahrhundert übernommene Paradigma der Bürokratie genauso wie das der Betriebswirtschaft als „Beschleunigungsmodelle“, in denen „der Machbarkeitswahn als Missverständnis zeitlicher Existenz“ lauer (S.93).

³⁵ A.a.O., S.93f.

familial organisiert, was für Kirche auch kein Vorbild sein darf – abschreckend genug sollten quasi-dynastische Ältestenämter in manchen ländlichen Gebieten sein. Die sprichwörtliche Bodenständigkeit des Handwerks kann zwar auch für die Kirche leitend sein, widerspricht aber der Dynamik des wandernden Gottesvolkes: Kirche sollte bis zum Jüngsten Tag *auf der Walz* sein. Auch wenn in ihr den „Grundimpulse[n] des Handelns Gottes“ entsprechend „Beharrungskräfte wie Aufbruchenergien immer neu austariert werden müssen“³⁶ – erstere gibt es in institutionalisierter Form bereits genug. Nicht zuletzt verfügt das Handwerk über ein materielles Produkt sowie über einen echten Kundenbegriff. Beides ist in der Kirche nicht gegeben.

Der Pommersche Bischof ABROMEIT ist überzeugt, „dass die Kirche ihrem Wesen nach eher ein *Unternehmen* als eine Behörde sei. Eine verwaltende Kirchenleitung stehe der Ausbreitung der christlichen Botschaft eher im Wege als eine an modernen Management-Konzepten orientierte Kirchenleitung.“³⁷ Kundenorientierung sieht er in der Sorge um die menschnahe Vermittlung des Evangeliums angezeigt. Weitgehende Einigkeit dürfte mittlerweile darüber bestehen, dass Marketing, also die bewusste Absatz- und Kundenorientierung aller Organisationsbereiche in der Kirche als grundlegende Orientierung nicht in Frage kommen kann. Das hängt damit zusammen, dass der Begriff des *Kunden* nicht übernommen werden kann.

An dieser Stelle zeigt sich, dass die Kirche zumindest in einigen Bereichen in einer ähnlichen Lage ist wie Organisationen der *Sozialen Arbeit*. Das beginnt mit dem Dienstleistungsbegriff³⁸. Das klassische Dienstleistungsviereck aus Entscheider, Geldgeber, Empfänger und Nutzer, das bei „normalen“ Dienstleistungen vier Aspekte ein und derselben (natürlichen oder juristischen) Person beschreibt, fällt in der Sozialen Arbeit auseinander: Kostenträger, teilweise auch Entscheider, sind in der Regel staatliche Stellen, Leistungsempfänger sind Klienten, und die Nutzerin ist u.a. auch die Gesellschaft. Es gibt somit keine autonomen KundInnen mehr. Hinzu kommt: „Produzent (Helfer), ‚Producer‘ und Konsument (Klient), ‚Consumer‘ agieren gleichzeitig und gemeinsam (Prosumer); sie sind zeitgleich, parallel und miteinander verbunden (Uno-actu-Prinzip – Prinzip der zeitgleichen Interaktion) an der Erstellung der Dienstleistung beteiligt. Das macht die Bewertung natürlich schwierig, denn es muss die Frage offen bleiben, wer für was verantwortlich ist und gemacht werden kann. Der Misserfolg einer pädagogischen Intervention muss aus dieser Sicht nicht unbedingt und allein am Pädagogen liegen. Entsprechend werden Qualitätssysteme, die ausschließlich das Ergebnis z.B. von Beratung in den Vordergrund stellen, als äußerst kritisch angesehen, und deshalb werden z.B. Systeme, die das Konzept (Konzeptqualität), den möglichen Rahmen (Potential- und Strukturqualität) oder den gesamten Prozess und die Prozessbedingungen (Prozess- und Beziehungsqualität) evaluieren, aus guten Gründen bevorzugt.“³⁹

Solche und ähnliche Überlegungen machen deutlich: Gerade weil Kirche zum intermediären Sektor gehört, ist es kaum möglich, die *eine* für ihr insgesamt doch breites Spektrum an Tätigkeitsfeldern und Organisationsformen angemessene Organisationslogik zu bestimmen. Teilweise sind mehrere, einander widersprechende, gleichzeitig wirksam.

Für die Kirchengemeinden stellt EBERTZ⁴⁰ heraus, dass ihnen durch die segmentäre Differenzierung in gleichberechtigte und gleich gestaltete Parochien die *Mitgliedschaftslogik* der affektiven und symbolischen Gemeinschaftsbindung eingeschrieben ist, insofern sie Mitglieder *haben*⁴¹, die aber in der funktional differenzierten modernen Gesellschaft zum Fremdkörper geworden ist und weithin nicht mehr funktioniert. Dadurch sehen sie sich nach der *Einflusslogik*, die ihnen ebenfalls inhärent ist, indem sie selbst Mitglieder im Netz der sie umgebenden Umwelt

³⁶ Posern (vgl. Anm.25), S.30.

³⁷ Die Kirchen müssen wieder wachsen wollen. Evangelische Unternehmer: In der Kirche gibt es ‚viel planloses Herumwursteln‘, *idea-Spektrum* 36/2002, S.8.

³⁸ Im folgenden beziehe ich mich auf Horn-Wagner, Detlef, Die Crux mit der Qualität – Oder: Damit Sie wissen was wir tun!, in: *zukunft im zentrum GmbH Berlin* (Hg.), Qualitätsmanagement – Grenzen und Möglichkeiten in der Beschäftigungsförderung. Reader zur Berliner Tagung ’99, S. 23-32, hier S.17-19.

³⁹ Horn-Wagner, a.a.O., S.19.

⁴⁰ Ebertz (vgl. Anm.15), S.50f.

⁴¹ Vgl. dazu Niklas Luhmanns systemtheoretische Sicht nach Münch, Richard, *Soziologische Theorie*, Bd.3 Gesellschaftstheorie, Frankfurt am Main 2004, S.220f: „Segmentär differenzierte Systeme werden durch gemeinsame regelmäßige Versammlungen integriert, hierarchisch differenzierte Systeme durch Autoritätsstrukturen, funktional differenzierte Systeme allein durch die Differenzierung in selbstreferenzielle Systeme... Je mehr soziale Systeme selbstreferenziell operieren, desto mehr werden sie sich der Umwelt aktiv durch Selektionsprozesse anpassen.“

sind, zur stärkeren funktionalen Differenzierung gedrängt. Dann aber werden sie automatisch als religiöse Dienstleisterinnen wahrgenommen – mit allen damit verbundenen Problemen.

Aufs Ganze gesehen bedeutet das: Gemeindefarbeit, Religionsunterricht, Diakonie, Verwaltung, alle Bereiche kirchlicher Arbeit müssen sich immer wieder aktiv der Suche nach der unter den aktuellen Gegebenheiten für ihre evangeliumsgemäße Aufgabe passenden organisationslogischen Ausrichtung stellen. Vor allem aber kommt es darauf an, die *Schnittstellen* zwischen den Bereichen mit unterschiedlichen nebeneinander wirksamen Organisationslogiken so zu gestalten, dass möglichst geringe Reibungsverluste entstehen. Dies ist eine Führungsaufgabe *par excellence*.

4. Die vom Heiligen Geist geführte Kirche braucht kommunikativ starke Führungskräfte.

Management und Führung sind eng verwandt, aber nicht identisch. „Managen bedeutet bewirken, herbeiführen, die Leitung oder Verantwortung übernehmen. Führen bedeutet beeinflussen, die Richtung und den Kurs bestimmen, Handlungen und Meinungen steuern“⁴². Führen ist die dem Leiten übergeordnete Aufgabe. Sie ist per se auf Menschen als Mitarbeitende bezogen als „zielbezogene Einflussnahme. ‚Geführte‘ sollen – im Sinne von Personalführung – dazu befähigt und angeleitet werden, bestimmte Ziele zu erreichen, die sich aus den Zielen der Organisation ableiten lassen.“⁴³

Nach HORN-WAGNER⁴⁴ lautet eine der vier Grundfragen des Organisierens: Stimmt die Mischung zwischen Kultur, Struktur und Management bzw. Führung? Dabei zeigten Erfahrungswerte: Ein exquisites Management kann auch aus schlechten Strukturen oder Kulturen noch etwas herausholen. Schlechtes Management kann nicht durch gute Struktur plus mittlere Kultur ersetzt werden, jedoch zur Not durch gute Struktur plus gute Kultur, falls das Management nur nach außen repräsentiert, ohne die Kreise der Mitarbeitenden zu „stören“.

In der kirchlichen Realität entsteht zum Teil der starke Eindruck, Letzteres sei bei Stellenbesetzungen durchaus gewollt, werde aber nicht offen kommuniziert. Das allein ist ein Hinweis darauf, dass es mit der Organisationskultur schlecht bestellt ist. Es fehlt an einer breiten Verständigung darüber, wie Leitung in der Kirche angemessen und gewollt zu gestalten ist. Für BARRENSTEIN liegt der dringlichste Reformbedarf der Kirche aus Management-Sicht bei der Ausbildung und Personalführung: „Zuerst bei den Hauptamtlichen, denn die gehen ja an die Ehrenamtlichen ran. Es ist nach meinem Verständnis geradezu unchristlich, wenn man nicht genügend dafür tut, dass sich vorhandene Fähigkeiten weiterentwickeln.“⁴⁵

Eines ist klar: „Jede Organisation braucht nicht nur Führung, sondern hat sie auch.“⁴⁶ „Geführt wird also immer, solange ein System existiert; auch ‚wenn die Affen den Zoo regieren‘“⁴⁷. Sie geschieht nicht nur durch Personen, sondern auch durch symbolische Interaktion im Gesamtzusammenhang der Organisationskultur. Sie ist also ein rückbezüglicher komplexer Prozess und lässt sich nicht mechanistisch durchsetzen⁴⁸.

Will Kirche ihrem geistlichen Ursprung und ihrer göttlichen Sendung treu bleiben, dann muss sie sich vom Heiligen Geist führen lassen: „Es soll nicht durch Heer oder Kraft, sondern durch meinen Geist geschehen, spricht der Herr Zebaoth.“ (Sacharja 4,6). Doch welches Verständnis von Leitung und Führung in der Kirchenorganisation entspricht diesem Grundsatz?

⁴² Bennis, W.G. / Nanus, B., Führungskräfte. Die vier Schlüsselstrategien erfolgreichen Führens, Frankfurt / New York, 1992, S.28f, zit. bei Höher (vgl. Anm.3), S.20.

⁴³ Höher, a.a.O. S.21.

⁴⁴ Horn-Wagner, Detlef, eigene Mitschrift während der Weiterbildung „Prozessorientierte Qualifikation in systemischer Organisationsentwicklung und -beratung“ 1998-2000.

⁴⁵ ‚Es muss Grenzen geben‘. Interview mit Peter Barrenstein, Die Kirche Nr. 38, 15.9.2002, S.10.

⁴⁶ Höher, a.a.O., S.21.

⁴⁷ Bauz (vgl. Anm.27), S.40.

⁴⁸ Höher, a.a.O., S.21f.

Dietrich STOLLBERG⁴⁹ sieht grundsätzliche Mängel beim Training von Führungsqualitäten in der Pfarrerausbildung. Dort werde „[a]uch eine voraussetzende soziale und selbst- wie fremdkritische Wahrnehmungseinstellung [...] nicht geschult“. Natürliche Führungsbegabungen und erworbene Kompetenzen würden selten „gezielt reflektiert und ausgebaut.“ Er stellt deshalb – quasi als Notnagel für Ernstfälle – „Führungsqualitäten im Gemeindealltag“ zusammen, und zwar zu unverzichtbaren Qualitäten, zu Einstellungsgesprächen und zur Sitzungsleitung.

Für die Evangelische Kirche insgesamt diagnostiziert BARRENSTEIN⁵⁰ ein gewachsenes „Misstrauen zu geordnetem Leitungshandeln.“ Als Schwachstellen zählt er u.a. auf: „Unklar formulierte bzw. nicht breit getragene Akzeptanz erforderlicher Führungsfähigkeiten [...] Unklare, z.T. nicht hoch gewichtete Bedeutung von Führungsfähigkeiten bei Stellenbesetzungen, [...] Ablehnung von Führung / Autarkiestreben, Betonung ausschließlicher Eigenverantwortlichkeit, [...] Ablehnung starker Führungspersonen, [...] Misstrauenskultur, Skepsis gegenüber Leistungsanforderungen und -messung“.

Als spezifisch protestantische Faktoren solchen Misstrauens lassen sich unterscheiden⁵¹:

- die Betonung der Gottunmittelbarkeit: „Hier stehe ich und kann nicht anders!“,
- eine falsch verstandene christliche Geschwisterlichkeit verbunden mit einem plakativ-diffusen Verständnis des Priestertums aller Gläubigen, das nicht zwischen Priestertum und Amt unterscheidet,
- die besondere Betonung der Eigenständigkeit der Ortsgemeinden (dazu unten 1.6) sowie
- die Lehre aus dem Kirchenkampf in der Zeit des Nationalsozialismus, verdichtet in der vierten Barmer These: „Die verschiedenen Ämter in der Kirche begründen keine Herrschaft der einen über die anderen, sondern die Ausübung des der ganzen Gemeinde anvertrauten und befohlenen Dienstes. Wir verwerfen die falsche Lehre, als könne und dürfe sich die Kirche abseits von diesem Dienst besondere, mit Herrschaftsbefugnissen ausgestattete Führer geben und geben lassen.“ Sie wendet sich gegen den totalitären Führungsbegriff der Nazis.

Doch zunächst wirken sich *Besonderheiten der drei Sektoren* auf diese Problematik aus. Deren Führungsverständnis ist organisationstheoretisch unterschiedlich zu akzentuieren. Zum Umgang mit Führung in Professionellen-Organisationen zitiert BAUZ den Management-Wissenschaftler Henry MINTZBERG⁵²: „Diese scheinbar auf dem Kopf stehenden Organisationen, wo die Angestellten manchmal die Vorgesetzten zu dirigieren scheinen, sind in ihrer Arbeitsweise faszinierend. Wenn sie gut sind, sind sie sehr, sehr gut, aber wenn sie schlecht sind, sind sie scheußlich...` Kooperation lehnen die Experten eher ab, die Standards werden durch eine lange Ausbildung gesetzt, das Ermessen der Professionellen geht vor Kontrolle und insgesamt wirken diese Organisationen `innovationsgehemmt`, neigen eher zur Perfektionierung des Gekonnten.“ Dies könnte geradezu als Charakterisierung der deutschen Landeskirchen geschrieben worden sein.

HERMELINK hingegen geht vom Paradigma des Wirtschaftsunternehmens aus⁵³, wenn er seine oben genannte These, Kirche sei letztlich nicht den Organisationen zuzuordnen, u.a. damit begründet, Organisationen besäßen eine Tendenz zur Stärkung hierarchischer, zentraler Leitungsmacht. Die Evangelische Kirche vertrage dagegen keine Weisungsbefugnis, sondern müsse auf Überzeugung setzen⁵⁴. In eine ähnliche Richtung geht die von Peter HAIGIS gegen Versuche „vollständiger Operationalisierbarkeit des Pfarrberufs“ durch quantifizierbare Planung und Effizienzorientierung ins Feld geführte Mahnung, Schleiermachers Verweis auf die persönlich kreativ und virtuos anzuwendenden „Kunstregeln im engeren Sinne des Wortes“ endlich für die Freiräume des

⁴⁹ Stollberg, Dietrich, Führungsqualitäten im Gemeindealltag, Dt. Pfarrerblatt 9/2010, S.502f.

⁵⁰ Barrenstein, Peter, Leitung und Führung in der Kirche – Orientierung in einem zentralen Handlungsfeld: Wo liegt das Problem?, in: Leitung und Führung, Dokumentation des Workshops „Leitung und Führung in der Kirche – Orientierung in einem zentralen Handlungsfeld“ (Berlin Schwanenwerder, 17.-19. Oktober 2008), epd-Dokumentation 21/2009, S.8-12, hier S.9f. – URL: www.kirche-im-aufbruch.ekd.de/.../epd_Dokumentation_2009_Leitung_und_Fuehrung_in_der_Kirche.pdf (Stand 14.2.2010)

⁵¹ Vgl. dazu Barrenstein a.a.O., S.9; Bauz (vgl. Anm.27), ebd..

⁵² Bauz (vgl. Anm.27), S.42.

⁵³ Hermelink (vgl. Anm.6), S.20.

⁵⁴ A.a.O., S.23.

Pfarrberufs ernst zu nehmen⁵⁵. Ohne dass er den Begriff verwendet, ist es sein Anliegen, den Pfarrberuf als *Profession* durch ein Zuviel an Außenregulierung nicht zu gefährden.

Beim Blick auf die Charakterisierung der drei Sektoren zeigt sich jedoch⁵⁶: Schon die einfache *Dienstleistungs-Organisation mit Routinecharakter*⁵⁷ erfordert, den Führungsschwerpunkt auf die normative Ebene zu legen und den Mitarbeitenden mit Kundenkontakt autonome Entscheidungen zu ermöglichen. Erst recht braucht die *Professionelle Dienstleistungsorganisation* Freiheit und Flexibilität: „Steuerung und Strukturen sollen professionelle Freiräume garantieren, Anforderungen an die Professionalisten erlebbar machen, die laufende Weiterentwicklung der Mitarbeiter fördern und fordern, Grundsätze und Normen als Leitlinie erlebbar machen und Reflexion des eigenen Tuns fördern und fordern. Starre Führungshierarchie verträgt sich nicht mit diesem Organisationstyp!“⁵⁸ Professionellen-Organisationen wie die Kirche müssen deshalb der Potential- und Strukturqualität (vgl. oben A3) besondere Beachtung schenken: Zielgerichtete, ergebnisorientierte „Aus-, Fort- und Weiterbildung für alle Mitarbeitenden in der Kirche haben deshalb oberste Priorität.“⁵⁹ Dies schließt auch die Ehrenamtlichen ein.

MOLTMANNs These, die Orientierung an der Effektivität und ihre Kontrolle impliziere direktes Handeln „von oben“ und mache PfarrerInnen passiv und aus Gemeinden „eine Art ‚betreutes Wohnen‘“⁶⁰, trifft nicht einmal das gewandelte Führungsverständnis der marktorientierten (Produkt-) Organisationen⁶¹. Es ist „hilfreich, Führung im Kern mit drei Tätigkeiten zu charakterisieren: kommunizieren (zwischen denen, die es von sich aus nicht tun), verknüpfen (Interessen und Vorstellungen zusammenführen) sowie entscheiden.“⁶² HERBST⁶³ verweist auf den von immer mehr Firmen wiederentdeckten Erfolg des von Jesus vertretenen Personalmanagementkonzeptes der dienenden Leiterschaft (einschließlich der Führungsrolle), das Mitarbeitende daraufhin fördert, dass sie ihr Leistungspotenzial voll abrufen können. Der Märtyrer Laurentius hat unter Einsatz seines Lebens eine Wahrheit vertreten, die heute in Managementkursen wieder hoch im Kurs steht. Er präsentierte nämlich die beschenkt (Charisma!) Armen der christlichen Gemeinde als den wahren Schatz der Kirche. Heute liest sich das so: „Das Vermögen einer Organisation ist das, was die Mitarbeitenden vermögen.“ Mit Blick zuerst, aber nicht ausschließlich auf die Pfarrpersonen formuliert folgerichtig das Impulspapier: „Die richtigen Menschen mit den richtigen Fähigkeiten am richtigen Ort: das muss der Leitgedanke einer bewusst intensivierten kirchlichen Personalentwicklung und Personalführung sein.“⁶⁴ Und das Perspektivprogramm der EKBO ergänzt diesen Grundsatz: „Der richtige Mitarbeiter beziehungsweise die richtige Mitarbeiterin [...] weiß, wer ihn/sie führt und wen er/sie führt.“⁶⁵ Dafür notwendig sind klare Zielvereinbarungen, das selbstverständliche Führen von Orientierungsgesprächen, strukturierten Mitarbeitergesprächen, Kritikgesprächen, wiederkehrende Beurteilungen einschließlich eines anonymisierten Rückmeldeverfahrens, in dem Mitarbeitende ihre Vorgesetzten beurteilen.⁶⁶

KRÖTKE⁶⁷ betont die Ablehnung herrschaftlicher Führung in der Kirche durch Barmen IV und plädiert deshalb dafür, den Begriff der Führung in der Kirche ganz fallen zu lassen, da Führung

⁵⁵ Haigis, Peter, Ministerium verbi divini. Theologische Überlegungen zum Pfarrleitbild, Deutsches Pfarrerberblatt 3/2011, S.124-129, hier S.128.

⁵⁶ Baumgartner, Irene; Häfele, Walter; Schwarz, Manfred; Sohm, Kuno, OE-Prozesse. Die Prinzipien systemischer Organisationsentwicklung. Ein Handbuch für Beratende, Gestaltende, Betroffene, Neugierige und OE-Entdeckende, 5., unveränderte Auflage, Bern / Stuttgart / Wien 1998, S.60f.64f.

⁵⁷ Typisierung nach Lex Bos und anderen.

⁵⁸ Baumgartner u.a., a.a.O., S.65.

⁵⁹ Kirche der Freiheit (vgl. Anm.8), S.64f.

⁶⁰ Moltmann, Mündigkeit (vgl. Anm.1), ebd..

⁶¹ Vgl. Baumgartner, a.a.O., S.63.

⁶² Lange, Klemens, Leserbrief Die Kirche Nr. 42, 18. Oktober 2009, S.6.

⁶³ Herbst, Michael, Verändern oder untergehen. Ein praktischer Theologe über die Gemeinde der Zukunft, Interview, idea-spektrum Nr.4/ 27, 1.2010; S. 19-21, hier S.20.

⁶⁴ Kirche der Freiheit, a.a.O., S.72.

⁶⁵ Salz der Erde. Das Perspektivprogramm der EKBO, hg. vom Presse- und Öffentlichkeitsbeauftragten der Evangelischen Kirche Berlin-Brandenburg-schlesische Oberlausitz, Berlin 2007, S.93.

⁶⁶ A.a.O., S.97f.

⁶⁷ Krötke, Wolf, Führung ohne Machtstreben. Wie kann man in der Kirche evangeliumsgemäß leiten?, Die Kirche Nr. 38, 20. September 2009, S.5.

zwangsläufig Oben und Unten voraussetze. Ihm wird durch LANGE⁶⁸ zu Recht entgegengehalten, er gehe von einem überholten Führungsverständnis aus. Gute Führungspersönlichkeiten, erst recht kirchliche, setzen eben nicht Ziele *vor* und *durch*. Sie haben sich dadurch auszuweisen, dass sie ohne Manipulation dafür sorgen, dass die Betroffenen zu Beteiligten werden und die Beteiligten zu Betroffenen – ein zentrales Motiv von Organisationsentwicklung bzw. Change Management. „Die Machtseite des Führens bewegt sich in einem Fließkontinuum von herrschen bis begegnen, von der Herrschaft des Menschen über den Menschen bis zur Begegnung des Menschen mit dem Menschen. Auf beiden Seiten der Polarität entsteht Macht. Der erste Irrglaube wäre schon, dass die ‚Macht‘ aus Gewalt, Zwang, Manipulation, Drohung und Überredung stärker wäre als diejenige aus sich wahrnehmen, überzeugen, sich verständigen und verabreden.“⁶⁹

In Übereinstimmung mit Barmen IV ist also zu erkennen: Auch eine vom Heiligen Geist geleitete und geführte Kirche benötigt Menschen und Gremien, die konkrete Aufgaben von Leitung und Führung übernehmen. Auf beides kann nicht verzichtet werden, sofern es im Sinne eines Dienstes begriffen und ausgeübt wird. Das aber ist eine Frage der spirituellen Haltung und des Sachverständs. Der Verweis auf den Heiligen Geist als alleinig Führenden darf nicht als Alibi für verschleierte Führungsprobleme missbraucht werden. Gottes Geist handelt unverfügbar, aber stets *in, mit und unter* menschlich-weltlichen Gestalten, und er nimmt dazu Menschen in Dienst, die sich von ihm führen lassen. Eine spezifisch protestantische Gefährdung besteht darin, alles, was mit Machtausübung zu tun hat, also auch faktische Führung, einerseits abzulehnen oder gar zu leugnen und andererseits um so mehr *mikropolitisch*, also „unterirdisch“, zu leiten und zu führen. Dann kann aufmerksam Beobachtenden etwa auffallen, dass wesentliche Dinge in informellen Gruppen entschieden werden und die offiziellen Strukturen smart abgewertet werden. Solcherart kirchliche (Un-)„Ordnung“ bezeugt alles andere als dass die Kirche allein Christi Eigentum sei (Barmen III). Was wir dringend benötigen, sind evangeliumsgemäße Leitung und Führung in größtmöglicher Klarheit und Durchsichtigkeit. BAUZ⁷⁰ weist zudem darauf hin, dass *informelle Führung* nur so lange funktioniert, wie es „um die Wiederholung des immer Gleichen geht“ – so wie im gallischen Dorf von Asterix und Obelix. Schon allein deshalb sollte sich Kirche von diesem fragwürdigen Führungsmodell in einer Zeit stark erhöhter Anforderungen schnellstens verabschieden. „Es gibt keinen – guten – Grund für eine schwache, also wirkungs-, also machtlose Führung.“ Am stärksten und wirkungsvollsten ist eine Kirchenleitung aufgestellt, wenn sie in ihrem Handeln dem sie führenden Heiligen Geist, jenem großen Kommunikator, durch eine offene, menschenfreundliche und zielorientierte Kommunikation entspricht. Der vermeintlich „weiche Faktor“ Kommunikation entpuppt sich insbesondere in Veränderungssituationen schnell zu einem „sehr ‚harten‘ Faktor [...], der über Gedeih und Verderb der betroffenen Organisation (mit-) entscheidet. ‚Kommunikation *ist* die eigentliche Arbeit, Kommunizieren *ist* der Job der Führung“⁷¹. Das EKBO-Perspektivprogramm verdeutlicht die Erfordernisse für die evangelische Kirche⁷²: Als „komplexe Organisation mit basisdemokratischen Entscheidungsstrukturen [...] benötigt [sie] Informationsnetzwerke und nicht hierarchische Informationsketten. Dazu müssen auf allen Ebenen Zielpersonen für die Themen beziehungsweise die Informationsweitergabe festgelegt werden.“

5. Kirchenleitendes Handeln braucht eine eindeutige Hierarchie der Maßstäbe.

Sowohl gute als auch schlechte Führung zeigt sich ganz besonders am Umgang mit dem knapper werdenden Geld. Er ist ein entscheidender Indikator für Führungsqualität. Der Finanzskandal im Münchener evangelischen Stadtdekanat im Jahr 2000 mit über 20 verschwundenen Millionen Mark war laut landessynodalem Untersuchungsausschuss das Ergebnis eines Führungsversagens auf allen Ebenen.

Führung in der evangelischen Kirche ist „immer zuerst geistliche Führung als Ausrichtung auf das gemeinsame Ziel: Jesu Botschaft von der Liebe und Gerechtigkeit Gottes in Wort und Tat zu bezeugen. Was dies jeweils konkret heißt, darüber muss sich die Gemeinschaft zunächst einmal

⁶⁸ Lange, a.a.O..

⁶⁹ Bauz (vgl. Anm.27), S.40.

⁷⁰ Bauz, ebd.

⁷¹ Posern (vgl. Anm.25), S.20.

⁷² Salz der Erde, ebd.

verständigen.“⁷³ Dabei gilt: „Die Art und Weise, wie Kirche mit Veränderungen umgeht, mit Personal, mit Finanzen usw., gibt selber [...] Auskunft über ihr Selbstverständnis und über die Art und Weise, wie sie die Kommunikation des Evangeliums wahrnimmt.“⁷⁴ Zentrale Vorgaben für Visionen und Ziele oder auch nur die Erwartung, alle Körperschaften der Kirche auf allen Ebenen würden sich für die Umsetzung einer einzigen Vision einsetzen, widerspricht evangelischem Kirchenverständnis⁷⁵. Von der institutionellen, normativen *Aufgabe der Kirche* - und nur von ihr - her müssen sich Gemeinden, Kirchenkreise, Einrichtungen, kirchliche Zusammenschlüsse bis hin zu Landeskirchen über ihre besondere Identität mit je eigenen Stärken und Schwächen, Visionen und Leitbildern *eigenverantwortlich* Ziele setzen und an *deren* wirksamer Umsetzung durch Strategien und nachhaltigen Umgang mit den Ressourcen aller Art ernsthaft arbeiten.⁷⁶

Leitbilder sollen tragfähig und handlungsorientierend sein und müssen gelebt werden. Sonst ist es besser, darauf ganz zu verzichten. Deshalb müssen sie auf der Basis des *realen Wesensbildes* unter *breiter Beteiligung* erarbeitet, in Handlungsstrategien überführt und regelmäßig *evaluiert* werden. Das Leitbild einer Kirchengemeinde oder anderen kirchlichen Gemeinschaft ist geistlich gesprochen das Dokument ihrer gemeinsam vernommenen besonderen *Berufung*. Es wird in einem geistlich bestimmten Prozess des Hörens, Bedenkens und zu Wort Bringens gemeinschaftlich erarbeitet. Die vernommene Berufung will zur angenommenen und ins gemeinsame Leben aufgenommenen Berufung werden und so eine lebendige Antwort erhalten.

Hier steht noch viel Neuorientierung und Bewusstseinsbildung aus. Das Impulspapier „Kirche der Freiheit“ weist darauf hin⁷⁷, dass die synodalen Strukturen, „die ganz überwiegend den Gedanken der Partizipation und Beteiligung in die Mitte stellen, [...] einer kritischen Prüfung im Blick auf ihre *Zielorientierung* und *Effektivität*“ bedürfen. Dies ist nicht „als Abkehr vom synodalen Selbstverständnis der evangelischen Kirche zu verstehen.“ Allerdings wird vielerorts grundsätzliches Unbehagen über die Anwendung der Kategorien von Qualitätsmanagement auf die Arbeit in Gemeinden und Kirchenkreisen geäußert. „Aber eingestanden oder uneingestanden besteht meistens doch Klarheit darüber, welche kirchlichen Angebote als gelungen gelten können und wessen Arbeit in ihrer Qualität hoch einzuschätzen ist. Dann aber muss man auch den Mut dazu aufbringen, das weniger Gelingene zu analysieren und über Schwierigkeiten und Misslingen offen zu sprechen.“⁷⁸

Auftragsbindung und damit die „eschatologische Sprungfeder“⁷⁹ der Gemeinde- und Kirchenentwicklung einerseits und organisationale Identitätsbestimmung und Zielfindung andererseits müssen beide unbedingt zu ihrem Recht kommen und aufeinander bezogen werden. Sonst nimmt in der einen oder anderen Weise die besondere Stellung der Kirche *in, aber nicht von*

⁷³ Krolzik, Udo, Ist Wandel institutionalisierbar? Herausforderungen für kirchliche Führungsstrukturen und -kulturen, in: Leitung und Führung, epd-Dokumentation 21/2009, S.23-28, hier S.24.

⁷⁴ Posern, a.a.O., S.19.

⁷⁵ Kirche der Freiheit (vgl. Anm.8), S. 35.

⁷⁶ Salz der Erde, a.a.O., S.95f: Die GemeindepfarrerInnen „entwickeln das gemeindliche Profil.“ Sie sollen „verstärkt ihre theologischen und religiösen, seelsorglichen und kommunikativen Kompetenzen“ „entwickeln, aktivieren und praktizieren“. – Diese Kompetenzen müssen aber so eingesetzt werden, dass die Profilentwicklung der Gemeinde als *gemeinsamer* Prozess gestaltet wird.

⁷⁷ Kirche der Freiheit, a.a.O., S.29 (Hervorhebung K.H.).

⁷⁸ Salz der Erde, a.a.O., S.104f.

⁷⁹ Hoffmann, Martin und Pschierer, Hans-Ulrich, Reich Gottes im Werden. Modell einer auftragsorientierten Gemeindeentwicklung, Leipzig 2009, S.16, zitiert von Christian Möller in seiner Rezension dieses Buches in: Dt. Pfarrerblatt, Heft 5/2010, S.282f, hier S. 282. Möller stimmt den Autoren zu in ihrer Ablehnung von „selbstgemachten“ Leitbildern und Leitbildprozessen, „die guten Vorsätzen bei einem Wunschkonzert zu Neujahr gleichen“, die in der Realität schnell wieder zusammenbrächen und im Übrigen theologisch als „eigenmächtige Setzungen“ gegenüber der von Gott geschenkten Identität anzusehen seien. Zum einen zeigt sich an dieser Stelle ein leider weit verbreiteter falscher Umgang mit Leitbildprozessen (vgl. Anm.73), zum anderen – bei Möller und anderswo – eine Vermischung der Dimensionen und Ebenen. – Der für die Badische Landeskirche im Sinne einer kirchlichen *Balanced Scorecard* entwickelte „Kirchenkompass. Organisationsentwicklung evangelisch“ - URL: <http://www.ekiba.de/6235.php> (Stand 21.7.2010), tappt unter anderem Vorzeichen in dieselbe Falle: Zwar ist die „Auftragsperspektive“ als „Dach“ dem Gesamtprozess streng vorgeordnet, jedoch werden allgemein-kirchlicher Auftrag und organisationale Identität miteinander identifiziert. Die vier vermerkten Leitbilder stehen für den biblisch definierten Auftrag von Kirche generell, und eine besondere normative Identität einer bestimmten kirchlichen Organisationsgröße kommt nicht in den Blick. Eine echte Leitbild-*Entwicklung* (!) setzt aber zuerst einmal die ungetrübte Wahrnehmung dessen voraus, wovon „wir“ uns bisher faktisch leiten lassen, d.h. die Erfassung der herrschenden Kultur. Sich sofort in den biblischen Bildern von Kirche wiedererkennen zu wollen, kürzt den Weg verhängnisvoll ab, weil ein solches Vorgehen extrem zur Projektion verführt und Blindheit gegenüber der Wirklichkeit kaschiert. Die klassische *Balanced Scorecard* nach Kaplan/Norton 1997 setzt demgegenüber ein Leitbild in Vision und Mission voraus. – Ein positives Beispiel ist dagegen die von der Evangelischen Kirche von Westfalen 2005 beschlossene Konzeptionsentwicklung für alle Gemeinden und Kirchenkreise, die Auftrag und Leitbild klar unterscheidet und einander zuordnet – URL: http://www.kirche-mit-zukunft.de/fileadmin/sites/reformprozess/dokumente_reformprozess/Leitfaden.pdf (Stand 21.1.2012).

der Welt Schaden. Anders ausgedrückt: Die unsichtbare Kirche und ihre organisierten Gestalten dürfen weder in eins gesetzt noch auseinanderdividiert werden.⁸⁰

Mit den Stichworten Zielsetzung, Wirksamkeit und Ressourcen kommt ein organisationstheoretisch und -praktisch zentraler Zusammenhang in den Blick. Nach DIN EN ISO 9000:2000⁸¹ meint Effizienz das „Verhältnis zwischen dem erreichten Ergebnis und den eingesetzten Ressourcen“, während Wirksamkeit (Effektivität) definiert wird als „Ausmaß, in dem geplante Tätigkeiten verwirklicht und geplante Ergebnisse erreicht werden“. Diese Begriffe sind eng miteinander verbunden. Häufig werden sie miteinander verwechselt. Doch zwischen ihnen herrscht ein eindeutiges Gefälle, das zwingend beachtet werden muss. Es ist in den vergangenen Jahren oft der Eindruck entstanden, dass Ökonomie fast ausschließlich vom Zauberwort Effizienz bestimmt ist, gerade auch im Non-Profit-Bereich. Doch wo allein nach dem Einsatz der (finanziellen) Ressourcen gefragt wird und nicht vor allem und zuerst, wofür diese Ressourcen eingesetzt werden, dort geschieht schlechte Ökonomie, und dort mutiert in der Tat das Geld vom zweckorientierten Mittel zur Regentin. Es „rechnet sich nicht“, wenn eine Pfarrerin über eine lange Zeit hinweg einen sterbenden Menschen begleitet – für sich genommen. Aber im Dienst eines Zieles, das die Barmherzigkeit Gottes sichtbar macht, ist es hoch effektiv. Und allein an der Zielerreichung dürfen Wirtschaftlichkeitsüberlegungen gemessen werden⁸². Die Herausforderung für die Kirche besteht darin, mitten in der weltlichen Ressourcenknappheit, unter deren Bedingungen sie selbst lebt, den göttlichen unendlichen Liebesüberschuss zur Geltung zu bringen.⁸³ Der Hirte im Gleichnis, der das verlorene Schaf sucht und die 99 kurzzeitig der Bewachung seiner Hunde überlässt, handelt eben nicht unökonomisch, wenn er sich das Ziel gesteckt hat, unbedingt alle zu behalten. So muss auch Kirche ihre knappen Mittel unter der Setzung von Prioritäten ihren von ihrem Auftrag abgeleiteten Zielen zuordnen und nicht die Zielsetzung von den Mitteln diktieren lassen.

„Beim Geld geht es nie nur um Geld. [...] Dafür werden die inhaltlichen Prioritäten immer jenseits aller konzeptionellen Rhetorik in den faktisch getroffenen Entscheidungen sichtbar.“⁸⁴ Gerade deshalb muss sich im kirchlichen Finanzwesen die Hierarchie der Handlungsnormen klar abbilden. An der Spitze steht der kirchliche Auftrag, daraus folgen die offen vereinbarten Ziele, und der Wirksamkeit der Maßnahmen bei ihrer Erreichung ist schließlich ihre Wirtschaftlichkeit untergeordnet. Das kirchlich bisher gebräuchliche kameralistische Rechnungswesen ist jedoch nicht auf eine Steuerung in diesem Gesamtzusammenhang ausgelegt, Zielorientierung und -überprüfung sind nicht vorgesehen. „Wenn am Ende des Jahres das Geld ausgegeben war, dann war das Ziel erfüllt.“⁸⁵ Die EKD und ihre Gliedkirchen reformieren nun ihr Finanzwesen unter dem Gesichtspunkt der Zielorientierung. Handlungsfähigkeit und Durchsichtigkeit sollen dadurch erhöht werden. Den Landeskirchen ist freigestellt, entweder die kirchliche Doppik oder die erweiterte Kameralistik einzuführen. Die Vergleichbarkeit aller Kirchenkörperschaften über die Landeskirchengrenzen hinweg muss jedoch gegeben sein.

⁸⁰ Die Arbeitshilfe zur Erarbeitung von gemeindlichen Gesamtkonzeptionen innerhalb der Evangelischen Kirche im Rheinland, „Visionen erden. Der Vielfalt Gestalt geben mit Profil, Beteiligung, Begeisterung und Qualität. Anregungen und Materialien zur Erarbeitung von Gesamtkonzeptionen gemeindlicher Aufgaben. Eine Arbeitshilfe der Evangelischen Kirche im Rheinland“, hg. von der Kirchenleitung der EKIR, Düsseldorf 2001, nach der alle rheinischen Gemeinden arbeiten sollten, trägt mit unklarer Begrifflichkeit zur Verwirrung an einer Stelle bei, wo inhaltliche Klarheit und stringentes Vorgehen dringend nötig wären: Innerhalb der Abfolge Startphase – Vision – Analyse – Zielformulierung – Schritte zur Umsetzung – Überprüfung heißt es zur Phase der Vision, es gehe dabei darum, „welchen Auftrag die Gemeinde aus biblischem Zeugnis für sich erkennt und wie sie ihm gerecht werden will“ (Handreichung S.11). Bei genauerem Hinsehen zeigt sich aber, dass es dabei in Wirklichkeit um etwas anderes geht: um die Erhebung des eigenen Wunschbildes, das in der Gemeinde wirksam ist. So richtig und wichtig dieser Schritt an dieser Stelle auch ist, eine Vision im Sinne der Identitätsarbeit ist das nicht. Vielmehr wird der Neigung Vorschub geleistet, das eigene Wunschbild kurzschlussartig auf den vorgegebenen biblischen Auftrag zu projizieren. Erst nachdem Selbstbild und – in der Analyse – Wirklichkeit zueinander in Beziehung gebracht worden sind, kann sinnvoll gefragt werden, wie denn der vorgegebene Auftrag für diese konkrete, gemeinsam in ihrer Besonderheit wahrgenommene Gemeinde aussehen kann. Dann erst kann eine Vision und aus ihr folgend ein ausformuliertes Leitbild so tragfähig werden, dass daraus Ziele abgeleitet und Schritte der Umsetzung eingeleitet werden können. Die Arbeitshilfe springt aber von der Analyse direkt in die Zielformulierung. Ähnlich wie beim „Kirchenkompass“ zeigt sich auch hier eine verhängnisvolle Unklarheit.

⁸¹ Deutsches Institut für Normung e.V. (hg.), Qualitätsmanagement und Statistik, Begriffe, Normen, Berlin / Wien / Zürich, 3. Aufl. 2001, S.22.

⁸² Vgl. dazu Hägele, Klaus, „...ob er genug habe um es auszuführen“. Warum Effektivität vor Effizienz geht, 2005 – URL: http://www.klaushaegle.de/Effektivitat-Effizienz_2005_.pdf.

⁸³ Schluß, Henning, Evangelium und Effizienz. Kirche und Ökonomie vertreten unterschiedliche Prinzipien und gehen doch zusammen, in: Die Kirche, Nr.30 / 2009, S.3.

⁸⁴ Mertes SJ, Klaus, Freiheit macht unabhängig, in: Jesuiten, Informationen der Deutschen Provinz der Jesuiten an unsere Freunde und Förderer, 61. Jg., März 2010/1, Kirche wohin?, S.2.

⁸⁵ Wahl, M. Ernst, Gott, Geist und das Geld. 'Wirtschaftliches Handeln in der Kirche' verändert nicht nur das Rechnungswesen grundlegend, Ev. Gemeindeblatt für Württemberg Nr.30, 25.7.1999, S.4.

Die Reform beruht auf folgenden Kernelementen⁸⁶:

- „• de[m] Wechsel von der Input- zur Outputsteuerung der kirchlichen Arbeit mit der Zielorientierung der kirchlichen Haushaltsplanung
- einer Steigerung der Transparenz kirchlicher Arbeit durch Darstellung der inhaltlichen Ausrichtung und der angestrebten Ergebnisse im Rechnungswesen in Form des Haushaltsbuches
- eine[r] Realisierung des Ressourcenverbrauchskonzeptes durch Erfassung, Bewertung und Fortschreibung des gesamten Vermögens und der Schulden einschließlich der Pflicht zur periodengerechten Erwirtschaftung des Ressourcenverbrauchs“.

Input und Output sind Begriffe aus der Prozesssteuerung⁸⁷. Dabei bezeichnet Input die eingegebenen Ressourcen (personell, finanziell, Sachmittel), Output die Leistungen bzw. Produkte, der Verarbeitungsprozess selbst wird Throughput genannt, und die Wirkung bzw. das Ergebnis ist der Outcome, unterschieden in unmittelbare Wirkungen / Nutzen und mittel- und langfristige (die eigentlich intendierten) Wirkungen / Ergebnisse, auch Impact genannt.

In der Abkehr von der Inputsteuerung über den kameralen Haushalt folgt die Kirche zeitversetzt der öffentlichen Verwaltung. Dort wurde es notwendig, von weitgehender Selbstbeschäftigung, überwiegend interner fachchinesischer Kommunikation wegzukommen, die „draußen“ nicht verstanden wurde. Lernimpulse kamen allein aus der Ressourcenbeschaffung, auf Umwelteinflüsse wie Bedürfnisse der BürgerInnen wurde kaum reagiert. Nach dem Neuen Steuerungsmodell (NSM) wird die Verwaltung vom Gesetzgeber nicht mehr über umfangreiche Vorgaben und die Zuteilung von Personal und Sachmitteln gesteuert, sondern über die Vereinbarung von Zielen bzgl. definierter Produkte und Verpflichtung auf Kundenorientierung, Evaluation von Ergebnissen - durch Kontraktmanagement. Nach der Logik des NSM wird zuerst bestimmt, welche Outputs⁸⁸ erreicht werden sollen, und erst dann, welche Inputs dafür notwendig sind. Nach der klassischen bürokratischen Steuerungslogik war es umgekehrt. Es ist heute auch in der Kirche nicht mehr möglich, für neu definierte Aufgaben einfach neue Stellen zu finanzieren wie vor 40 Jahren. Vielmehr müssen dafür die Schwerpunkte neu gesetzt und manches Hergebrachte aufgegeben werden.⁸⁹ – Outputorientierung lässt freilich selbstverständlich die Prozesseingaben nicht unwichtiger werden. Sie liegen im administrativen Bereich stärker in der Verantwortung der betroffenen Organisationseinheit, sie werden aber (im Idealfall⁹⁰) auch den Bedarfen für die Zielerreichung entsprechend von vorgeordneten Stellen zugewiesen.

Für die Evangelische Kirche liegt ein entscheidender Vorteil eines solchen Steuerungswechsels darin, dass dann endlich der *gesamte* Einsatz von Ressourcen für eine Leistung, beispielsweise für einen Gottesdienst in der Kirche bei Minustemperaturen, aber ebenso die Einbeziehung der Schulden und des Vermögens, sich ermitteln und zuordnen lässt. Im Zusammenspiel zwischen Effektivität und Effizienz im Sinne einer Rückkopplungsschleife ist nämlich der Kosten-Nutzen-Abgleich, der neben der erstrebten Wirkung (Ziel) auch die unerwünschten Nebenwirkungen in den Blick nimmt, wichtig für eine etwaige ressourcen- und verantwortungsbewusste Nachjustierung der Zielstellung oder der Maßnahme, falls die Zielerreichung sich in der Planung oder während der Durchführung als nicht optimal abzeichnen sollte⁹¹. Eben dieses ist mit der Kameralistik nicht möglich. Letztlich wird auch in der Kirche ein solcher Steuerungswechsel nur funktionieren, wenn die Führungspersonen und -gremien ein hohes Maß an Kompetenz und an Identifikation mit ihrer Kirchenkörperschaft besitzen. Letzteres ist eine Aufgabe der Kulturentwicklung.

⁸⁶ Vogelbusch, Friedrich, Bericht des Ständigen Haushaltsausschusses der Synode der EKD zum Haushaltsplan 2010, (2. Tagung der 11. Synode der EKD, Ulm, 25.-29.10.2009), URL: http://www.ekd.de/synode2009_ulm/bericht_hhplan_2010_vogelbusch.html (Stand 18.9.2010).

⁸⁷ Vgl. zu den folgenden Begriffen: Krems, Burkhard, Schlagwort outcome in: Online-Verwaltungslexikon – Management und Reform der öffentlichen Verwaltung, URL: <http://www.olev.de/o/outcome.htm#Outcome>, (Stand: 12.3.2010).

⁸⁸ Inzwischen ist geklärt, dass bei der Output-Orientierung auch und vor allem der Outcome gemeint ist, vgl. Online-Verwaltungslexikon, a.a.O., Schlagwort Outputsteuerung.

⁸⁹ Kirche der Freiheit (vgl. Anm.8), S.40.

⁹⁰ Horn-Wagner, Crux, (vgl. Anm.36), S.21 benannte bereits zu Beginn der Diskussion um das NSM die ihm innewohnende Gefahr, dass „das Wohl und Wehe der Sozialen Arbeit vom Verhandlungsgeschick einiger weniger Budget-Verantwortlicher ab[hängt], die im Rahmen überwiegend enger (Haushaltsrecht, Dienstrecht, Besoldungsrecht, Beamtenrecht, BAT) Spielräume 'das Geld hereinholen müssen'“, falls keine Absicherung durch ausreichende Budgets gewährleistet ist.

⁹¹ Hägele, Effektivität (vgl. Anm.80), S.2.

6. Die Evangelische Kirche lebt von netzwerkartig verbundenen profilierten Gemeinden.

Eine für den landeskirchlichen Protestantismus zentrale Aufgabe ist die Klärung der Leitungsrechte und -aufgaben der verschiedenen Ebenen und Organe der Kirche. Darin liegt ein großes Potenzial zum Abbau von Misstrauen.⁹² Nicht nur für das Gelingen des Reformprozesses muss nach einer „Balance [...] von Zentralismus und Partikularismus im deutschen Protestantismus“ gesucht werden⁹³. Das Zielgebiet für diese Suche liegt zwischen hierarchischer Struktur einerseits und Kongregationalismus andererseits.⁹⁴

Historisch von überragender Bedeutung sind zweifellos die Ortsgemeinden als Parochien. MÖLLER weist mit Recht darauf hin, dass Martin Luther auch aus *theologischen* Gründen dem überlieferten Organisationsmodell der Ortsgemeinde eindeutig den Vorzug vor der Ordensgemeinde und der Hausgemeinde gab, „weil ihre Struktur am ehesten dem corpus permixtum von CA VIII entspricht, Kirche für alle ist und das Evangelium in seiner alltäglichen und nächstliegenden Weise zur Geltung bringt“⁹⁵. Dennoch bleibt die Parochie wie alle Kirchenorganisation theologisch betrachtet eine vorläufige Größe. Die Existenz der Bekennenden Kirche während des NS-Kirchenkampfes hing „entscheidend von urteilsfähigen Gemeinden vor Ort“ ab, die 1934 die Theologische Erklärung von Barmen und ergänzend eine „Erklärung zur Rechtslage der Kirche“ beschlossen.⁹⁶ Dort heißt es: „Die hierarchische Gestaltung der Kirche widerspricht dem reformatorischen Bekenntnis. Ihre echte kirchliche Einheit kann die Deutsche Evangelische Kirche nur auf dem Weg gewinnen, dass sie der Gemeinde als der Trägerin der Wortverkündigung den ihr gebührenden Platz lässt.“ Aber auch wenn das parochiale Modell in der Zeit der Reformation und des Dritten Reiches unter theologischen Gesichtspunkten in der Tat das konkurrenzlos angemessene war, darf es nicht für alle Zeiten für sakrosankt erklärt werden, wie Möller das tut. Denn wir stehen heute in einer ganz anderen gesellschaftlichen Situation, und deren Beurteilung muss in das theologische Urteil mit einfließen. Parochialer Fundamentalismus ist nicht hilfreich.

In der Sache gefragt: Sind die Ortsgemeinden auch das Modell der kirchlichen Zukunft? KARLE verweist auf ihre Überschaubarkeit und die „Vertrautheit von Gesichtern und Räumen, die nachgewiesenermaßen die Bindung an die Kirche am nachhaltigsten stärken“⁹⁷. MÖLLER zeigt äußerst plausibel, wo ihre Unschlagbarkeit liegt⁹⁸: „Ihre Kompetenz ist generalistischer Art und d.h. sie ist ‚Kirche der kurzen Wege‘ und lebt davon, dass ihr weithin die Haustüren bei Besuchen offen stehen, weil sie nachbarschaftlich strukturierte Kirche ist. Da geht vieles über den Gartenzaun hinweg und an der Straßenecke oder am Tresen. Wie einfach, unkompliziert und schnell lässt sich hier vieles lösen!“

Doch die Parochie wird von kongregationalistischer Denkweise Nahestehenden überschätzt. DIECKMANN etwa meint, die Ortsgemeinden könnten „zur Not auch ohne“ übergemeindliche Handlungsfelder auskommen, „weil vor allem hier Menschen dauerhaft an die kirchliche Organisation gebunden werden.“⁹⁹ Doch so stark und eigenverantwortlich, wie sie viele sehen und andere sie strukturell machen möchten, können viele Gemeinden gar nicht mehr handeln, weil ihnen durch Mitgliedererosion immer mehr zur Leitung einer Gemeinde wirklich fähige und willige Gemeindeglieder fehlen. Und das auf folgendem Hintergrund:

„Kirchenleitung auf Ortsebene liegt in den Händen von Ehrenamtlichen, die ihre Leitungsverantwortung im Zusammenwirken mit einer/einem oder mehreren Hauptamtlichen [...] wahrzunehmen haben. Dieses Ehrenamt ist wiederum ein Wahlamt, zu dessen Übernahme keine bestimmte, auf

⁹² Hauschildt (vgl. Anm.20), S.12f.

⁹³ Bauz (vgl. Anm.27), S.41f.

⁹⁴ Vgl. Kirche der Freiheit (vgl. Anm.8), S.37: Die Evangelische Kirche „ist weder eine ‚von oben nach unten‘ strukturierte religiöse Organisation noch hat sie eine dem freikirchlichen Ansatz vergleichbare Struktur eines unverbindlichen Zusammenschlusses von einzelnen Gemeinden.“

⁹⁵ Möller, Christian, »Aufbruch Gemeinde«. Überlegungen zu Recht und Macht einer christlichen Gemeinde nach biblisch-reformatorischen Ansätzen, Deutsches Pfarrblatt Heft 2 / 2009, S.71-75, hier S.75, Anm.4.

⁹⁶ A.a.O., S.72.

⁹⁷ Isolde Karle beim Zukunftskongress in Wittenberg 2007, zit. bei Wandel, Jürgen, Behutsam oder radikal? Wie sich deutsche Protestanten die Reform ihrer Kirche vorstellen, zeitzeichen 3/2007, S.15-17 – URL: www.dekanat-hof.de/download/zukunftskongresswandel07.pdf (Stand 25.7.2010). – Dort S.3.

⁹⁸ Möller, ebd.. Folgendes Zitat: S.74.

⁹⁹ Dieckmann, Herbert, Kirche zwischen Veränderung und Beharrlichkeit. Überlegungen zum evangelischen Selbstverständnis, in: Deutsches Pfarrblatt Heft 2 / 2009, S.85-91, hier S.90.

das Handlungsfeld bezogene, Fachqualifikation vorausgesetzt wird und auch nicht werden kann. I. d. R. erwerben sich die Gewählten ihre Fachkompetenz im Laufe ihrer Tätigkeit im Gremium. Dem Wahlamt gemäß unterliegt die Mitgliedschaft Einzelner infolge von Wahlperioden, zusätzlich aber auch durch gelegentliches Ausscheiden aus anderen Gründen, einer gewissen Fluktuation. Stetig werden aber vom Gremium qualifizierte und einem enorm breiten Handlungsfeld zuzuordnende Entscheidungen gefordert“.¹⁰⁰

Zur Relativierung der von Dieckmann ins Feld geführten „dauerhaften Bindung“ muss auf die veränderte Einstellung Ehrenamtlicher verwiesen werden, die sich in kürzeren, überschaubaren Zeiträumen des Engagements äußert, bis hin zur reinen Projektbezogenheit. Dies wiederum erschwert das *learning by doing* in der Leitungstätigkeit beträchtlich. Es ist zu beobachten, dass sich das (vielleicht vor allem in der Großstadt) zum Schaden verlässlicher und kontinuierlicher Arbeit der Gemeindeleitungen auswirkt. Also: Gott sei Dank nicht grundsätzlich, aber doch an zu vielen Stellen wahrnehmbar funktioniert das evangelische (presbyterial-) synodale Prinzip der ehrenamtlichen Leitung *von unten her* nicht mehr so, wie es reformatorisch gedacht war.

Es erweist sich als hilfreich, die Ortsgemeinden ebenso wie die Gesamtkirche als *intermediäre Organisationen* zu begreifen. Im bereits beschriebenen Dilemma zwischen Mitgliedschafts- und Einflusslogik¹⁰¹ kippt die Balance zugunsten der Einflusslogik, indem Gemeinden mittlerweile fast automatisch als Dienstleisterinnen wahrgenommen werden. Darauf müssen sie mit Arbeitsteilung reagieren. In den Städten geschieht das faktisch schon lange. Bereits im 19. Jahrhundert sind sie zunehmend zu einem Gegenstand der Wahl geworden. Seit Mitte des 20. Jahrhunderts gibt es zwischen den Parochien ein hohes Maß an Mobilität und Wanderungsbewegung. Allein von daher ist mit DITTMER von der „Insuffizienz des Parochialmodells in seiner Ausschließlichkeit gerade in städtischen Zusammenhängen“ zu sprechen¹⁰².

Die Dienstleistungserwartung lässt sich nach EBERTZ¹⁰³ nicht vermeiden, indem Gemeinden nach der parochialen Mitgliedschaftslogik der segmentären Differenzierung auf „all-in-one-Lösungen“ beharren. Tun sie es dennoch¹⁰⁴, werden sie soziologisch zur *Sekte*. Sie bleiben nicht ausschließlich religiöse Einheiten, auch wenn sie sich so verstehen, sondern mutieren faktisch zu Milieu-Systemen. „Die gemeindlichen Versammlungen in den Parochien repräsentieren somit offensichtlich eine diffuse gemeinschaftliche Mischung aus Religions-, Milieu- und Lokalkolorit und beanspruchen zugleich aber – auch öffentlich – die exklusive Repräsentanz des kirchlichen Religionssystems ‚vor Ort‘. Segmentär differenziert, wiederholt sich diese doppelte Exklusivität und führt zur flächendeckenden Exklusionserfahrung all derjenigen Gläubigen und Glaubenwollenden, die andere Religions-Milieu-Mischungen präferieren. Unausweichlich kommuniziert sie auch öffentlich: Kirchengemeinde – das sind die anderen: nach dem Motto ‚Friedlich, höflich, friedhöflich‘.“ Die Ortsgemeinde der kurzen Wege ist also alles andere als ein Allheilmittel, denn örtliche Nähe kann gleichzeitig soziale Fremdheit bedeuten. Das Argument der Menschennähe der Parochie wendet sich unter diesem Gesichtspunkt gerade gegen sie. In der gegebenen Situation den Spieß mutig umdrehen zu wollen und darauf zu bauen, dass „die besondere Funktion der Kirche in der spätmodernen funktional differenzierten Gesellschaft in der *funktionalen Entdifferenzierung* bestehen könnte“¹⁰⁵, ist angesichts des deutlichen Befundes kein zielführender Vorschlag – unbeschadet einer an dieser Stelle in der Tat zu konstatierenden Herausforderung für die kirchliche Kultur, wie weiter unten noch auszuführen ist. Die Rede von der *Milieuverengung* ist keine Spielerei. Genau besehen beschreibt sie eine fortgeschrittene Entwicklung, in deren Konsequenz die Botschaft und die Gestalt der Kirche (Barmen III) verraten zu werden droht. Wichtig ist deshalb (Selbst-)Wahrnehmung ohne ideologische Scheuklappen.

¹⁰⁰ Freund, Annegret und Ansorg, Matthias, Prozess- und Fachberatung. Das Komplementärformat in der Beratung von Gemeindekirchenräten, in: Konfluenz, Zeitschrift für Organisationsentwicklung und Gemeindeberatung, Heft 10, Dezember 2010, Frankfurt am Main 2011, S.27-40, hier S. 35f.

¹⁰¹ Vgl. oben A3.

¹⁰² Dittmer (vgl. Anm.7), S.62.

¹⁰³ Ebertz (vgl. Anm.15), S.51f. Segmentäre Differenzierung bedeutet: immer gleichartige Parochien nebeneinander ohne Arbeitsteilung. Jede Parochie ist ganz Kirche, nämlich Kirche im Dorf, im Stadtteil o.ä..

¹⁰⁴ Das Perspektivprogramm der EKBO, „Salz der Erde“, diagnostiziert genau dieses, a.a.O. (vgl. Anm.61), S.67: „Die Bereitschaft, vertraute Angebote oder Standorte um neuer Initiativen willen aufzugeben, ist außerordentlich begrenzt. Gemeinden entwickeln nur selten ihr eigenes Profil im Verbund mit den Nachbargemeinden [...] Stärker ist die Vorstellung, alle Gemeinden müssten im Grundsatz ein überall gleiches Angebot bereitstellen.“ Folgendes Zitat: S.52.

¹⁰⁵ Mechels (vgl. Anm.19), S. 327.

Als Konsequenz werden in der Reformdiskussion Sensibilität für die verschiedenen Milieus und ein verstärktes Augenmerk auf parochieunabhängige *Profilgemeinden* angemahnt, die sich seit dem 19. Jahrhundert herausgebildet haben¹⁰⁶. Diese haben es in der Tat, wie MÖLLER argumentiert, erst recht mit verengten Milieus zu tun. Das ist in heutiger Zeit *per definitionem* so. Im besten Falle, mehr noch: im beabsichtigten Falle haben sie es jedoch mit solchen Milieus zu tun, die den Ortsgemeinden schon längst verloren gegangen sind. Auf der anderen Seite geben gerade Profilgemeinden der nach Möller „immer gesichtsloser“ werdenden Kirche ein deutliches Gesicht¹⁰⁷.

Das alles spricht für eine Pluralisierung der Sozialformen neben der Parochie im Sinne „kirchlicher Orte“¹⁰⁸, die „auf der Basis ihres jeweiligen Charismen-Gefüges Schwerpunkte bilden, sich auf ganz bestimmte Themen, Zielgruppen und Milieus spezialisieren und profilieren, also sich in besonders ‚gefärbte‘ Knotenpunkte eines größeren und vielfältigeren ‚charismatischen‘ Netzwerks verwandeln.“ Neuer Bezugspunkt kirchlicher Arbeit könnte so anstelle der einzelnen Kirchengemeinde „ein neues charismatisches Netzwerk-Wir“ werden.¹⁰⁹ Die Netzwerkstruktur bietet Organisationen verbesserte Chancen zu proaktivem und reaktivem Wandel, weil ihre Handlungssicherheit vor allem auf einem durchsichtigen und verlässlichen Normenkanon beruht. Entscheidend ist Kommunikation. Dies entspricht, so POSERN, geradezu der idealtypischen Beschreibung der Evangelischen Kirche!¹¹⁰

In der Vision EBERTZ¹¹¹ eines kirchlichen charismatischen Netzwerkes beschreibt er das neue Netzwerk-Wir „mit einem breitgefächerten Panorama von Gemeinschaften, Initiativen und Angeboten, die jeweils über sich hinaus- und gegenseitig aufeinander verweisen und – was in aller Vielstimmigkeit wichtig ist – konzertiert sind.“ Dabei wären „die interkonfessionellen Beziehungen [...] ebenfalls arbeitsteilig zu gestalten. Was A macht muss nicht B, was B und A machen, muss nicht C verdoppeln usw.“ Dahin führt freilich noch ein weiter Weg. Erst recht dann, wenn, wie Reinhard HEMPELMANN¹¹² anregt, überlegt werden sollte, ob und wiefern nicht nur die etablierten Freikirchen, sondern auch die schnell wachsenden neuen unabhängig-freikirchlichen Gemeinden unterschiedlicher Couleur (pfingstlich-charismatische, bibel-fundamentalistische, unabhängig-migrantische und Aussiedlergemeinden¹¹³) „in ein Netzwerk ökumenischer Verbindlichkeit mit einbezogen werden können. Der Lernprozess, sich als Teil einer größeren, durch Vielfalt gekennzeichneten Ökumene zu verstehen, steht ihnen häufig noch bevor. Andere Christen sollten daran interessiert sein, sie in das ökumenische Gespräch einzubeziehen“ – nicht ohne klare Abgrenzungen an entscheidenden Stellen zu markieren. Jedoch: „Die Reaktionen der historischen Kirchen und der etablierten Freikirchen dürfen deshalb nicht nur abwehrend und ablehnend sein.“

¹⁰⁶ Dittmer, a.a.O., S.64, Anm.30 nennt, nach drei Prinzipien „gemeindekonstitutiver Funktion“ (vgl. S.62) gegliedert: „[konfessionell] spez. Gemeindeformen (z.B. reformierter Tradition), wobei es sich hierbei zumeist auch um Personalgemeinden handelt, [funktional] Sonder- und Funktionspfarrämter im Bereich Seelsorge (zielgruppenspezifisch), in Arbeits- bzw. Kompetenz-Zentren (für best. gesellschaftliche Problemlagen/Fragestellungen, wie z.B. Umwelt, Bildung, Ökumene etc.) oder bei projektbezogener Arbeit (Citykirchen, Jugendkultur, Kirchentag etc.); [personal] geschichtlich gewachsene Personalgemeinden.“ In den letztgenannten Zusammenhang gehören auch die im Bereich des Evangelischen Gnadauer Gemeinschaftsverbandes teilweise entstandenen „Gemeinschaftsgemeinden“, die sich als Gemeinden im Vollsinn verstehen. Der Gnadauer Präses Michael Diener bedauert, dass im Impulspapier „die freien Werke hier nicht explizit im Blick waren und auch an diesem Reformprozess nicht per se beteiligt sind.“ (Michael Diener, Nur gemeinsam geht's. Grundaussagen des Vortrags bei der Jahrestagung der Ludwig-Hofacker-Vereinigung am 6. Februar 2010 in Korntal, in: Ludwig-Hofacker-Vereinigung e.V. (Hg.), Information und Orientierung, 1. Quartal, März 2010, S. 6.) – Einen noch weiteren Gemeindebegriff hat Kirche der Freiheit -vgl. Anm.8-, S.36, einschließlich der „vielfältigen, oft locker strukturierten Formen kirchlichen Wirkens“, etwa „punktuelle Verbindungen zur Kirche in Schulen, Krankenhäusern oder Akademien, der Deutsche Evangelische Kirchentag, die ‚Fernsehgottesdienstgemeinde‘, die ‚Kirchenmusikgemeinde‘, viele Felder der Diakonie und viele Anknüpfungspunkte zur Gemeinschaftsbildung im Zusammenhang der funktionalen Dienste“. Der Gemeindebegriff darf freilich nicht beliebig gedehnt werden. Ein gewisser Grad von physisch erfahrbarer Gemeinschaftlichkeit, zumindest aber die Bedingungen der Möglichkeit dazu sollten gegeben sein, um von einer kirchlichen Gemeinde zu sprechen. Angebote wie Fernsehgottesdienste bilden in diesem Sinne nicht Gemeinschaft („Mediengemeinden“, so in Kirche der Freiheit, S.56), können Gemeinde aber ergänzen und unterstützen.

¹⁰⁷ Möller, Aufbruch (vgl. Anm.93), S.74f.

¹⁰⁸ Kirche der Freiheit (vgl. Anm.8), S.40 u.ö..

¹⁰⁹ Ebertz (vgl. Anm.15), S.53.

¹¹⁰ Posern (vgl. Anm.25), S.27.

¹¹¹ Vgl. Ebertz, a.a.O., S.53f.

¹¹² Hempelmann, Reinhard, Evangelikale Bewegungen. Beiträge zur Resonanz des konservativen Protestantismus, hg. Ev. Zentralstelle für Weltanschauungsfragen Berlin, ezw-Texte Nr. 206/2009.

¹¹³ A.a.O., S. 22f. Folgendes Zitat: S.26, übernächstes: S.28.

Eines wird in diesem Zusammenhang offensichtlich, dass gerade einer milieuverengten Kirche an der Darstellung der *una ecclesia* gelegen sein muss – sie darf sich nicht zersplittern.¹¹⁴ Kirchliche Insider wissen, dass besonders die Evangelische Kirche hier ein besonders gravierendes Problem bekommt, weil sie nicht durch die Klammer einer starken hierarchischen Aufbaustruktur zusammengehalten wird: Dass alle an einem „Strang“ ziehen, ist extrem schwierig. Hinzu kommt: „Gerade in Zeiten des ökonomischen Drucks [...] denken und handeln [...] manche so, dass es zu Lasten der Nachbargemeinde und der Nachbarkirche geht.“¹¹⁵ „Dementsprechend scheint mir die Lösung der Kooperationsfrage [...] eine der entscheidenden Herausforderungen der kommenden Jahre für das kirchliche Handeln zu sein.“¹¹⁶

Mit der Netzwerkstruktur ist eine erhöhte Anforderung an interne und externe Kommunikation verbunden. Das entspricht, wie wir gesehen haben, dem von einer Professionellen-Organisation grundsätzlich Geforderten. Wichtiger als bisher wird deshalb aber auch die *Kirche in der Region*, also die sogenannte mittlere Ebene. Ihre Aufgabe besteht darin, die Selbststeuerung der vernetzten Gemeinden aktiv zu unterstützen und durch Koordinierung die Gesamtverantwortung im Netzwerk, etwa für die verschiedenen Handlungsfelder evangelischer Bildungsarbeit, zu stärken und selbst wahrzunehmen. Doch dazu „müssen Kirchenkreise über eine entsprechende Größe verfügen. [...] Sie müssen sich deshalb aus einem Organisationsrahmen für Kirchengemeinden, den sie heute teilweise noch darstellen, zu einer gestaltenden Einheit weiterentwickeln, die wichtige kirchliche Aktivitäten in der jeweiligen Region initiiert und gestaltet.“¹¹⁷

Der Gefahr der Professionellen, also vor allem der PfarrerInnen, und der rechtlich selbständigen Gemeinden, „Selbständigkeit mit Isolation zu verwechseln und der Kommunikation mit anderen kein eigenständiges Gewicht zu geben“, muss verstärkt entgegengewirkt werden.¹¹⁸ Dass die gegenwärtige Kirchenreform aber selbständige Gemeinden zu „Ortsvereine[n] der Landeskirche“ degradiert, wie MOLTSMANN¹¹⁹ befürchtet, ist gewiss nicht zu erwarten. Ihr „Erwachen zur Mündigkeit“ ist heute mehr denn je notwendige Bedingung dafür, dass der Reformprozess gelingt.

Dazu gehört dann aber auch eine realistische Sicht auf strukturelle Überforderung und der Mut, nicht um jeden Preis an überkommenen Organisationsformen festzuhalten, sondern in verantworteter Freiheit und in einem sensiblen und umsichtigen Prozess etwa auf eine Gemeindefusion oder qualifizierte Kooperation zuzugehen. „Kirchengemeinden brauchen zur Erfüllung ihrer Aufgaben eine Größe, die eine sinnvolle Zuordnung beruflicher Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zulässt sowie die Gewinnung ehrenamtlich Mitarbeitender und die Bildung von Schwerpunkten ermöglicht.“¹²⁰ Allerdings dürfen Zusammenlegungen von Gemeinden nur dann vollzogen werden, wenn sie von den Betroffenen gewollt und getragen werden. Dafür sind sensibel gestaltete Prozesse der gegenseitigen Annäherung notwendig, die gewachsene Identitäten ernst nehmen. Wenn diese nicht organisch zusammenfinden können, werden die Zusammenschlüsse scheitern und zumindest innerlich zerbrechen. Zwangsfusionen von oben produzieren erst recht Widerstände und Kirchenverdrossenheit und binden damit erheblich mehr Kräfte als sie freisetzen.

Was die *strukturschwachen und bevölkerungsarmen Gebiete*, vor allem in Ost-, aber auch in Westdeutschland anbetrifft, „ist die kritische Schwelle längst überschritten, die nicht mehr durch Prozessoptimierung, sondern nur durch Systemveränderung zu bewältigen ist“¹²¹. Auch wenn es „keine

¹¹⁴ Vgl. Haigis, Peter, Ministerium (vgl. Anm.54), S.127: „Der theologische Grundgedanke, dass Kirche Jesu Christi Gemeinde der Verschiedenen ist, stellt keine prinzipielle Ablehnung profildgemeindlicher Modelle dar. Diese können in konkreten Situationen zu theologisch vertretbaren und empirisch gebotenen Optionen werden. Ihre geistliche wie gesellschaftliche Lebens- und Überlebensfähigkeit entscheidet sich aber daran, ob sie ekklesiologisch wie organisationspolitisch in eine gesamtkirchliche Perspektive eingebunden sind.“ – Dies ist freilich genauso mit Blick auf die Parochien zu beachten.

¹¹⁵ So Jörg Schmidt, Generalsekretär des Reformierten Bundes in Deutschland: Blick in die Weite. Die evangelisch-reformierten Kirchen der Welt haben eine neue Gemeinschaft gegründet, in: *zeitzeichen* 7/2010, S.42f, hier S.43.

¹¹⁶ Ebertz, a.a.O., S.54.

¹¹⁷ Salz der Erde (vgl. Anm.62), S.57.

¹¹⁸ Posern, a.a.O., S.29. Vgl. Kirche der Freiheit (vgl. Anm.8), ebd.: „Eine Kirchturmpolitik einzelner Gemeinden oder Arbeitszweige“ stellt „ein problematisches Erbe aus finanziell besseren Zeiten“ dar.

¹¹⁹ Moltmann, Mündigkeit (vgl. Anm.1), ebd..

¹²⁰ Salz der Erde, a.a.O., S.104.

¹²¹ Ausblicke und Konkretisierungen. Skizze eines Arbeitsfeldes – ‚Kirche in der Fläche‘ als Leitthema im Reformprozess, in: Kirche in der Fläche. Konsultation von Landpfarrerinnen und Landpfarrern am 21. Juni 2010 in Hannover, Rezeptionen des EKD-Textes 87 „Wandeln und gestalten“, epd-Dokumentation 45/2010, S.26f, hier S.26. URL: http://www.kirche-im-aufbruch.ekd.de/images/epd-Dokumentation_10-45_Kirche_in_der_Flaeche_SONDERAUFLAGE.pdf (Stand 19.3.2011).

‘weißen Flecke’ in der kirchlichen Landschaft geben“ darf und soll, sind hier neue Ansätze nötig¹²², wenn die Mitarbeitenden vor Ort nicht in einen permanenten Erschöpfungs- und Demotivationszustand geraten sollen. Hier einfach anklagend vom „Ausbluten der Peripherie“ als „innerkirchliche Kopie von Prozessen in Staat und Wirtschaft“¹²³ zu sprechen, setzt implizit voraus, Kirche sei solchen Dynamiken nicht unterworfen, wie sie in ihrer Umwelt herrschen. Gerade diese Postulate atmen deutlicher den Geist kirchlichen Machbarkeitsdenkens als die von Verantwortungsbewusstsein geleiteten Prozesse, die damit kritisiert werden. Sie gehören zudem einer vergangenen Epoche an, in der die evangelischen Landeskirchen aus dem Vollen schöpfen konnten. Darauf zu bestehen, dass wir heute in einer deutlich anderen Situation stehen, und dass das auch ernst genommen werden muss, ist das große Verdienst derer, die den kirchlichen Reformprozess angestoßen haben.

Seit der EKD-Studie zur Kirche im ländlichen Raum „Wandeln und gestalten“ (2007) und ihrer Rezeption erfahren gerade auch die strukturschwachen Räume verstärkte Beachtung. So wird von GUNDLACH darauf hingewiesen, dass das Zauberwort Ehrenamtlichkeit mit Vorsicht zu genießen ist, „denn das, was wir bei Ressourcenreduzierungen an Mitarbeiterückbau haben werden, gilt parallel ebenso für die Ehrenamtlichen. Vorstellungen, wir könnten vieles von dem, was bisher Hauptamtliche gemacht haben, Ehrenamtlichen zumuten, ist m. E. eine sichere Methode, diese durch Überforderung zu demotivieren. Deshalb steht auch für unsere Kirche – ebenso wie bei den Kommunen in der Fläche – ein gezielter, strategisch reflektierter Rückbau als Herausforderung an.“¹²⁴ Er plädiert aber ebenso dafür, deutlicher in den Blick zu nehmen, dass mit der „Wiederkehr der Romantik“ und der Re-Spiritualisierung auch die kirchliche Präsenz in der Peripherie zu einem chancen- und herausforderungsreichen Zukunftsthema wird und empfiehlt, die Kirchengeschichte als Ideengeberin zum Zug kommen zu lassen: kirchliche regionale Feste und konzentrierte geistliche Orte ähnlich der alten Landklöster als „Inseln der Schönheit des Glaubens“ und ‚gelingende[r] Kirchlichkeit‘, Erquickungsbäder der Frömmigkeit“, die Malereien in den Kirchen als *biblia pauperum*, das Vorbild der Wandermönche etc..

Dietrich von BUCH – er lebt in einer dörflichen Gemeinde in Brandenburg und arbeitet in mehreren kirchlichen Gremien mit – fasst seine Erfahrungen so zusammen: „Am weitesten verbreitet hat sich die selektive Wahrnehmung: es wird über die künftige Entwicklung nicht gesprochen, weil Veränderungen für die Gemeindeglieder nicht vorstellbar sind. [...] Die Sachlage wird in diesem Fall zu nicht endenden Anpassungen führen, die auf Dauer Gemeindeleben zu Diskussionsrunden über noch Machbares verkommen lassen wird. [...] Ob kirchliche Funktionsträger für einen ‚Kontrollverlust‘ bereit sind? Die Bearbeitung dieser Frage scheint mir in diesen Tagen die größte Herausforderung der Kirche auf dem Weg in ihre Zukunft zu sein. [...] Kirche von oben sollte vor allem ermutigen loszulassen, neu zu denken und sich ganz auf Gottes Wege einzulassen.“¹²⁵

Alle Bemühungen um eine verantwortbare kirchliche Organisation dürfen *nicht geistlos* erfolgen – um der Kirche willen. Sie kann auch in diesem Zusammenhang nur in der immer neuen Bitte um *Geistesgegenwart* wirklich Kirche sein und bleiben. Dies ist eine Frage der inneren Haltung, die aber dann auch Gestalt werden muss in der kirchlichen Binnenkultur.

B Spiritualität

Zum Einstieg in die Fragestellung dieses Kapitels ein Zitat aus einem Interview mit dem Geschäftsführer des Instituts für Kirche, Management und Spiritualität (IKMS) der deutschen Kapuziner, Markus WARODE, zum Zusammenhang von Management und Spiritualität anhand der jüngsten Finanz- und Wirtschaftskrise¹²⁶:

¹²² Latzel, Thorsten, „Wandeln und gestalten“ – Eine Einführung in die EKD-Studie zu den „missionarischen Chancen und Aufgaben der evangelischen Kirche in ländlichen Räumen“, a.a.O., S.5-7, hier S.6.

¹²³ Mechels, a.a.O., S.328.

¹²⁴ Gundlach, Thies, Kirche in der Fläche – Beobachtungen und Thesen, in: Kirche in der Fläche (Anm.117), S.17-20, hier S.19. Folgendes Zitat ebd..

¹²⁵ von Buch, Dietrich, Es ist Zeit. Die Kirche auf dem Land wandelt sich rapide. Mit Struktur- und Finanzreformen ist es nicht getan... Die Kirche Nr. 46/2010, S.3.

¹²⁶ Warode, Markus, Spiritualität und Management als Garanten für die Zukunft. Interview mit dem neuen Geschäftsführer des Instituts für Kirche, Management und Spiritualität (IKMS), in: Kapuziner, Jahresschrift der Rheinisch-Westfälischen Kapuzinerprovinz, Münster,

„Spiritualität und Management passen sehr gut zusammen und können, wie das Beispiel der Kapuziner zeigt, ein Garant für die Zukunft sein, dadurch, dass bei Entscheidungen mögliche Auswirkungen auf Menschen oder die Umwelt integriert werden. Die Entstehung der Wirtschaftskrise liegt zu einem bestimmenden Teil in der rücksichtslosen Verfolgung rein finanzieller Interessen. Hier ging es ausschließlich darum, sehr schnell sehr viel Geld zu verdienen. [...] Die Selbstverantwortung und die Verantwortung für das Ganze wurden vollkommen ausgeblendet. Auch jetzt bei der Bewältigung der Krise. Es finden kleinere Schönheitsreparaturen statt, die die Gefahr einer erneuten Krise nicht unbedingt mindern. Die Bereitschaft, sich wirklich ändern zu wollen und neue Wege zu gehen, ist wenig ausgeprägt. Die Präferenz Problemfelder zu verwalten bestimmt weithin das Bild. Teilweise werden ja Beratungsunternehmen eingesetzt, um überholte Strategien zu legitimieren. Das gilt im Besonderen auch für kirchliche und soziale Organisationen. Des Weiteren ist bei immer mehr Organisationen das Fehlen eines klar erkennbaren Profils, einer Spiritualität zu beklagen. Eigene Stärken werden gegen aktuelle kurzfristig ausgerichtete Trends ausgetauscht. Darüber kann es keine Identifikation mehr geben. Weder von Kunden noch von den Mitarbeitern. Man schwimmt mit einer Vielzahl von Konkurrenten im selben Teich und ist vollkommen austauschbar. Somit beraubt man sich einer Strategie zur nachhaltigen Existenzsicherung und verliert den Blick für den Menschen. Da sehe ich den Bedarf bei jeglichen Organisationsarten. Denn Spiritualität fehlt nicht nur in der Businesswelt.“

Zunehmend weisen Wirtschaftswissenschaftler darauf hin, dass Spiritualität zum wettbewerbsentscheidenden Faktor werde. Die Kieler Praktische Theologin Sabine BOBERT ist deshalb der Überzeugung: „Aus betriebswirtschaftlicher Sicht wäre es für die evangelische Kirche der Zukunft betriebswirtschaftlich sinnvoll, auf die Persönlichkeitsentwicklung ihres Managements und ihrer Mitarbeiter durch Spiritualität zu setzen. Neben der Entwicklung ihrer eigenen Unternehmenskultur sollte sie diesen Megatrend Spiritualität wahrnehmen, ihr *spezifisches Kapital (Asset)* erkennen und sich profiliert spirituell positionieren.“¹²⁷

Sicher ist jedenfalls: Die Steuerung der Organisation Kirche im Sinne einer *Ecclesia semper reformanda* kann nur dann gelingen, wenn die Wahrnehmung ihrer permanenten Erneuerungsbedürftigkeit sich nicht auf ihre äußere Gestalt, also ihre Strukturen, beschränkt, sondern auch ihre „weichen“ Faktoren entschieden einbezieht. Kirchenreform „funktioniert“ niemals technisch-mechanistisch, durch bloße Übernahme bestimmter Managementmethoden, ob sie sich nun als solche offen zu erkennen geben oder ob sie ihren methodischen Charakter unter pseudogeistlichen Tarnmäntelchen zu verbergen suchen¹²⁸. In systemdynamischer Perspektive müssen auch die innersten Antriebskräfte Beachtung finden, die Kultur bildende Kraft haben. Dies geschieht einerseits durch kulturkritische Analyse, andererseits durch konsequente Ausrichtung am vorgegebenen Auftrag. In den ersten Jahren des Reformprozesses erhielt diese Dimension evangelisch-kirchlicher Identität weniger Aufmerksamkeit. In der Folge wurde von vielen Seiten eine Schieflage zwischen ökonomischer und theologischer Betrachtungsweise kritisiert, die in meiner Wahrnehmung mittlerweile durch vielfältige theologische Analyse und Bewertung korrigiert werden konnte. Entscheidend ist die Einsicht, dass der institutionelle Auftrag die Eigenart kirchlicher Organisation ausschlaggebend bestimmt und auch kritisch begrenzt. Damit ist in erster Linie nicht die ihr gesellschaftlich von außen her zugeschriebene Funktionalität gemeint, sondern ihre innere geistliche Bestimmung. Sich an dieser bleibenden Größe auszurichten, erfordert eine ständige existenzielle Bewegung auf das vitalisierende Zentrum hin. Weil sich die Ausgangssituationen einer solchen geistlich-spirituellen Rückbindung aber stets verändern, sieht auch der spirituelle Erneuerungsprozess einschließlich seiner Wirkung jedes Mal anders aus.

Selbstverständlich ist hier Spiritualität von Theologie als kritischer Instanz nicht zu trennen. Theologische Kompetenz für Führungsaufgaben, so WASSERBERG¹²⁹, weiß um die Notwendigkeit der eigenen *praxis pietatis* als „eigene theologische Existenz, die vom Glauben tief berührt und erfasst ist. Pfarrer sein geht nicht ohne eigene Frömmigkeit. [...] Sie ist sogar Ausweis theologischer Kompetenz. [...] Die Pflege der theologischen Kompetenz ist eine

Heft 2009/2010, S. 41-43, hier S. 42.

¹²⁷ Bobert, Sabine, Gedanken zur Zukunft der Kirche – Leben mit, von und aus der Liturgie. Mitteilungsblatt der Hochkirchlichen Vereinigung Augsburgischen Bekenntnisses e.V., Nr. 199/200, August 2010, S.36-72, hier S. 37f, Zitat S.38.

¹²⁸ Selbst das Aussitzen von Problemen ist, wie wir innerhalb und außerhalb der Kirche immer wieder erleben, eine wenigstens implizite Managementmethode, wenn auch keine gute, zumindest wenn sie regelmäßig und flächendeckend eingesetzt wird.

¹²⁹ Wasserberg, Günter, Interne Analyse aus der Perspektive der Theologischen Kompetenz, in: Leitung und Führung, epd-Dokumentation 21/2009, S.19f.

Grundvoraussetzung für die Befähigung zur Kirchenleitung.“ Ein *a priori* existenzielles Verständnis von Theologie hat Martin Luther, und zwar bezogen auf die theologisch Professionellen genauso wie auf alle Glaubenden: *Sola experientia facit theologum*. *Experientia* meint dabei nicht eine allgemeine Erfahrungsdimension, sondern speziell die Erfahrung des Wortes Gottes, die in der Situation der Anfechtung zur Welt- und Selbsterfahrung hinzu- bzw. ihr gegenübertritt¹³⁰. Hiermit sind wir bereits mittendrin im Spannungsfeld lutherisch verstandener Spiritualität.

7. Die Kirche lebt von einer stetigen Ausrichtung auf ihre vitalisierende Quelle.

Der Begriff der *Spiritualität* wurde im 19. Jahrhundert in Frankreich von Dominikanern geprägt und fand über die Vollversammlung des Ökumenischen Rates in Nairobi 1975 eine weite Verbreitung. 1979 legte eine Arbeitsgruppe der EKD eine Studie „Evangelische Spiritualität“ vor, die sie als „Alternative zu spätprotestantischer entweder zu einseitig wortorientierter oder ebenso einseitig handlungsorientierter oder ebenso einseitig stimmungsorientierter Frömmigkeit“ verstand, indem sie „Glaube, Frömmigkeitsübung und Lebensgestaltung zusammenschließt“¹³¹.

Spiritualität kommt von lateinisch *spiritus*, Geist. Christliche Spiritualität lässt sich in einer doppelten Weise beschreiben: als Erfahrung des Geistes Gottes und als Leben im Heiligen Geist. Wie der Atem, der hin und her strömt beim Aus- und Einatmen, so gibt es in der Spiritualität zwei wechselseitige Bewegungen, eine nehmende und gebende. Einer *mystischen Innenseite* entspricht eine *ethische Außenseite* (Anton Rotzetter). Spiritualität ist also erfahrener Glaube plus gelebter Glaube.

Dieses Verständnis deckt sich in etwa mit der lutherisch-altprotestantischen Unterscheidung zweier Seiten lebendigen Glaubens: „Der wahre, lebendige Glaube hat also zwei Seiten: er hat einmal ein empfangendes Leben (*vita fidei apprehensiva l. [icet] constitutiva*). Dies besteht darin, dass er das göttliche Gnadensprechen in Jesus Christus entgegennimmt. Er hat zum anderen ein aktives Leben (*vita fidei operativa l. consecutiva*), das sich in guten Werken äußert. Die empfangende Seite des Glaubens ist die Voraussetzung für die Wahrheit des Glaubens und die Rechtfertigung. Die aktive Seite des Glaubens hingegen ist ein Beweis für die Wahrheit des Glaubens sowie eine Folge der Rechtfertigung. [...] Durch die Rechtfertigung des Menschen kommt es zu einer Wiedervereinigung mit Gott (*unio mystica*). Die *unio mystica* besteht darin, dass Gott im gerechtfertigten Menschen wohnt, wie in seinem Tempel. In dieser tiefen Vereinigung zwischen Gott und dem gerechtfertigten Menschen wird die Liebe Gottes in das menschliche Herz eingegossen und dadurch entflammen eine Gegenliebe und eine unendliche Hoffnung.“¹³²

Beide Seiten verhalten sich zueinander wie Einatmen und Ausatmen. Spirituelle Glaubenserfahrung setzt spirituelle Lebensgestaltung aus sich heraus: „Ein guter Baum bringt gute Früchte“ (Matthäus 7,17). Sie dürfen nicht voneinander getrennt oder als Scheinalternative gegeneinander ausgespielt werden.

Einer der entschiedensten Kritiker des Reformprozesses, Christian MÖLLER, geißelt den „Machbarkeitswahn“ in der EKD¹³³. Aufs Ganze gesehen kann ich seiner Diagnose nicht zustimmen. Doch seine theologischen Mahnungen sind nicht von der Hand zu weisen: Er kritisiert, „dass uns protestantischen Individualisten die Kirche in ihrer Heiligkeit so wenig bedeutet, und die evangelische Ekklesiologie gegenwärtig weithin auf eine machbare ‚Kirche der Freiheit‘ zusammengeschrumpft ist, während es Luther auf das ‚Erglauben der Kirche‘ als Gemeinschaft der Heiligen im wahrhaft heiligen, katholischen und d.h. allumfassenden, Welt umspannenden und nicht bloß auf Rom konzentrierten Sinn ankam.“ Er bezieht sich dabei auf Dietrich BONHOEFFERs Äußerung: „Und doch ist unser Schicksal besiegelt, wenn wir nicht diesem Wort einen neuen oder vielmehr uralten Sinn wieder abzugewinnen vermögen. Weh uns, wenn uns dies Wort – das Wort von der Kirche – nicht in Bälde wieder wichtig, ja ein Anliegen unseres Lebens wird.“¹³⁴ An der Säuglingstaufe lässt sich nach Bonhoeffer das Wesen der Kirche ablesen: Ohne eigenes Zutun

¹³⁰ Bayer (vgl. Anm.4), S.16f.20f.

¹³¹ Kirchenkanzlei im Auftrag des Rates der EKD (Hg.), *Evangelische Spiritualität. Überlegungen und Anstöße zur Neuorientierung*, vorgelegt von einer Arbeitsgruppe der EKD, Gütersloh 1979, S.10f.

¹³² Radler, Aleksander, *Die reformatorische Lehre von der Rechtfertigung*, in: *Bekenntnisbewegung Kein anderes Evangelium*, Informationsbrief 265 (April 2011), S.14-18, hier S.16 und 18.

¹³³ Möller, Christian, *Und sie bewegt mich doch. Von der geistlichen Mitte der evangelischen Kirche*, *Deutsches Pfarrblatt* Heft 3/2008, S.131-135, hier S.131 u.ö.. Folgendes Zitat: S.133.

¹³⁴ A.a.O.; S.132. Möller zitiert DBW 10, 486, Predigt vom 29. Juli 1928 in Barcelona. Folgende Zitate: S.132.

und Verdienst ist „sie der Ort [...], wo Gottes zuvorkommende Gnade und seine Rechtfertigung im Namen des dreieinigen Gottes gefeiert und den Menschen zugesprochen und ausgeteilt wird“. Dann aber, so Möller, darf sich Kirche nicht um sich selbst und ihre Papiere drehen, sondern muss in der Spur der Nachfolge bleiben, sonst macht sie die teure Taufgnade zur „billigen Gnade“. Ebenso bringt er den alten Begriff der *Gemeindezucht* ins Gedächtnis, die Bonhoeffer gefordert hat. Bonhoeffer verstehe darunter, „dass eine Gemeinde sich in Zucht nehmen kann, weil sie von ihrer Mitte her einen inneren Zug gewonnen hat und deshalb nach innen wie nach außen zugkräftig wird“ – gegen den Trend des *laisser-faire* und *anything goes*.

Thies GUNDLACH, der Organisator des EKD-Reformprozesses, bezeichnet den spirituellen Gottesbe-„zug“ als kirchlichen „Kernauftrag“¹³⁵: „Das Kerngeschäft des christlichen Glaubens ist das Ausschauhhalten nach Gott, denn es verheißt der Seele ein freies und tief gegründetes, ein heiles und helles, ein liebesfähiges und liebenswürdiges Leben im Diesseits und im Jenseits. [...] Wir alle brauchen den Mut, uns auf das Wesentliche zu konzentrieren, um dort zu sein, wo es unverzichtbar auf uns ankommt. Die Kirchen machen nicht mehr alles, aber was sie tun, tun sie um Gottes und der Menschen Seele willen.“

Eine solche spirituelle Perspektive können wir bereits bei Paul GERHARDT finden: in seiner mystischen Meisterdichtung von 1653 zum Advent „Wie soll ich dich empfangen“. Sie ist der Text eines der bekanntesten Choräle überhaupt (Evangelisches Gesangbuch Nr.11), und will nicht nur mit Blick auf einzelne Christen gelesen, gesungen und gebetet werden, sondern auch *kollektiv auf die Kirche hin*, die sich der Zukunft Gottes, dem Kommen, dem *adventus* des Reiches Gottes in Christus ganz öffnet und darum in Wahrheit *zukunftsfähig* wird und bleibt. Es handelt sich hier um einen Text, der sich vorwiegend auf die *mystische* Seite des Glaubens bezieht. Er bewegt sich aber immer wieder im Grenzbereich zur *Ethik* – im Atembild gesprochen dort, wo der Einatem in den Ausatem drängt oder wo umgekehrt der erneute Umschlag vom Ausatmen ins Atemholen gerade geschehen ist. Die ethische Herausforderung an die Kirche, etwa umschrieben mit dem Bonhoefferschen Stichwort „Kirche für andere“, ist darin also nur an ihrer mystischen Wurzel greifbar, muss aber selbstverständlich mitgehört werden:

1. Wie soll ich dich empfangen/ und wie begegn' ich dir,/ o aller Welt Verlangen,/ o meiner Seelen Zier?! O Jesu, Jesu, setze/ mir selbst die Fackel bei,/ damit, was dich ergötze,/ mir kund und wissend sei.
2. Dein Zion [*steht hier für die Kirche*] streut dir Palmen/ und edle Zweige hin,/ und ich will dir in Psalmen/ ermuntern meinen Sinn./ Mein Herze soll dir grünen/ in stetem Lob und Preis/ und deinem Namen dienen,/ so gut es kann und weiß.
3. Was hast du unterlassen/ zu meinem Trost und Freud./ als Leib und Seele saßen/ in ihrem größten Leid?! Als mir das Reich genommen,/ da Fried und Freude lacht,/ da bist du, mein Heil, kommen/ und hast mich froh gemacht.
4. Nichts, nichts hat dich getrieben/ zu mir vom Himmelszelt/ als das geliebte Lieben,/ damit du alle Welt/ in ihren tausend Plagen/ und großen Jammerlast,/ die kein Mund kann aussagen,/ so fest umfangen hast.
5. Ich lag in schweren Banden,/ du kommst und machst mich los;/ ich stand in Spott und Schanden,/ du kommst und machst mich groß/ und hebst mich hoch zu Ehren/ und schenkst mit großes Gut,/ das sich nicht läßt verzehren,/ wie irdisch Reichtum tut.
6. Das schreib dir in dein Herze,/ du hochbetrübtes Heer,/ bei denen Gram und Schmerze/ sich häuft je mehr und mehr;/ seid unverzagt, ihr habet/ die Hilfe vor der Tür;/ der eure Herzen labet/ und tröstet, steht allhier.
7. Ihr dürft euch nicht bemühen/ noch sorgen Tag und Nacht,/ wie ihr ihn wollet ziehen/ mit eures Armes Macht./ Er kommt, er kommt mit Willen,/ ist lauter Lieb und Lust,/ all Angst und Not zu stillen,/ die ihm an euch bewußt.
8. Auch dürft ihr nicht erschrecken/ vor eurer Sünden Schuld;/ nein, Jesus will sie decken/ mit seiner Lieb und Huld./ Er kommt, der kommt den Sündern/ zu Trost und wahren Heil,/ schafft, dass bei Gottes Kindern/ verbleib ihr Erb und Teil.
9. Was fragt ihr nach dem Schreien/ der Feind und ihrer Tück?! Der Herr wird sie zerstreuen/ in einem Augenblick./ Er kommt, er kommt, ein König,/ dem wahrlich alle Feind/ auf Erden viel zu wenig/ zum Widerstande seind.
10. Er kommt zum Weltgerichte:/ zum Fluch dem, der ihm flucht,/ mit Gnad und süßem Lichte/ dem, der ihn liebt und sucht./ Ach komm, ach komm, o Sonne/ und hol uns allzumal/ zum ewgen Licht und Wonne/ in deinen Freudensaal.

In diesem alten geistlichen Gedicht steckt eine auch für die gegenwärtige Situation hoch relevante *spirituelle Platzanweisung* der Kirche. Diese lässt sich kurz in etwa so skizzieren:

- die unbedingte Offenheit für Gott und Gottes Reich und die Orientierung daran (1),
- die flammende Begeisterung für Gottes universalen Heilswillen (1),
- der Auftrag, in allem Gott zu verherrlichen und ihm mit aller Lebenskraft zu dienen (2),
- die Erinnerung an Gottes verlässliche Hilfe und Rettung in auswegloser Lage (3), der Freiheit, der gesellschaftlichen Achtung und Ehre beraubt (5),
- darin die Einsicht, dass solche göttliche Zuwendung kein Privileg darstellt (4),
- als Konsequenz daraus das Wagnis des Gottvertrauens in notvollen Situationen und schmerzlichen Prozessen (6),
- die Bereitschaft, auf ängstliche Selbstbehauptungsversuche zu verzichten (7),

¹³⁵ Gundlach, Thies, Loslassen üben, Die Kirche Nr. 15, 10.4.2011, S.1.

- die glaubende Gelassenheit angesichts eigenen Versagens und Fehlverhaltens, dass es dabei nicht um Gedeih und Verderb geht (8),
- ebenso die Gelassenheit im Ausgesetztsein gegenüber feindseligen Aktivitäten (9),
- das Bewusstsein, sich für alles vor Gott verantworten zu müssen (10) und
- die Selbstbescheidung angesichts des zu erwartenden ewigen Festes, wo Kirche überflüssig sein wird¹³⁶ (10).

Dies alles – einschließlich der ethischen Umsetzungen – ist ein *spirituelles „Gesamtpaket“*. Jede Isolierung oder Verabsolutierung eines oder mehrerer Aspekte birgt eigene Gefahren. Und: Wenn im Folgenden ein Nacheinander vorgenommen wird, so kann dies nur ein Versuch sein, die einzelnen Bewegungen christlicher Spiritualität pointiert in den Blick zu bekommen. In Wirklichkeit stehen sie in einem inneren Zirkel und sind im Vollzug oft nicht klar voneinander abzugrenzen. Das zeigt sich bereits beim ersten Schritt.

8. Ängstliches Verdrängen von Teilen der Wirklichkeit hat die Kirche Christi nicht nötig.

Spiritualität¹³⁷ beginnt notwendig mit der ungeschminkten Wahrnehmung der Lebenswirklichkeit¹³⁸. Wenn sie die Funktion einer Fluchthelferin aus der Realität übernimmt, kann sie jedenfalls nicht *christliche* Spiritualität sein. So kann in der Kirche eine geistlich verstandene Reform nur dann greifen, wenn bei ihr die Bereitschaft zu einer offenen Erfahrung der realen, gebrochenen, widersprüchlichen Welt vorhanden ist, und zwar in der Innen- und in der Außenwahrnehmung und in der Verbindung von rationalem und emotionalem Zugang¹³⁹. Reiner STRUNK¹⁴⁰ nennt dies eine *poetische Haltung*, „nämlich sich dem, was mir begegnet, was ich höre und lese, so zu nähern, dass ich zuallererst *wahrnehme* und das Wahrgenommene auf mich wirken lasse, bevor ich nach Nutzen und Anwendung frage.“

Der Dreischritt *Wahrnehmen – Urteilen – Handeln* hat auch in geistlichen Dingen seine Gültigkeit. Allzu oft sind wir aber versucht, den ersten Schritt abzukürzen oder zu überspringen und sofort (Vor-)Urteile zu fällen. Die Gefahr besteht vor allem darin zu meinen, wir hätten bereits *gesehen was ist*, in Wirklichkeit aber unsere Vorerfahrungen und früheren Verarbeitungen an die Stelle echter Aufmerksamkeit zu setzen. Mystik, so sie denn mehr ist als gefällige Wellnessattitüde, setzt genau dazu den kritischen Kontrapunkt. „Wir nehmen nichts wahr, wie es ist, sondern eingefärbt durch den Charakter, den unser Bewusstsein bereits ausgebildet hat. Alles ist 'gefiltert'. Diesen Filter genau kennenzulernen, zu verstehen und zu 'reinigen', ist eine unabdingbare analytische Aufgabe, wenn wir in unserem Denken und Handeln klarer werden wollen.“¹⁴¹ Wenn *myein* das Schließen der Augen bedeutet, dann meint dies, dass sie verschlossen werden „vor den angewöhnten Mechanismen, die das Fremde von mir ausschließen, unterdrücken, verdrängen, neutralisieren oder instrumentalisieren. Ich schließe die Augen vor dem allzu Vertrauten, vor dem 'natürlichen' Umgang mit Hoch und Niedrig, Herrlichkeit und Elend“¹⁴².

Dazu kommt dann als zweiter Schritt, eigenes Versteckspiel, Selbstbetrug und Imponiergehabe im Licht des Wortes Gottes als solches ohne Furcht, aber auch ohne masochistische

¹³⁶ Vgl. Offenbarung 21,22.

¹³⁷ Einen anderen, rein methodischen Ansatz für die Gemeindeberatung verfolgt Marion Dezenter, Spiritualität – (ungenutztes?) Potenzial für die Beratung, in: Zeitschrift für Organisationsentwicklung und Gemeindeberatung (ipos-ekhn.de), Heft 8 Mai 2006 „Rituale – Flow – Spiritualität“, S. 25-31.

¹³⁸ Vgl. Hägele, Klaus, *Deiner wart ich mit Verlangen. Mystische Spiritualität entdecken mit dem Evangelischen Gesangbuch*, Berlin 2006, S.17f.

¹³⁹ Vgl. Matthias Duderstadt in seinem pädagogisch orientierten Wahrnehmungsbegriff: *Ästhetik und Wahrnehmung*, S.7, URL: <http://www.aesthetische-bildung.uni-bremen.de/Dateien/Aesthetik%20und%20Wahrnehmung%20.pdf> (Stand 11.9.2010): „Wahrnehmung wird gekennzeichnet durch: die Einheit von Kognition und Emotion, die Synthesis aus dem, was von Subjekten und Objekten ausgeht (Produktion und Rezeption), und durch Bewußtheit, die sich dem Gedächtnis einprägt, wobei jedem der Sinne eine eigene Dignität (Würde) zugesprochen wird. Wahrnehmung kann gleichgesetzt werden mit der Arbeit an und mit den Sinnen. Sie ist außen- und innengerichtet: Wahrnehmung des 'Außen', Wahrnehmung dessen, was in mir vorgeht.“ So „kann uns die Bündelung unserer kognitiven und emotionalen Kräfte im Wahrnehmungsakt auf zumindest einige der Fragen bringen (Hypothesen), die wir zu beantworten in der Lage sein müssen, um einen 'Gegenstand' wirklich zu erfassen, d.h. zu verstehen.“

¹⁴⁰ Strunk, Reiner, *Poetische Theologie, Grundlagen – Bausteine – Perspektiven*, Neukirchen-Vluyn 2008, zitiert nach der Rezension von Hans-Dieter Wille in: *Deutsches Pfarrerberblatt* 12/2010, S.673f. Folgendes Zitat ebd. S.673.

¹⁴¹ von Brück, Michael, *Achtsamkeit als meditative Praxis*, in: *ThPQ* 152 (2004), 357-366, hier: 357f, zitiert von Bobert (vgl. Anm.124), S.67.

¹⁴² Hägele, a.a.O., S.23.

Selbstverachtung zu identifizieren und im Vertrauen auf die Gnade Gottes die Grenzen der eigenen Größe anzuerkennen.

Worum geht es in der Sache? Ich greife drei Punkte einer geistlichen Bestandsaufnahme in der Kirche heraus.

Der erste Punkt betrifft die „Inventur“, die Rechenschaft über Aktivitäten und Angebote. Dabei braucht es einen unvoreingenommenen Blick: „Es gibt viele Einrichtungen, die sich selbst legitimieren und eine andere Legitimation nicht haben als die ihrer bloßen Existenz. Kirche bleibt nur Kirche, wenn sie fähig ist, sich selbst zu exilieren; wenn sie die Fähigkeit des Auszugs aus überflüssigem und totem Gehäuse behalten hat; wenn sie einstimmt in die dauernde Bewegung der Selbstreinigung und Selbstverarmung. ‚Was brauchen wir nicht?‘ ist also nicht nur eine Frage, die die materielle Not gebietet. Sie gehört zur Wachheit und Spiritualität einer Gruppe. [...] Es besteht die Gefahr, dass jeder Papst auf seinem eigenen Terrain ist und dass er eifersüchtig darüber wacht, dass ihm nichts davon genommen wird; dass es jeweils als das Wichtigste und Unentbehrlichste angesehen wird.“¹⁴³

Zum zweiten muss die Wahrnehmung dafür geschärft werden, dass durch gedankenloses oder quasi-fundamentalistisches *Beharren auf segmentärer Differenzierung*, also auf der stereotypen Reproduktion der für alle und für alles zuständig sein wollenden Ortsgemeinde Kirche faktisch zur *Sekte* wird¹⁴⁴, und dass sie damit ihre Botschaft verrät, die sich nach Barmen III auch in ihrer äußeren Gestalt widerspiegeln muss.

Fast noch tiefgreifender ist die Erkenntnis, dass der Prozess der Verluste an Mitgliedern und Einfluss selbst mehr als eine Beachtung im Vorbeigehen braucht. Die damit verbundene Trauer wirklich zuzulassen und ihr authentischen Ausdruck zu geben, ist etwas ganz Anderes als eine weit verbreitete Larmoyanz. Matthias REIN urteilt: „Ohne solche Trauer wird der Blick nicht frei für Erfolge und Chancen unter den bestehenden Bedingungen.“¹⁴⁵ Daher diagnostiziert er die schnelle Konzentration des EKD-Impulspapiers auf eine zu erreichende Trendumkehr als *Kurzschluss* mit problematischen Folgen für die strategische Ausrichtung. „So gehen die Verfasser davon aus, dass eine Schärfung des evangelischen Profils zu einem Mitgliederzuwachs führt. Dem entgegen scheint durchaus vorstellbar, dass eine weitere Schärfung des evangelischen Profils zu weiterem Mitgliederverlust führt. Manche Unentschiedene werden die evangelische Kirche verlassen, je eindeutiger sie sich profiliert. Das Papier reflektiert nicht die Frage der abnehmenden Bindekraft von Großinstitutionen in der Gesellschaft. [...] Damit folgt es einem speziellen Deutemuster von Kirche und Wirklichkeit“, nämlich den „Glaubenssätzen einer ‚säkularen‘ Religion des 21. Jahrhunderts [...]: ‚Du bist für dein Leben verantwortlich‘; ‚Du hast dein Glück in der Hand‘ und vor allem: ‚Du kannst alles erreichen, was du willst.‘“ Rein plädiert dafür, „den Rückbau der Institution Kirche in Zeiten schrumpfender Mitgliederzahlen geistlich, mental und organisatorisch zu bewältigen. Nicht nur die Institution Kirche ist solchem Schrumpfungsprozess ausgesetzt. Spannend wäre zu schauen, wie andere Organisationen mit dieser Herausforderung umgehen. Die geistliche Herausforderung besteht darin, in Zeiten schrumpfender Mitgliederzahlen zu entdecken, wo und wie Gott am Werke ist und daraus Hoffnung für seine Kirche in der Welt zu schöpfen.“

Doch auch letztere Empfehlung ist janusköpfig! Hier zeigt sich, wie schmal der Grat ist, auf dem in mehrerer Hinsicht *Absturzgefahren* lauern:

In der Verwechslung von Wahrnehmung der Trauer mit Selbstmitleid *ebenso wie* im Überspringen der Trauerarbeit.

Sodann im Blick über den innerkirchlichen Tellerrand, wenn er verharmlosend instrumentalisiert wird *ebenso wie* im Verzicht darauf, weil sich Kirche dann doch für unvergleichlich hält.

Und nicht zuletzt im voreiligen pseudogeistlichen Verweis auf Gottes verborgene gnädige Führung, sofern er von eigenen Versäumnissen ablenken soll, *ebenso wie* in der geistlosen Haltung kirchlichen Machbarkeitswahns.

¹⁴³ Steffensky, Fulbert, Gott loben, das Recht ehren, Gesicht zeigen. Das Wesen und die zentralen Aufgaben der Kirche, in: ders. Schwarzbrodt-Spiritualität, Stuttgart 2005, S.53-72, hier S. 58f.

¹⁴⁴ Vgl. oben A6.

¹⁴⁵ Rein, Matthias, Wachsen gegen den Trend. Fragen zu Herkunft und Bedeutung eines Leitmotivs im EKD-Impulspapier „Kirche der Freiheit“ Deutsches Pfarrerblatt, Heft 2 / 2007, S.59-64. Folgendes Zitat: S.64, Anm. 56; Rein zitiert hier Mary, Michael, Die Glückslüge, Bergisch Gladbach 2003, S.18. Übernächstes Zitat: S.64.

Fulbert STEFFENSKY beschreibt einen Modus der Selbstwahrnehmung, der dem Wesen der Kirche angemessen ist, insofern er die zentrale reformatorische Rechtfertigungslehre auf die Kirche anwendet¹⁴⁶: „Wir müssten an unserer Kirche verzweifeln, wenn sie nur die wäre, die sie ist. Wir sind nicht die Garanten unserer selbst. Wir leben, weil wir bezeugt sind. ‚Der Geist gibt Zeugnis unserem Geist, dass wir Gottes Kinder sind.‘ (Röm 8,16) [...] Wir leben in einem Haus, in dem wir aufhören können, uns durch uns selbst zu rechtfertigen. Wir leben in der ‚einen heiligen, allgemeinen und apostolischen Kirche‘. Dies nimmt nichts vom Schmerz des Versagens der Kirche, und man kann sich nicht angesichts der äußeren Kirche auf der inneren ausruhen. Aber trösten kann uns der Glaube, dass wir auch als Kirche sind, weil wir angesehen sind, nicht weil wir ansehnlich sind. [...] Der Gedanke an die andere Kirche, die der Gott der Gnade nicht verlässt, macht uns gelassener bei unseren Überlegungen und bei den Veränderungen, die wir vornehmen müssen. Die Kirche wird sich verändern, aber sie wird nicht untergehen. So können wir ohne Panik, ohne Lamentieren über unsere eigenen Fehler und Mängel darüber nachdenken, was zu tun ist.“

Ich verstehe diese Haltung in dem Sinne, in dem Jürgen MOLTMANN von einer „alltägliche[n] *meditatio crucis in passione mundi*“ spricht¹⁴⁷: „Es gibt die einfache Erfahrung der Auferstehung, wo immer es Erfahrungen der Liebe gibt. Wir sind in Gott, und Gott ist in uns, wo wir ganz, ungeteilt gegenwärtig sind. Vermutlich ist diese Mystik des alltäglichen Lebens die tiefste Mystik. Die Annahme der Niedrigkeit des eigenen Lebens ist die wahre Demut.“

Systematisch-theologisch bewegen wir uns im Einzugsbereich einer wohlverstandenen Lehre von den so genannten „Evangelischen Räten“ Armut, Keuschheit und Gehorsam als Glaubenshaltungen der Achtsamkeit in der Dynamik der Christusgemeinschaft aus der Taufe¹⁴⁸. Die *Achtsamkeit der Armut* entspringt dabei der Glaubenserfahrung, „dass Gottes *Gerechtigkeit* die Menschen von ihren Taten, ihren Prägungen und Verstrickungen, Stärken und Schwächen losgelöst betrachtet und sie so als *bedürftige* und gleichzeitig von Gott alles *empfangende* Wesen auszeichnet und adelt. [...] Die Haltung der Armut lässt sich davon so bestimmen, dass sie in der menschlich unauflöslichen Einheit von Sein und Haben darauf achtet, dass einerseits alles *Haben* seinen Platz im Bereich des Vorläufigen und Vorletzten behält („haben, als hätten sie nicht“, 1.Korinther 7,29-31) und andererseits die Defizienzerfahrung im *Nicht-Haben* nicht so bestimmend werden kann, dass ein Mensch nur noch bedürftig, aber nicht mehr empfangend leben kann.“ Eine solche Haltung geistlicher Armut (Matthäus 5,3) kann als Nagelprobe auf die „Gott-Offenheit“ der Kirche (Peter Scherle) gelten.

Doch es braucht vor dem dritten Schritt, dem des auf Wahrnehmung und Urteil begründeten Handelns, noch eine *zweite* Aufmerksamkeit und ein *zweites* Urteil in anderer Richtung, die genauso entscheidend sind.

9. Spirituelles Leben aus Gottes Wort benötigt Einübung und strukturelle Unterstützung.

Ebenso wie sie sich der ungeschönten Wirklichkeit auszusetzen hat, ist die Kirche, um zu sich selbst zu kommen, darauf angewiesen, sich dem Gottes Wort als Evangelium auszusetzen, es als Zuspruch zu erfahren: „Ich bin bei euch alle Tage“ und als Aufgabenstellung: „Darum gehet hin...“ (Matthäus 28,19f). Wie in der Geschichte von Maria und Martha (Lukas 10,38-42) geht es darum, die Augen und Ohren zu verschließen vor den *selbst gemachten* Sorgen und Projektionen Marthas und sie dem Christus gegenüber zu öffnen, der, wenn auch im Innern, so doch *von außen* her etwas zu sagen und zu zeigen hat. Dies Eine ist notwendig: dass Gott mir und uns allen *einfallen* kann – und nicht irgendetwas Beliebiges.¹⁴⁹ Doch dazu braucht es die passenden Rahmenbedingungen: Wir müssen uns schon zu Jesu Füßen setzen und die kirchliche Geschäftigkeit des Alltags unterbrechen. Und wir müssen die selbstkritische Frage zulassen: Welche Chancen haben solche Unterbrechungen bei uns?

¹⁴⁶ Steffensky, a.a.O., S.55f.

¹⁴⁷ Moltmann, Jürgen, Gotteserfahrungen: Hoffnung, Angst, Mystik, Kaiser Traktate 47, Gütersloh 1979, S.65.

¹⁴⁸ Hägele, Klaus, Der Gemeinschaft in Christus nichts vorziehen. Zur gesamtkirchlichen Relevanz von Ordenstradition und kommunitären Gemeinschaften, Theologische Quartalschrift, 187. Jg., Heft 1/2007, S.54-76. Folgendes Zitat: S.62.

¹⁴⁹ Hägele, Spiritualität (vgl. Anm.134), S.21.

Eberhard HAUSCHILDT¹⁵⁰ dringt auf mehr Entscheidungen, die originär theologisch verantwortet sind: „Entscheidend ist, dass wir eine Kultur hinbekommen, in der nicht die Fragen ‘Was kostet das?’ und ‘Können wir uns das leisten?’ der einzige Gesichtspunkt sind, sondern man sich genau darüber austauscht: *Wollen* wir uns etwas zu welchem Preis mit welchem Einsatz an Zeit und Personen leisten? Hier ist Theologie gefragt. Hier ist gefragt das Hören auf die Botschaft der Bibel, um mit ihren Bildern und Weisungen im Kopf nun zu ergründen, was das unter den konkreten Umständen bei begrenzten Ressourcen bedeuten kann. So wird die Gottesbegegnung zum Kriterium. Mein Merksatz 9: Die Organisation der Freiheit trifft als informierte Organisation theologisch kontrollierte Entscheidungen, damit sie für die Situation passen.“

Wenn aber die Gottesbegegnung zum Kriterium der Zielorientierung wird, dann geht es nicht nur um Theologie¹⁵¹. Das Stichwort *Hören* muss eine spirituelle Verstärkung erfahren. Dann funktioniert die Verständigung über Ziele letztlich nur in einem geistlichen Prozess, der die existenzielle Basis des Theologietreibens bildet. Die „theologische Existenz heute“ muss eingebettet sein in eine *spirituelle Existenz*¹⁵². Dann kommen wir dem nahe, was Martin Luther unter Theologie im eigentlichen Sinn versteht: ein Zur-Sprache-Bringen dessen, was existenziell-spirituell geschieht, wenn Gott und Mensch einander von Angesicht zu Angesicht gegenüberstehen¹⁵³: „Das allein ist aber rechtes Sprechen von Gott, wenn Gott als Ursprung und Inbegriff alles Guten erscheint, das ist Theologie im eigentlichen Sinn. Und so ist ein Theologe im eigentlichen Sinn der Mensch, der Gott und sich selbst unterscheidet und erkennt, dass seine Gerechtigkeit bei Gott liegt. Nur im Menschen, der sich selbst als gerechtfertigten Sünder erkennt, wird das Sprechen von Gott wahr, entsteht wahre Theologie.“

PfarrerInnen, die in den späten 60er und bis in die 80er-Jahre hinein studiert haben, wurden weithin von einem Klima geprägt, in dem Frömmigkeit grundsätzlich eher als rückwärtsgewandt galt und entsprechend *out* war. Die Auswirkungen sind noch heute zu spüren. Doch gerade in unserer Zeit, die so starken Wert auf personale Authentizität legt, wird immer deutlicher, dass hier ganz Wesentliches verlorengegangen ist.

Doch liegen die Wurzeln dafür konfessionsgeschichtlich noch weiter zurück: Jürgen WANDEL¹⁵⁴ weist darauf hin, dass anders als bei anglikanischen Geistlichen das Gebet in der evangelischen PfarrerInnen-Ausbildung im deutschsprachigen Raum nur eine deutlich nachgeordnete Bedeutung hat – während das „Common Prayer Book“ in der Anglikanischen Kirche zum Bekenntnisstand gehört, heißen die Ausbildungsstätten hierzulande bezeichnender Weise „Predigerseminare“! – und „eher als persönliche Angelegenheit verstanden“ wird. Auf dem Wittenberger Zukunftskongress 2007 sei jedoch Veränderung zu beobachten gewesen. Als Stichwörter nennt er das Pfarramt als „geistliche Leitungsaufgabe“ und den Bedarf an „Förderung im geistlichen Bereich“ und an „Ausbildungsangebote[n] für geistliche Begleitung“. Es sei darauf hingewiesen worden, dass dies nur möglich sei bei gleichzeitiger Entlastung der PfarrerInnen von Verwaltungsaufgaben und radikaler Vereinfachung der Verwaltungsabläufe¹⁵⁵. Letzteres wird neuerdings von vielen Seiten ähnlich eingeschätzt.

Genauso wichtig wäre aber etwa auch die Einführung eines Rechts auf eine jährliche geistliche Einkehrwoche für PfarrerInnen, wie dies für katholische Priester üblich und selbstverständlich ist, und zwar zusätzlich zur Fort- und Weiterbildung. „Exerzitien dienen in herausragender Weise der spirituellen Sammlung, der Konzentration auf das Wesentliche. [...] Indem der Exerzitant für einige Zeit bewusst die Alltagsarbeit unterbricht, entsteht ein Freiraum für die Entdeckung von Neuem. Es

¹⁵⁰ Hauschildt, Eberhard (vgl. Anm.20), S.11.

¹⁵¹ Isolde Karle greift zu kurz, wenn sie in ihrer 12. These zur Kirchenreform (URL: <http://www.kirchenreform.de/12-thesen-zur-kirchenreform.html>, Stand 7.2.2011) urteilt: „Die eigentliche Krise der Kirche ist nicht eine Finanz-, sondern eine theologische Orientierungskrise. Was hat die Kirche Menschen in der modernen Gesellschaft zu sagen?“ Es geht um mehr als ein Denk- und Sprachproblem!

¹⁵² An den programmatischen Titel einer von Karl Barth 1933 gegründeten Zeitschrift als Sprachrohr der Bekennenden Kirche wurde und wird oftmals angeknüpft. Martin Hailer versteht diesen Begriff in einem Vortrag: Theologische Existenz heute! Oder: Woraufhin eigentlich Theologie studieren? (Heilsbronn, 13. Dezember 2008; URL: <http://www.bgmh.de/documents/Theologische-Existenz.pdf>, Stand 13.9.2010) in diesem umfassenden Sinne: „Theologische Existenz heißt, mit der wirklichkeitserschließenden Gegenwart Gottes zu rechnen, ihr die Veränderung der eigenen Wahrnehmungs-Üblichkeiten und Prioritäten zuzutrauen, und die eigene Aufgabe als fröhlichen und gewissen Dienst zu verstehen.“

¹⁵³ Mostert, Walter, Der verlorene Mensch und der rettende Gott, Gemeindevortrag zum 500. Geburtstag Martin Luthers 1983 in Winterthur, Deutsches Pfarrblatt 2/2011, S. 78-82, hier S.82.

¹⁵⁴ Wandel (vgl. Anm.95), S.15-17.

¹⁵⁵ A.a.O. (Internetversion), S.2f.

wächst der Mut zum Loslassen von Altem, zur Wahrnehmung neuer Möglichkeiten, zum Betreten unbekannter Wege.“¹⁵⁶ Genau diese existenzielle Orientierungsbewegung wird gerade für PfarrerInnen in einem ständig unübersichtlicher werdenden Umfeld immer wichtiger.

Ähnlich setzt Michael HERBST¹⁵⁷ an der Weiterbildung selbst an. Auf die Frage, für welche Kurse er Geld ausgeben würde, wenn 5% der kirchlichen Personalausgaben, wie vorgeschlagen, künftig in Weiterbildung investiert werden sollen, antwortet er: „Drei Fragen halte ich für besonders wichtig: 1. Wie führe ich als Pastor ein eigenes geistliches Leben und lerne es, in der Nachfolge Jesu zu wachsen? Nach meiner Erfahrung haben zum Beispiel viele Pastoren mit dem eigenen Gebet sehr zu kämpfen. 2. Wie kann ich meine Gemeinde missionarisch gestalten? 3. Wie führe ich meine Gemeinde unter Leitung des Heiligen Geistes?“ Herbst fordert also eine spirituelle Methodik, wie dies (wiewohl anders akzentuiert) auch Manfred JOSUTTIS und Sabine BOBERT tun¹⁵⁸.

Auf die Frage, was eigentlich geistliche Führung meint, lautet die Antwort von Susanne BREIT-KEßLER: Das Geistliche an der Führung und Leitung ist die Haltung der Führungspersönlichkeit, die von christlicher Spiritualität geprägt ist: „Sie braucht als Herkunft und Anspruch eine individuelle spirituelle Existenz, die persönliche und ausgesprochene Werthaltung mit dem eigenen Leben stringent zur Deckung bringt.“¹⁵⁹ Das unterstreicht das bisher Gesagte. Die stellvertretende bayerische Landesbischöfin entfaltet dies weiterhin so: „Das Profil ist das einer kommunikativen Persönlichkeit, die Ich-Stärke und Selbsterkenntnis besitzt, in Selbstkritik, Selbst- und Fremdwahrnehmung geübt ist, sich (wieder-)erkennbar bei Veränderungs- und Reifungspotenzial zeigt, Macht in Verantwortung bejaht, hör- und redefähig ist. ‚Gutsherrenart‘, Unberechenbarkeit und Wortbruch müssen ihr fremd sein. Die Botschaft einer solchen Führungsperson artikuliert sich in Respekt vor Gaben und Schwächen anderer, in einer differenzierten Wahrnehmung von und Reaktion auf Leistung und Versagen, in präziser Grenzziehung und Talentförderung. Loblosigkeit und Konfliktscheu, Beachtung von Mitarbeitenden nur bei Missfallen sind tabu. Es geht um ein zuversichtlich in der Welt, im Beruf sein mit hoffnungsvoller Sympathie für Mitarbeitende, energische Antipathie gegen inhumane Strukturen und Verhaltensweisen, mit kreativem, lebens- und sinnenfrohem Realismus. Eine solche erstrebenswerte Mentalität verwahrt sich gegen Apathie, Angst vor Komplexität, Ich- und Wir-Bezogenheit und demotivierend-frustrierende Übellaunigkeit.“

Die Bischöfin artikuliert einen sehr hohen Anspruch. Doch wer kann ihm gerecht werden? Wie sieht die Realität aus? Andreas VON HEYL¹⁶⁰ zufolge waren im Jahr 2000 50% aller bayerischen PfarrerInnen von *Burnout* bedroht, nach einer jüngeren Erhebung empfänden in Württemberg 69% der Befragten ihre Arbeitsbedingungen als belastend für ihr Privatleben, und 66% erklärten, dass der berufliche Stress für private Verpflichtungen kaum Zeit lasse. „Sie hätten häufig nicht einmal mehr Zeit und innere Ruhe, ihre eigene Frömmigkeit zu pflegen. Hinzu kämen Anfechtungen von außen und die Enttäuschung darüber, dass sich immer mehr Menschen von der Kirche abwenden.“ Hier gelte es, „sich von ‚inneren Antreibern‘ zu verabschieden. Dazu zähle beispielsweise die Meinung, man müsse es allen recht machen oder in allem kompetent sein. Auch eigene Gottesbilder sollte man überprüfen: Gott sei kein Buchhalter, der am Ende des Lebens die Rechnung für die eigenen Taten präsentiere, sondern der liebende Vater, der auf den verlorenen Sohn warte. Gott brauche keine Helden oder Macher, sondern Menschen, die ihm in der Stille zuhören könnten. Es gelte, sich auf die wesentlichen Arbeiten zu konzentrieren und sich Zeiten zu nehmen, in denen man neue Kraft tanke.“

„Geistliche Begleitung hilft, disponibel leben zu lernen. Oft heißt das, seine bisherigen Gottesgedanken und andere vermeintliche Sicherheiten zur Disposition zu stellen – manchmal

¹⁵⁶ Zimmerling, Peter, Evangelische Spiritualität. Wurzeln und Zugänge, Göttingen 2003, S.279f. – In manchen Bundesländern gibt es den Rechtsanspruch auf bezahlte Freistellung für Exerzitien sogar für staatliche Lehrkräfte!

¹⁵⁷ Herbst, Michael (vgl. Anm.60), S.21.

¹⁵⁸ Vgl. Josuttis, Manfred, Religion als Handwerk, Gütersloh 2002 sowie Bobert, Sabine, Jesusgebet und neue Mystik. Grundlagen einer christlichen Mystagogik, Kiel 2010.

¹⁵⁹ Breit-Keßler, Susanne, Interne Analyse aus der Perspektive der Geistlichen Führung und Leitung, in: Leitung und Führung, epd-Dokumentation 21/2009, S.21-23, hier S.22. Folgendes Zitat: S.22f.

¹⁶⁰ – auf dem westfälischen Pfarrertag am 14.6.2010, Idea-spektrum Nr. 25, 23.6.2010, S.36.

auch eingespielte Lebensweisen und Tätigkeiten.“¹⁶¹ Hans-Frieder RABUS erinnert an den Satz Dietrich Bonhoeffers nach dem Fehlschlag des Stauffenberg-Attentats: „Wenn man völlig darauf verzichtet, aus sich selbst etwas zu machen, dann wirft man sich Gott ganz in die Arme, und so wird man ein Mensch, ein Christ.“

Hans Martin DOBER beleuchtet exemplarisch die Tiefenschichten einer pfarramtlichen Schlüsselsituation: „‘Rechtzeitig aufzuhören – und anderswo von Neuem zu beginnen’: Dieses Fazit Bröcklings klingt wie ein Rat zum Stellenwechsel im Pfarramt. Und in der Tat wird in der richtigen Wahl des Zeitpunkts ein Teil der pastoralen Kunst bestehen, ‘anders anders zu sein’. Im Fall eines Stellenwechsels tritt ein sonst oft abgeschatteter Aspekt der Existenz von Pfarrerinnen und Pfarrern ins helle, manchmal auch grelle Licht: Auch wir haben einen mehr oder weniger hohen ‘Marktwert’“. Im Umgang mit dieser Realität „kommt es darauf an, *in* der Welt zu leben, aber nicht *von* der Welt zu sein. [...] Wir werden Paulus nicht so verstehen dürfen, als ginge es darum, aus dem Schema dieser Welt zu springen, das ein ökonomisches ist. Doch es gibt ökonomisch erhobene Ansprüche, die der Menschlichkeit des Menschen (als Geschöpf Gottes) keineswegs angemessen sind: Hierzu ist das zu rechnen, was Bröckling die ‘totale Mobilmachung’ der im Menschen sich findenden Kräfte genannt hat“.¹⁶²

Letztlich zielt alles geistlich-existenzielle Suchen, das sich von Zeit zu Zeit in Exerzitien verdichten kann, „aufs Ausüben der je eigenen Berufung“¹⁶³. Zugespitzt auf unsere Fragestellung könnte das heißen: In einem ganzheitlichen Ansatz, der existenzielle Erfahrung, theologischen Diskurs und zielorientierte Kirchenentwicklung gleichermaßen umgreift und verbindet, wird Kirche in ihrer Grundhaltung je und je wieder zur *lebendigen Bewegung*. Wenn sie sich daraufhin organisiert, kann sie zur *lernenden Organisation* werden.

10. In der Erfahrung äußerster Spannung ist die Kirche ganz bei ihrer Sache: dem Gebet¹⁶⁴

Aus der doppelten Konzentration der Wahrnehmung auf das, was ist, *und* auf das Wort Gottes resultiert eine Spannung. Oberflächlich betrachtet ist es die durchgängig unser Leben kennzeichnende Spannung zwischen Theorie und Praxis, zwischen Anspruch und Wirklichkeit. Vielfach wird von „Spiritualität“ erwartet, dass sie diese Gegensätze *versöhne*, ja in die Ganzheitlichkeit hinein *aufhebe*. Doch für christliche Spiritualität gilt das gerade nicht.

Besonders reformatorisch geprägte Spiritualität und zumal eine, die sich auf Martin Luther beruft, lebt sogar davon, dass diese Spannung aufrecht erhalten und ausgehalten wird. Luther hat im Rahmen des mittelalterlichen Mystikschemas: biblische Lesung (*lectio*) – Meditation – Gebet – Kontemplation den Begriff der Kontemplation selber nicht verwendet, ihn aber durch den Begriff der *Anfechtung* inhaltlich neu definiert.¹⁶⁵ An die spätmittelalterliche Passionsmystik anknüpfend hat er diese zu einer Mystik neuen Typs weiterentwickelt, die Berndt HAMM „Anfechtungsmystik“ nennt, und die sich dadurch auszeichnet, dass einerseits ein „unmittelbarer mystischer Kontakt zwischen dem Innersten der Seele und den verborgenen Geheimnissen Gottes [...] keine Möglichkeit mehr“ ist¹⁶⁶, andererseits aber in der Erfahrung des *Wortes* eine ungeheure Intensivierung stattfindet: „Indem Gott den Himmel öffnet, [...] entsteht die Intensität einer gottmenschlichen *unio* und *communio*, wie sie nach Luthers Vorstellung auf Erden nicht intensiver, nicht vertrauter, inniger, tröstlicher, erquickender und beseligender gedacht und empfunden werden kann.“ Er ist darin aber auch schon gewissermaßen ein Vertreter jener frühneuzeitlichen Mystik, die „die Abwesenheit Gottes als Weise seiner unmittelbaren Präsenz begriffen“ hat

¹⁶¹ Rabus, Hans-Frieder, *Discreta caritas*. Warum wir geistliche Begleitung brauchen, Deutsches Pfarrerbblatt Heft 12/2007, S.661-663, hier S.663. Folgendes Zitat: S.662.

¹⁶² Dober, Hans Martin, *Pfarrer sein unter Markt-Bedingungen*. Das geistliche Amt zwischen Management und Unternehmertum, Deutsches Pfarrerbblatt Heft 4 / 2009, S.196-201, hier S.200.

¹⁶³ Rabus, ebd.

¹⁶⁴ Wenn hier und an anderen Stellen von „Gebet“ die Rede ist, dann stets im Sinne der *expressiven Seite der Gottoffenheit* der Spiritualität, die bekanntlich viele Ausdrucksformen annehmen kann, die aber immer auch die Fähigkeit zum Umschlag in die *rezeptive Gottoffenheit*, also ins Hören auf Gott, in sich trägt (dazu s. u. B11).

¹⁶⁵ Wichtige Hinweise hierzu verdanke ich Gremels, Georg, *Im Glauben Tiefe gewinnen*. Der Katechismus als Leitfaden zu einer zeitgemäßen Spiritualität, Vortrag in Speyer am 4.3.2004.

¹⁶⁶ Hamm, Berndt, *Wie mystisch war der Glaube Luthers?*, in: ders. und Leppin, Volker (Hg.), *Gottes Nähe unmittelbar erfahren*. Mystik im Mittelalter und bei Martin Luther, Tübingen 2007, S.237-288, hier S.274f. Folgendes Zitat: S.284.

(Heinrich SPAEMANN)¹⁶⁷, und die Luther mit Teresa von Avila, Johannes vom Kreuz und Ignatius von Loyola verbindet.

„Im buddhistischen Zen kann man Kontemplation auch als Zusammen-Schau begreifen: Alles wird gleichzeitig geschaut in der ewigen Gegenwart ohne Vergangenheit und Zukunft. Damit sind die Illusionen abgetan. Dagegen bleibt im Sinne Luthers alles eingespannt zwischen der alles Leben prägenden Vergangenheit, die immer auch von menschlicher Verfehlung und Todesbestimmung geprägt ist, und den Zusagen Gottes in ihrem Wort. Der kontemplierende Mensch steht gewissermaßen gleichzeitig (con) in diesen zwei voneinander abgegrenzten Bezirken (templa). Es handelt sich also um eine *leidvolle und erlittene Zusammenschau*, und durch sie verschwinden die Illusionen über mich selbst und die Welt und über eine angeblich menschenmögliche 'reine Gegenwart'. Diese Anfechtung steigert sich mit der Innigkeit der Unio mystica, weil in ihr sowohl die göttliche Verheißung als auch die eigene Bedürftigkeit an Klarheit zunehmen. Gerade dann, wenn die äußerste eigene Grenze des nicht auflösbaren Widerspruchs am schärfsten existenziell erfahren wird, kann Erleuchtung durch den Heiligen Geist geschehen, seine innere Predigt.“¹⁶⁸

Durch die gleichzeitige Erfahrung von Wirklichkeit und Wort Gottes entsteht die spannungsreiche Situation der Anfechtung, die in engagiertes und flehentliches Gebet führt: Komm, Schöpfer Geist! Über Luthers eigene Gebetspraxis – täglich um die drei Stunden! – sagt Philip Melanchthon, er habe beim Rezitieren der Psalmen oder bei der Fürbitte für die ganze Kirche oftmals geweint, geseufzt und gestöhnt¹⁶⁹. Dies ist nicht gerade das, was wir uns unter mystischer Gelassenheit vorstellen. Aber es ist die mystische Grundhaltung der *ekstatischen Existenz*, des zuhöchst engagierten und leidenschaftlichen *Wartens auf Gott*. Denn in der Kommunikation mit Gott erlebt sich der Mensch zugleich mit beiden Beinen auf dem „Boden der Tatsachen“ stehend und mit „erwärmtem Herzen“ ganz in Gott und seine Verheißungen hinein erhoben. Erst beides zusammen – und also die Spannungserfahrung der Anfechtung – ist das Kennzeichen echter Spiritualität. Auf die verzweifelte Anfrage Melanchthons, wie die schwärmerischen „Zwickauer Propheten“ zu beurteilen seien, macht Luther von der Wartburg aus die Anfechtung zum spirituellen Kriterium, mit denen die „Propheten“ geprüft werden sollen. Er schreibt an Melanchthon: "Frage sie, ob sie geistliche Bedrängnisse, Geburten, Tode und Höllen erfahren haben. Wenn du nur Schmeichlerisches, Ruhiges, Gottergebenes (wie sie sagen) und Religiöses hörst, als ob sie in den dritten Himmel entrückt worden wären, dann erkenne sie nicht an, weil ihnen das Zeichen des Menschensohnes fehlt, der einzige Prüfstein der Christen und sicheres Unterscheidungsmerkmal der Geister.“¹⁷⁰

„Christliches Selbstverständnis lebt aus der Spannung, ganz in der Gebrochenheit und Begrenztheit der Welt zu Hause zu sein und eben darin über sie hinaus zu denken und glauben zu können. In dieser paradoxen Polarität des Glaubens bewegt man sich auf einem schmalen Grat.“ Das schreibt Ulrike WAGNER-RAU bezogen auf das „Pfarramt im Prozess kirchlichen Wandels“¹⁷¹, und sie fährt, durchaus im Sinne der Lutherschen mystischen Praxis, fort: „Die Akzeptanz der kleiner werdenden Kirchen darf aber nicht der damit einhergehenden Gefahr erliegen, die Horizonte zu verengen. Hier gilt es vielmehr, in besonderer Weise anspruchsvoll zu bleiben und an der Durchlässigkeit der eigenen Grenzen zu arbeiten.“ Wichtig ist, übermächtigen Erwartungen von außen notwendige Korrekturen durch die eigene Lebenspraxis entgegenzusetzen, „wenn der Pfarrer oder die Pfarrerin sich mit Selbstvertrauen nicht nur zu den Möglichkeiten, sondern mit Gottvertrauen auch zu den Grenzen des eigenen Tuns in ein realistisches Verhältnis zu setzen vermag“.

¹⁶⁷ Hägele, Klaus, Spiritualität (vgl. Anm.134), S.32f mit Anm.5 zu den theologischen Topoi Konsubstantiation, simul iustus et peccator und extra nos.

¹⁶⁸ A.a.O., S.49f. Vgl. dazu Gremels, a.a.O..

¹⁶⁹ „Saepe ipse cum lacrimans preces suas pro tota Ecclesia dixit. Sumebat enim sibi quotidie certum tempus ad psalmos aliquos recitandos quibus su vota gemens et lacrimans miscebat, ac saepe dixit se succensere istis qui aut propter ignaviam, aut propter occupationes dicunt satis esse solo gemitu precari.“ Philip Melanchthon, Oratio in Funere Reverendi Viri D. Martini Lutheri 1549, zit. n. Johannes A Lasco Bibliothek Emden, Sammlung Albert Ritzaeus Hardenberg, S. 260 – URL: http://hardenberg.jalb.de/display_page.php?elementId=18006 (Stand 14.9.2010)

¹⁷⁰ „... quaeres, num experti sint spirituales illas angustias et nativitates divinas, mortes infernosque. Si audieris omnia blanda, tranquilla, devota (ut vocant) et religiosa, etiamsi in tertium coelum raptos sese dicant, non approbabis, quia signum filii hominis deest, basanos unicus Christianorum et certus spirituum discretor.“ Brief an Melanchthon vom 13.1.1522, in: Luthers Werke in Auswahl, Bd.6 Luthers Briefe, Hg. Hanns Rückert, Berlin, 2. verbesserte Aufl. 1955, S.90.

¹⁷¹ Wagner-Rau, Ulrike, Auf der Schwelle. Das Pfarramt im Prozess kirchlichen Wandels, Kohlhammer-Verlag 2009, S.74, zitiert in der Rezension von Lorenz Kock, Dt. Pfarrerblick, Heft 5/2010, S.279f, hier S.280. Folgendes Zitat: S.83, übernächstes: S.125.

Wilfried HÄRLE weist auf ein verhängnisvolles Desiderat der Vergangenheit hin: Durch das Theologiestudium wurde nicht hinreichend gelernt, mit Gottes Wirken zu rechnen und davon zu reden. Dieses Wirken Gottes ist dadurch gekennzeichnet, dass er sein „inneres Wort“, das Wirken des Heiligen Geistes, über das wir keinerlei Verfügungsgewalt haben, an das „äußere Wort“ bindet, an die Verkündigung und die sinnlich wahrnehmbaren Zeichen des Sakraments, wofür die Menschen zuständig sind: „Wir können und sollen die christliche Botschaft so klar und verständlich, so gewinnend und liebenswürdig, so überzeugend und einladend wie möglich bezeugen, aber wir haben es nicht in der Hand, diese Botschaft für Menschen zur Gewissheit werden zu lassen, so dass sie darauf ihr Vertrauen setzen, also daran glauben.“¹⁷² – Auch das Impulspapier setzt diese grundlegende Unterscheidung voraus¹⁷³: Die menschliche „Kommunikation des Evangeliums“ „zielt auf die innere Evidenz des Gehörten, die Gewissheit des Herzens, das je individuelle Vertrauen auf die Güte Gottes. Dass dieses Ziel erreicht wird, kann durch die richtige Verwendung äußerer Mittel, durch menschliches Tun, etwa eine klare Präsentation von Worten und Zeichen, allein nicht garantiert werden. Wenn menschliche Kommunikation dies bewerkstelligen will, überfordert sie sich. Solche Evidenz und persönliche Gewissheit vermag allein das ‚innere Wort‘, das Wirken des Geistes Gottes zu schaffen. Als Gemeinschaft derer, bei denen sich im Hören auf das ‚äußere Wort‘ gemeinsames Gewisswerden, Vertrauen und Hoffen einstellen, ist die Kirche ein ‚Geschöpf des göttlichen Wortes‘.“

Hier geht es wirklich um die „Basics“ evangelischen Selbstverständnisses. Um es noch einmal zu sagen: Der Hinweis auf die Unverfügbarkeit des Geistwirkens kann auch leicht zum Abwiegen und zum Relativieren missbraucht werden. Aber mit diesem göttlichen unverfügbaren Wirken zu rechnen, kann ermutigen, bestärken, entlasten und gelegentlich auch eigene Nachlässigkeiten erkennbar machen. Doch wie präsent ist es in allen Planungen, Aktivitäten, Auswertungen usw.? Thorsten LATZEL mahnt: „Die geistlich-theologische Herausforderung, mit Gottes Wirken im Weltgeschehen zu rechnen und es darin zu verstehen, bedarf einer entsprechenden Einübung im Blick auf die Kirchenleitung.“ Das hier zu Tage tretende Defizit bei kirchlich Mitarbeitenden sei auch *ein* Grund für Mitgliederdistanzierung gegenüber der Kirche. „In den Organisationsproblemen der Kirche zeigen sich so ein theologisches Sprachproblem und ein damit eng verbundenes geistliches Sachproblem.“¹⁷⁴ Manfred JOSUTTIS stellt die Frage nach den methodischen Grundlagen der Theologie: „In welchem Sinn machen die profanen wissenschaftlichen Methoden, die die einzelnen theologischen Fächer verwenden, die Studierenden wahrnehmungs- und handlungsfähig in einem Beruf, der erklärtermaßen dem Wirken des Heiligen dienen soll?“¹⁷⁵ – und gibt folgende Antwort: „Der Wirklichkeitshorizont, mit dem alle diese Methoden rechnen, ist auf historische Gesetzmäßigkeiten, auf soziale Prozesse, psychologische Konflikte, interpersonale Kontakte beschränkt. Deshalb ist der eigentlich unvermeidliche Versuch, in einem solchen Kontext von Gott zu reden, jedes Mal ein höchst prekäres Unternehmen. Es kann sich dann allenfalls um Chiffren, Symbole, Metaphern handeln, wenn man sich nicht von vornherein dem Projektionsverdacht unterwirft und Gott-ist-tot-Parolen vertritt.“

Wilfried HÄRLE war einer derjenigen gewesen, die dem Impulspapier „Kirche der Freiheit“ theologische Schwäche vorwarfen. Er hatte im Erscheinungsjahr 2006 resümiert: „Als den schwerwiegendsten Mangel des ganzen Textes empfinde ich die Tatsache, dass das für eine solche kirchliche Selbstbesinnung aus evangelischer Sicht maßgebliche Verständnis der Kirche als Werk Gottes und Geschöpf des Evangeliums keine grundlegende und orientierende Bedeutung gewonnen hat.“¹⁷⁶ Zwar werde dieser Topos dort benannt.¹⁷⁷ Dennoch bleibe „diese Einsicht [...] sowohl an dieser Stelle wie auch für das ganze Papier leider folgenlos.“ „Dass wir arbeiten sollen, als ob alles Beten nicht nützte, davon ist in dem Text viel zu spüren. Dass wir beten sollen, als ob alles Arbeiten nichts nützte, das findet sich dagegen allenfalls in Spurenelementen.“¹⁷⁸

¹⁷² Härtle, Wilfried, Kirche im Spannungsfeld von Gottes Werk und Menschenwerk, in: Der Beitrag der Theologie in den gegenwärtigen kirchlichen Herausforderungen, epd-Dokumentation 35/2009, S.6-12., hier S.8f.

¹⁷³ Kirche der Freiheit (vgl. Anm.8), S.32f.

¹⁷⁴ Latzel (vgl. Anm.24), S.67.

¹⁷⁵ Josuttis, Handwerk (vgl. Anm. 153), S.22. Folgendes Zitat: S.30.

¹⁷⁶ Härtle, a.a.O., S.6.

¹⁷⁷ S.o. Anm.166.

¹⁷⁸ Härtle, a.a.O., S.9.

Er geht damit auf einen Satz Martin Luthers ein: „Wir sollen arbeiten, als ob alles Beten nichts nützt, und beten, also ob alles Arbeiten nichts nützt.“ Gemeint ist damit: Wenn du arbeitest, arbeite hingegeben. Lenke dich nicht davon ab, indem du dir vormachst, du könntest ja Gott darum bitten, dir das zu geben, was du erreichen willst, ohne etwas dafür zu tun. Umgekehrt sollst du, wenn du betest, es nicht mit halbem Herzen tun, etwa als eine fromme Geste oder rituelle Pflichtübung, sondern du sollst all dein Wollen in dieses Gebet hineinlegen in der Gewissheit, dass Gott dich hört. Für Luther ist jedes Gebet ein *Bittgebet*, es soll Gott an seine Verheißungen erinnern, und es darf Gott sogar unter Druck setzen, ihn „zwingen“, zu seinem Wort zu stehen¹⁷⁹. – Bei Ignatius, dem Gründer des Jesuitenordens, taucht Luthers Diktum auch auf, allerdings über Kreuz formuliert: „Der heilige Ignatius von Loyola sagt: `Bete so, als ob alles von dir abhängt`, das heißt vergiss beim Beten nicht, dass du auch noch handeln musst!, und `Handle so, als ob alles von Gott abhängt`, das heißt vergiss bei all deinem Tun nicht, dass Gott wirkt und du ihn darum bitten musst.“¹⁸⁰ Im Grunde meinen Luther und Ignatius dasselbe; je nach Situation und Persönlichkeitstypus kann die eine oder die andere Version hilfreicher sein.

Worauf es bei Entwicklungen und Reformen der Kirche und ihrer Gemeinden geistlich ankommt, darauf geht Härle noch einmal ein, wenn er ein Ergebnis der von ihm und anderen lancierten Untersuchung „Wachsen gegen den Trend. Analysen von Gemeinden, mit denen es aufwärtsgeht“ (Leipzig 2008) benennt: „Das Gebet spielt nicht bei allen (ich füge ein: wohl aber bei der Mehrzahl der) wachsenden Gemeinden eine besondere Rolle,... dort, wo dies der Fall ist, steht es meist – zusammen mit dem Gottesdienst – im Zentrum des Gemeindelebens.“ Dabei ist das Gebet „Ausdruck einer Haltung, die sowohl um die Unerstlichkeit und Dringlichkeit des eigenen Planens und Tuns (insbesondere die liebevolle, sorgfältige Vorbereitung und Durchführung von Gottesdiensten) als auch um die Grenzen der eigenen Möglichkeiten weiß, also um das, was nur empfangen werden kann. Das Gebet führt nicht zu weniger menschlicher Aktivität (freilich auch nicht unbedingt zu mehr), sondern zu einer anderen Einstellung und Haltung, und zwar zu einer Einstellung und Haltung, die dem Auftrag der Kirche und dem Inhalt des Evangeliums angemessen ist. Man könnte sie als *aktive Gelassenheit* oder als *gelassene Aktivität* bezeichnen. Solches Gebet ist selbst ein Zeichen dafür, dass die Verhältnisbestimmung von Gottes Werk und Menschenwerk gelungen ist.“¹⁸¹ Die entscheidende Frage ist demnach nicht die nach einer bloß technisch-rhetorischen Sprachfähigkeit über zentrale geistliche Dinge, sondern elementar nach existenziellem Bezeugen-Können: „Was haben wir `by heart` zu sagen?“ Die Bitte um den Geist ist „wesentlicher Bestandteil der Tätigkeit einer Kirche, die nach neuer Lebendigkeit sucht: `Veni, creator spiritus`.“

Bei der Suche nach der jeweils angemessenen äußeren Gestalt der Kirche kann das bedeuten: Sie kann das Organisierbare organisieren durch Management mit dem Gebet um den Heiligen Geist auf den Lippen, sie möge – wenn Gott es so will – gerade so dem Nicht-Organisierbaren die Bahn bereiten. Gott wirkt auch *in, mit und unter* menschlichem Tun im Sinne der Ökonomie. Eine doppelte Gebetsbitte entspricht diesem spirituellen Prozess: „Hilf mir zu tun, was du segnest, und segne, was ich tue!“

Matthias BRENDER, Vorsitzender von Christliche Impulse e.V., benennt sieben Entwicklungstendenzen in Gemeinden quer zu den Konfessionen. Ein wesentliches Ergebnis beschreibt er so: „Wenn ich Gemeinden, die eine positive Entwicklung hinter sich haben, nach dem Ursprung ihres Weges frage, ist die Antwort immer die Gleiche: Wir haben uns hingesezt, gemeinsam gebetet, die Bibel gelesen und auf Gott gehört, was für unsere Gemeinde konkret dran ist. Was dann passiert, das kann an jedem Ort anders aussehen. Aber Beten und Bibellesen – das war und ist immer der Anfang.“¹⁸²

Dass das Gebet gerade nach lutherischem Verständnis genau der Ort ist, an dem die Kirche ihre eigene Grundspannung expressiv zum Ausdruck bringt – vor Gott! –, das hat mit dem zu tun, was

¹⁷⁹ Bayer (vgl. Anm.4), S. 320.

¹⁸⁰ Predigt von Kardinal Georg Sterzinsky, Erzbischof von Berlin, während der Frühjahrs-Vollversammlung der Deutschen Bischofskonferenz, am Donnerstag, 25. Februar 2010 in Freiburg, in: Deutsche Bischofskonferenz, Pressemeldung 25.02.10 - Nr. 34, URL: [http://www.dbk.de/252.html?&no_cache=1&tx_ttnews\[t_news\]=1522](http://www.dbk.de/252.html?&no_cache=1&tx_ttnews[t_news]=1522) (Stand 16.3.2010).

¹⁸¹ Härle, a.a.O., S.9. Folgende Zitate: S.12.

¹⁸² Brender, Matthias, Wie willst Du Deine Gemeinde, Herr? IdeaSpektrum Nr.33, 18.8.2010, S.18-20, hier S.20.

Christian MÖLLER mit der *Mitte der Kirche* meint. Er nennt drei zu Schlagworten gewordene lateinische Termini Martin Luthers¹⁸³:

1. „*Simul iustus et peccator*“ – glaubende Menschen sind Sünder und Gerechte zugleich. „Peccator bin ich und bleibe ich in re, iustus aber in spe, und d.h. mit der Hoffnung auf ewiges Heil erfüllt, das in diesem Leben auch immer wieder aufblitzt, wie es eben bei einem Kranken immer auch Genesungsphasen gibt.“ Dagegen verführt das Streben nach perfekter Heiligkeit zu eben dem Machbarkeitswahn, den Möller der Evangelischen Kirche gegenwärtig vorwirft.

2. „*Esto peccator et pecca fortiter, sed gaude fortius in Christo!*“ – Sei ein Sünder und sündige kräftig, aber freue dich noch kräftiger an Christus! „Das heißt ja nicht: Hau mal auf die Pauke und lass fünf gerade sein. Es heißt vielmehr: Gib doch endlich einmal zu, dass du nicht weiter weißt und allein in Christus deine Zuflucht suchst. [...] Nur ein offener, bekennender Umgang mit der Sünde hilft wirklich im Leben aus dem Glauben weiter, weil nur aus der Erkenntnis der Sünde der Glaube an Jesu Verheißung erwächst: 'Ohne mich könnt ihr nichts tun.'“

3. Dann „kann die Kirche angesichts des sie heiligenden Christus zugleich eingestehen und bekennen, dass sie die 'größte Sünderin' ist“ – *peccatrix maxima*. „So nimmt sie das Leiden Gottes in der Welt ernst und wacht mit Christus in Gethsemane. Sie zehrt von seinem hohenpriesterlichen Gebet, dass alle eins werden in IHM.“

In ihrem Gebet drückt die Kirche als Ganze (und alle ihre Glieder) aus, dass sie ihre eigene und die sie umgebende Wirklichkeit als gebrochene, immer auch unheile, erlösungs- und vollendungsbedürftige Wirklichkeit anschaut und zugleich mit all ihrer Kraft von Gott die Einlösung seiner Zusagen einfordert. Diese Grundspannung ist das Lebenselixier der Kirche. Sie lebt „auf der Schwelle“ (Wagner-Rau), im „extra nos“, *ek-statisch*, im besten Sinne *außer sich*. Darum braucht sie sich vor spannungsreichen Rahmenbedingungen ihrer Existenz nicht so zu fürchten, als ginge es um Sein oder Nichtsein. „Das Gebet ist nicht der Ort der Selbstgewissheit, [...] sondern ein Ort der Suche [...] Wer betet, wird ein anderer – aber er wird es nicht restlos aus eigener Kraft. Das ist das Versprechen, das das Christentum dem Wahn der Ich-Optimierung entgegensetzt. Ohne den Funken von außen, ohne das Gegenüber, das der Gläubige Gott nennt, ist tiefe Veränderung nicht zu haben.“¹⁸⁴

11. Eine christusförmige Kirche ist auch inmitten bedrängender Leere nicht verloren.

Handfest formuliert: Fehlerfreundlichkeit und Leben auf der Schwelle gehören zum „natürlichen“ Profil der Evangelischen Kirche und können durchaus Wettbewerbsvorteile ihrer Organisationen werden. Der Trendforscher Matthias HORX gab Mitte der neunziger Jahre folgende Einschätzung zur evangelischen Kirche: „Die Amtskirchen werden in den Regalen des spirituellen Supermarkts der Zukunft lediglich Mitbewerber sein. Dabei können sie allerdings sehr gewichtig bleiben. Ihr Angebot kann durchaus mithalten. Die evangelische Kirche ist auf den Regalen im Grunde gut platziert. Ihr 'core value' (ihr zentraler Wert) lässt sich in einem Begriff fassen: schlichte Gelassenheit. Gelassenheit, diesen Mega-Wert in einer Zeit der Unruhe, des Lebens-Stresses, und Verunsicherung, hat man eben, wenn man seinen Jesus hat – und er ist auch im spirituellen Supermarkt ringsherum kaum zu haben. [...] Gottvertrauen nannte man das früher - eine heute, um im Marketing-Jargon zu bleiben, enorm begehrte Ware, um die diesen komischen, riesigen, alten Verein jeder Marketing-Manager brennend beneiden würde.“¹⁸⁵

Wie schon weiter oben bemerkt: Der „komische, riesige, alte Verein“, der die Kirche ist, hat in der theologischen Selbstwahrnehmung ein Defizit. Während die römische Ekklesiologie die Kirche überbestimmt und sie als quasi-erratischen Block aus der Welt *heraushebt*, ist im Protestantismus teilweise eine widersprüchliche und verwaschene Identitätsbestimmung zu konstatieren. Und dennoch – oder gerade deshalb! – ist in der landeskirchlichen Landschaft oftmals ein teilweise so verfestigter Konservatismus gegenüber den Strukturen zu beobachten, die die Kommunikation des Evangeliums und damit den göttlich-institutionellen Kernbereich unterstützen sollen.

Fulbert STEFFENSKY ist davon überzeugt, dass ein stärker *spirituell* gefüllter Kirchenbegriff gerade an dieser Stelle vonnöten ist: „Der Begriff Kirche ist im Protestantismus unterentwickelt. Es

¹⁸³ Möller, *Mitte* (vgl. Anm.130), S.133f.

¹⁸⁴ Schwarz, Patrik, Auch ein Wunder, Die Zeit Nr. 53 / 22.12.2009, URL = <http://www.zeit.de/2009/53/01-Glaube> (Stand 18.9.2010).

¹⁸⁵ Horx, Matthias: *Trendbuch Band 2 – Megatrends für die späten neunziger Jahre*, Düsseldorf 1995, S.129.

bedarf einer spirituellen Kraft, gerade in Krisen nicht in panischen Egoismus zu verfallen. [...] Wir haben hier keine bleibende Gestalt, auch keine bleibende Kirchengestalt. Die Beweglichkeit, die Vorläufigkeit, die Existenz auf Zeit, die Wandelbarkeit müssten, ehe sie Signatur des spätmodernen Subjekts sind, schon längst Eigenart der Christen sein.“¹⁸⁶ „Vieles an der alten Gestalt der Kirche wird sterben. Selbst wenn wir Neues erwarten, sind der Abschied und das Sterben schwer. Vielleicht verlieren wir, um zu gewinnen. Aber zunächst verlieren wir, und man kann uns die Trauer über den Verlust nicht verbieten. Die Trauer macht uns bewusst, was wir hatten und was wir brauchen. Trauer braucht Zeit. Selbst unsere Ratlosigkeit braucht ihre Zeit, Unklarheit und Ungewissheit brauchen Zeit. Es besteht die Gefahr, dass wir, nur um unserer Resignation und Trauer zu entkommen, irgend etwas tun; irgendwelche Dinge treiben, an denen sich herumbasteln lässt. So wünsche ich uns Langsamkeit bei wesentlichen Entscheidungen. Jedenfalls sollen sie nicht getroffen werden, damit wir unserer Trauer entrinnen. Ich sage nichts gegen Organisationsberatung. Aber ich kann mich bei einigen Landeskirchen des Verdachts nicht enthalten, dass sie die Kirchen besinnungslos (im Sinne des Wortes) machen und dass die Kirchen sich verbrauchen in den kleinen Möglichkeiten, die ihr da geboten werden. [...] Was wir erleben, sind die Geburtsschmerzen einer gereinigten Kirche. Aber auch der Geburtsschmerz ist ein Schmerz.“

Steffensky spricht hier etwas an, das an die spirituellen Wurzeln geht. Es gibt bekanntlich einen *horror vacui* – eine *Angst vor der Leere*. Dieser spezielle Horror ist gerade auch eine protestantische Versuchung. Wo ihr nicht widerstanden wurde, lässt sich das manchmal schon an der Einrichtung mancher Gottesdiensträume ablesen – hier wurde von der „Verwohnzimmerung“¹⁸⁷ gesprochen. Auch in der Gestaltung der Gottesdienste ist sie mitunter bedrängend zu spüren. In der Kirche des Wortes, „die in der Gefahr steht, unter der Flut von Worten zu ersticken, ist das Einräumen und Pflegen von Stille eine der ganz wichtigen Aufgaben, vor denen wir stehen.“¹⁸⁸ Und es gibt eben auch, und das spricht Steffensky an, das Phänomen *funktionaler Hyperaktivität*, selbst bei so hilfreichen Dingen wie der Inanspruchnahme einer Gemeinde- oder Organisationsberatung. Funktional deshalb, weil ihre heimlich verabredete Aufgabe nicht im gemeinsamen Anschauen dessen, was ist, besteht, auch nicht im gemeinsamen Hören aufeinander und auf Gott, sondern im aktivistischen *Überdecken* der eigenen Unfähigkeit zu hören, wirklich hinzuschauen und dann erst zu einem Urteil und einer begründeten Handlung zu kommen. Meistens zeigt sich das dann auch im Vollzug der Beratung selbst: Eine solche Gemeinde erweist sich als *beratungsresistent*.

Was hat protestantischer *horror vacui* mit defizitärem Kirchenbewusstsein zu tun? Ich möchte das exemplarisch an der theologischen Figur des *Allgemeinen Priestertums aller Getauften* verdeutlichen. Dieses wird bekanntermaßen als eines der wichtigsten protestantischen Unterscheidungsmerkmale verstanden, jedoch weithin auf die Frage der Gottesdienstleitung reduziert und nicht selten fälschlich gegen eine Vorstellung vom besonderen kirchlichen Amt ausgespielt. Dabei wirkt die „vorreformatorische Einengung des Priesterbegriffs als ‚Kultvorstehertum‘“ nach.¹⁸⁹ Nach den beiden biblischen Leittexten Exodus 19,4ff und 1. Petrus 2,5ff ist der priesterliche Dienst des Priestervolkes Israel für alle Völker und in der Entsprechung auch der Kirche „immer ein ‚Dazwischentreten‘“ und geschieht (in der Kirche) „durch Wort und Sakrament, durch Segen und vollmächtige Vergebung (Beichte), durch Hingabe und Eifer, durch Liebe und Opfer, durch Gebet und stellvertretenden Glauben, durch vollmächtiges Handeln und ohnmächtiges Erleiden.“ Ein wichtiger Dienst des Priestertums aller Getauften liegt in der *Fürbitte* füreinander und für die Welt. Ein Netzwerk des fürbittenden Gebetes als tragende Hängematte im besten geistlichen Sinn – wer das in schweren Zeiten erfahren durfte, wird nicht vergessen, welche Kraft das gibt und welches Empfinden, im Raum der Kirche Jesu Christi über alle trennenden Grenzen hinweg geborgen und aufgehoben zu sein.

¹⁸⁶ Steffensky (vgl. Anm.139), S.59. Folgendes Zitat: S.71f.

¹⁸⁷ Vgl. z.B. Haupt, Jens, Die „Verwohnzimmerung“ des deutschen Protestantismus. Oder: Wo gerate ich hin, wenn ich in eine Kirche gehe? Deutsches Pfarrblatt, Heft 7 / 2009, S.379f.

¹⁸⁸ Ergänzungsband zum Evangelischen Gottesdienstbuch für die Evangelische Kirche der Union und für die Vereinigte Evangelisch-Lutherische Kirche Deutschlands, hg. von der Kirchenleitung der VELKD und im Auftrag des Rates von der Kirchenkanzlei der EKV, Berlin u.a., 2002, S.25. – Vgl. Die Feier der Evangelischen Messe, hg. im Auftrag der Evangelischen Michaelsbruderschaft von Ralf-Dieter Gregorius und Peter Schwarz, Göttingen 2009, S.25f: „Neben dem Hören auf das Wort muss Raum bleiben für das Horchen [...] Nach der Anrede durch Gott soll es Zeit und Raum geben für ein sehr persönliches: ‚Hier bin ich‘. [...] Aus diesem Grund soll das Schweigen im Raum sein als Stillephasen [...] Während wir tun, was zu tun ist, und sagen, was zu sagen ist, verharren Leib und Seele in Aufmerksamkeit vor ihm [...]“

¹⁸⁹ Hering, Wolfgang, Zwischen Gott und Welt. Anmerkungen zum Priestertum aller Gläubigen, Deutsches Pfarrblatt, Heft 1/2009, S.30-32, hier S.31. Folgendes Zitat: S.32.

Es geschieht viel Fürbitte in unseren Gottesdiensten und auch von vielen Einzelnen. Doch warum sagen wir einander nicht öfter: Ich bete für dich, und tun es? Warum schaffen wir nicht mehr gemeinsame Gelegenheiten zum Gebet, wie uns das sowohl unsere katholischen als auch unsere freikirchlichen Geschwister vormachen? Etwa die Schwestern des Berliner Karmels, die zu einem Gebetsabend „Neues Feuer für unsere Kirche“ einladen: „Die Kirche als Glaubensgemeinschaft befindet sich heute in großen Umbrüchen. Vielen Menschen ist sie nicht mehr geistliche und menschliche Heimat. Zu diesem Gebetsabend laden wir alle ein, die sich auf den Weg des Gebetes im Geiste Jesu machen wollen. Das Gebet in Gemeinschaft öffnet die Herzen der Menschen und schafft Raum für Gott.“¹⁹⁰ In wie vielen Gemeinden wird auch in konkreten Anliegen der Gemeinde- und Kirchenentwicklung gebetet? Allein schon der oben beschriebene Zusammenhang, dass betende Gemeinden zugleich wachsende Gemeinden sind, könnte dazu anregen.

Im Dienst des stellvertretenden und gemeinsamen Gebetes bringen Gemeinden, Kreise und Gremien deutlich zum Ausdruck, dass sie Kirche und damit auf Christus angewiesen sind – „Ohne mich könnt ihr nichts tun.“ (Johannes 15,5). Das zeigt sich nicht zuletzt dann, wenn sie ihre Ohnmacht, ihr Scheitern, ihre Trauer um verlorenes Terrain vor Gott zum Ausdruck bringen. Mit Steffenskys Worten: „Es bedarf einer spirituellen Kraft, gerade in Krisen nicht in panischen Egoismus zu verfallen.“ – Oder in einen Zustand kollektiven Burnouts oder in kollektive Hyperaktivität aus Angst vor der Leere.

Das Beispiel Martin Luthers zeigt, wie der leidenschaftliche Ausdruck eigener und fremder Erfahrung und der ebenso leidenschaftliche Appell an Gott im Pochen auf seine Verheißungen Menschen stark macht, um auch die Spannungserfahrung der „dunklen Nacht“ (Johannes VOM KREUZ) zu ertragen. In seiner Schrift „Eine einfältige Weise zu beten“ an seinen Barbier und Freund Meister Peter beschreibt Luther, wie die zum begehrenden Gebet gewordene Anfechtung sich steigert, bis sie umschlägt in eine rein passive Haltung des Menschen. Aus dem aktiven Beten wird erwartungsvolles Hören, wird Kontemplation. Gott wird jetzt nicht mehr angeredet, sondern ist sprechendes, antwortendes Gegenüber. Er spricht – und das ist höchst erstaunlich – vom Menschen vernehmbar aus der immanenten Wirklichkeit der Welt heraus in einer inneren Predigt des Heiligen Geistes. Eine solche besondere Anrede Gottes kann geschehen in Gestalt von Gedanken, die mir in den Sinn kommen, und die in Wahrheit ein Einfall Gottes in mein Leben sind: „Und wenn einem gleichfalls solche reiche, gute Gedanken kommen, so soll man die andern Bitten fahren lassen und diesen Gedanken Raum geben und ihnen in Stille zuhören und sie beileibe nicht hindern. Denn da predigt der heilige Geist selber, und ein Wort von seiner Predigt ist besser als von unsern Gebeten tausend“.¹⁹¹ Es gibt allerdings kein Recht und schon gar keine Garantie darauf, solch eine beglückende Gotteserfahrung zu machen. Oftmals wird es beim „Deiner wart ich mit Verlangen“ bleiben, so schmerzlich wie unerfülltes Warten von Verliebten oder Liebeskummer¹⁹².

Das ist dann die mystische Erfahrung der „Kreuzförmigkeit“, wie Jürgen MOLTSMANN sie nennt¹⁹³. Er identifiziert sie schon im alltäglichen Leben in der Welt „in den Schmerzen des Lebens und den Leiden der Liebe. [...] Darum gibt es auch die Erfahrung des auferstandenen ‚Christus in uns‘ nicht nur in den Spitzen der geistlichen Kontemplation und nicht erst in der Tiefe des Todes der Märtyrer, sondern schon in den kleinen Erfahrungen des getragenen und verwandelten Leidens. Wer liebt, stirbt viele Tode. Das Mit-Christus-Leben tröstet zum Weiterleben und zur Auferstehung der Liebe. Es stärkt die Widerstandskraft der Schwachen und Kleinen, wenn sie von den Starken entmutigt werden. Es schenkt schöpferische Kräfte, wo keine Möglichkeiten mehr erkennbar sind. [...] Die Annahme der Niedrigkeit des eigenen Lebens ist die wahre Demut. Das einfache Dasein ist das Leben in Gott. Denn in diesem ‚Dunkel des gelebten Augenblicks‘ (E. Bloch) sind Anfang und Ende präsent. [...] Der *mystische Kairos* ist das göttliche Geheimnis des Lebens. Ihn zu finden, ist so einfach und darum so schwierig. Der Schlüssel zu diesem Geheimnis ist die Kindlichkeit und das Erstaunen oder, wie es in der Frömmigkeit früher hieß: die *Einfalt*.“

¹⁹⁰ 28. Mail 2011, URL: www.karmel-berlin.de.

¹⁹¹ Luther, Martin, Eine einfältige Weise zu beten (1535), zum Amen des Vaterunsers, URL: http://www.glaubensstimme.de/doku.php?id=autoren:luther:eine_einfaeltige_weise_zu_beten_fuer_einen_guten_freund (Stand 16.9.2010).

¹⁹² Vgl. Hägele, Klaus, Spiritualität (vgl. Anm.134), S.122.

¹⁹³ Moltmann, Gotteserfahrungen (vgl. Anm. 143), S.64f.

Wenn schon in den kleinen Alltagserfahrungen von Einzelnen, dann darf das erst recht auch für das auch für das geistliche Leben einer *kirchlichen Gemeinschaft* gelten, so unspektakulär oder gewöhnlich oder gar hoffnungslos es auch erscheinen mag. Sie lebt insofern christusförmig, als sie ihr „Dunkel des gelebten Augenblicks“ in der Gegenwart Gottes annimmt, im kindlichen Vertrauen darauf, dass auch an ihr die Wirklichkeit der Auferstehung Jesu Christi wirksam werden wird. Ein stärkeres Mittel gegen den *horror vacui* ist schwer vorstellbar.

12. Je mehr die Kirche außer sich ist, desto attraktiver wird sie.

Martin Luther beschreibt die glaubende Existenz des Menschen als *Außer-sich-Sein*, genauer als Sich-selbst-entrissen-Werden durch Gott selbst: „... dass ein Christenmensch nicht in sich selbst lebt, sondern in Christus und in seinem Nächsten; in Christus durch den Glauben, im Nächsten durch die Liebe. Durch den Glauben fährt er über sich in Gott, aus Gott fährt er wieder unter sich durch die Liebe und bleibt doch immer in Gott und göttlicher Liebe.“¹⁹⁴ Dies kann und muss auch als Beschreibung der Kirche als Gemeinschaft der Glaubenden verstanden werden. Sie lebt nicht in sich selbst, sofern sie als Kirche lebt. Sie lebt *ekzentrisch* im Evangelium, dessen Geschöpf sie ist, und sie lebt zugleich als „Kirche für andere“ ebenso ekzentrisch. Weil und insofern sie gerade so glaubend und liebend mit sich selbst identisch ist, geht von ihr Attraktivität aus. *Außer sich* glaubend und liebend ist die Kirche schön und anziehend und deshalb auch relevant.

Volker WEYMANN ist zuzustimmen¹⁹⁵: „In aller Mitverantwortung für den künftigen Weg der Kirche wird es primär nicht darum gehen, die Kirche attraktiv zu machen, vielmehr Menschen die Möglichkeit zu geben, die Lebensrelevanz des Evangeliums zu entdecken. So wird die Frage nach der Relevanz der Kirche ganz sachgemäß zweitrangig, weil offen gehalten zu ihrem Grund und der Quelle ihres Lebens in Jesus Christus hin. Im Blick auf Fragen auch nach der Zukunft der Kirche wirkt jenes Bildwort des Paulus orientierend und entlastend: ‚Wir haben diesen Schatz in irdenen Gefäßen, damit die überschwengliche Kraft von Gott sei und nicht von uns‘ (2. Kor. 4,7). Als Schatz kommt hier in den Blick: ‚die Erkenntnis der Herrlichkeit (und also des Glanzes, der klarmachenden Klarheit) Gottes auf dem Angesicht Jesu Christi‘ und also auf dem Gesicht des Gekreuzigten (2. Kor. 4,6). Haben sonst Schätze ihren Ort im Tresor, gar hinter Schloss und Riegel, so hat dieser Schatz in tönernem, anschlagbarem, brüchigem Zeug seinen rechten Platz. Denn wie sollte dieser Schatz, wenn die Gefäße keine Risse abbekommen, nicht brüchig werden dürften oder gar zerbrechen könnten, in seinem Glanz hervorleuchten und zu der ihm eigenen Ausstrahlung kommen?“

Ähnlich aussagekräftig für die notwendige Selbstrelativierung der Kirche wie das paulinische Gleichnis vom zerbrechlichen Gefäß, das einen Schatz in sich trägt, ist eine ebenfalls biblische Metapher mit einer reichen Traditionsgeschichte. Der Kirchenvater Augustinus von Hippo hat den genialen Satz geprägt: „Was du in anderen entzünden willst, das muss in dir brennen.“ Im Schauen der Kirche auf Christus entsteht das Feuer, das andere entzünden kann. Das liturgische Symbol für diesen Zusammenhang finden wir in fast allen unseren Kirchen. Es ist die *Osterkerze*¹⁹⁶. Sie steht für alles, was die Kirche beitragen kann, um die Flamme von Glaube, Hoffnung und Liebe zu erhalten. Im Lobpreis des Osterlichtes, dem Exsultet, wird hier vom „schmelzenden Wachs“ aus der Arbeit der Bienen gesprochen „um die kostbare Flamme zu erhalten“. Aller kirchliche Einsatz ist aus diesem schmelzenden, vergänglichen Wachs. Die Kirche ist insofern „Mutter Kirche“, weil sie alles, was sie hat, dem Heilshandeln Gottes in Wort und Sakrament zur Verfügung stellt. Sie ist aber vor allem Braut Christi, die ihn sehnsüchtig sucht. Die biblische Schlüsselstelle im Exsultet ist Hohelied 8, 6 und 7.: „Die Glut der Liebe ist eine Flamme des Herrn [...] Wenn jemand alles Gut in seinem Hause um die Liebe geben wollte, so könnte das alles nicht genügen.“ Die Kirche hat alles einzusetzen, um ihre Flamme der Liebe zu erhalten. Das ist *Qualitätsmanagement* im besten Sinne. Aber sie muss es tun im Wissen, dass sie die Flamme nicht selbst erzeugt hat, und dass sie mit dem besten Qualitätsmanagement die unverdiente Liebe niemals aufwiegen und über sie verfügen kann. Das ist, richtig verstanden, *Evangelium* im besten Sinne.

¹⁹⁴ Luther, Martin, Ausgewählte Schriften, hg. v. K. Bornkamm / G. Ebeling. Frankfurt/M. 1982, Bd. I, S. 263.

¹⁹⁵ Weymann (vgl. Anm.2), S.69.

¹⁹⁶ Zum folgenden: Hägele, Exsultet (vgl. Anm.5), S.12.

Hier wird noch einmal deutlich, dass das Evangelium die Ökonomie nicht aufhebt, aber sie ins rechte Licht setzt. Henning SCHLUß bringt die kirchliche Herausforderung von Effizienz und Evangelium auf den Punkt: Die Kirche muss mitten in der weltlichen *Ressourcenknappheit*, in und mit der sie selbst lebt, den göttlichen unendlichen *Liebesüberschuss* zur Geltung bringen. „Wo Evangelium durch Effizienz ersetzt wird, da verfehlt sich unsere Kirche. Aber wo das Evangelium mitten in der Ökonomie aufscheint, da erfüllt sie ihren Auftrag.“¹⁹⁷

Doch das Exsultet gibt uns noch einen weiteren Hinweis. Die verliebte Kirche sucht mit brennender Liebesflamme ihren Bräutigam, Christus – „bis sie findet der Morgenstern, der in Ewigkeit nicht untergeht.“ Norbert LOHFINK hat darauf aufmerksam gemacht, dass auch dies auf das Hohelied anspielt, das in der jüdischen Pessachliturgie rezitiert wird und das immer wieder vom Suchen, Finden oder nicht finden Können zwischen den Liebenden spricht. „Im Hohenlied will die Liebende den Geliebten finden. Im Exsultet findet am Ende der Nacht der ‚Morgenstern‘ seine Kirche. Was dann entsteht, ist, wie es von der Liebe am Ende des Hohenlieds heißt, stärker als der Tod (Hld 8,6): Denn dieser Morgenstern ‚weiß nichts von einem Untergang‘.“¹⁹⁸

Die Schönheit und Attraktivität der Kirche ist die einer den Geliebten Suchenden. Schön ist sie gerade deshalb, weil sie sich durch nichts und niemanden bei dieser erotischen Suche ablenken lässt und ihre ganze Energie in den Erhalt ihrer Liebesflamme investiert. „Herz und Herz vereint zusammen sucht in Gottes Herzen Ruh. Lasset eure Liebesflammen lodern auf den Heiland zu.“ (Nikolaus Ludwig Graf von Zinzendorf, 1725, Evangelisches Gesangbuch Nr. 251) Dass sie dabei auch das Leiden der Liebe, Nichterfüllung und Leere aushalten und durchstehen muss, mindert nicht ihr Brennen und Leuchten, und wenn sie dabei zeitweise auch einen etwas derangierten Eindruck macht, bleibt sie dennoch schön. Sie verharrt in der Suchbewegung, die, so oft sie im Nichtfinden zu enden scheint, im *Gefundenwerden* ihre Erfüllung findet. Das geschieht in der pfingstlichen Erfahrung des Geistes schon jetzt, wann und wo es Gott gefällt. Darum soll die Osterkerze auch während der ganzen Osterzeit bis Pfingsten brennen. Das Große Osterlob hat aber den Bogen „noch weiter gespannt: bis zur Wiederkunft Christi und damit bis zum definitiven Ende aller Todesnächte, dem die Kirche mit den ‚Flammen der Liebe‘ entgegenglaubt, -hofft und -liebt.“¹⁹⁹

Pfingsten, der „Kirchengeburtstag“, liegt in der Mitte des Kirchenjahres. Doch die Kirche lässt es mit dem adventlichen Warten auf den Bräutigam beginnen und mit dem Ausblick auf das ewige Hochzeitsfest mit ihm enden. Nicht sich selbst macht sie damit zum Thema und ihre eigene Existenz. Kirche ist notwendig *eschatologisch* ausgerichtet. Mit dem endgültigen Erscheinen Christi wird sie aufhören, *Institution und Organisation* zu sein. Auch ihr priesterlicher Dienst für die Welt wird dann überflüssig, weil im besten Sinne aufgehoben sein, wenn Gott *alles in allem* sein wird (1.Korinther 15,28). In vielen Gemeinden brennt die Osterkerze am Ewigkeitssonntag, wenn der Toten gedacht wird. Bis dahin hat sie ihre Wachsressourcen schon beträchtlich verbraucht. Wir sollten in diesem Zeichen auch das Bekenntnis der Kirche wiedererkennen, dass sie in und mit ihrer Strukturgestalt auch *nach vorne* über sich hinausweist, und dass sie beständig in diese messianische Zukunft umkehrt.

„Wer keine wirkliche Umkehr sucht oder keine Umkehr nötig zu haben glaubt, der kann auf die alternative Zukunft im Bild des wiederkehrenden Christus verzichten. Er braucht sie nicht. Wer sich aber vorbehaltlos auf die Umkehr einläßt, dem wird die Wiederkunft und das messianische Reich Christi wichtig. Er braucht den Halt dieser Zukunft, um sich von der Gegenwart zu lösen, um der Gegenwart frei entgegentreten zu können. Die Zukunft Christi ist ihm wichtiger als die Gegenwart der Welt. Darum betet er: ‚Dein Reich komme, und es vergehe diese Welt‘. Für die Erwartung der Parusie Christi und seines Reiches ist freilich die Übersetzung ‚Wiederkunft‘ unglücklich. Sie setzt voraus, daß Christus jetzt fort ist und dann wieder kommt. Das aber entspricht nicht der Erfahrung

¹⁹⁷ Schluß (vgl. Anm.81), ebd..

¹⁹⁸ Lohfink, Norbert, in: Liturgisches Jahrbuch / Vierteljahreshefte für Fragen des Gottesdienstes, 49 (1999) Heft 1, S.39-76 – zitiert nach der überarbeiteten Version in: Georg Braulik und Norbert Lohfink, Osternacht und Altes Testament. Studien und Vorschläge. URL: <http://www.sankt-georgen.de/leseraum/lohfink2.pdf>, S.32 (Stand 18.9.2010).

¹⁹⁹ Hägele, Exsultet, S.11f.

seiner Gegenwart im Geist. Darum finde ich die alte Übersetzung von Luther und Paul Gerhardt besser: sie sprachen von der *Zukunft Jesu Christi*. Das setzt seine Gegenwart voraus.²⁰⁰

Wolfgang HUBER stellte in der Kasseler Zukunftswerkstatt der EKD im Rahmen des Reformprozesses 2009 den „Herzschlag des Glaubens“ mit neun im gemeinsamen Nachdenken gewachsenen „Sätzen der Verlässlichkeit“ vor. Darin heißt es: „In der Bewegung, dem Unterwegs sein, dem Aufbruch bestimmt uns der Geist und die Kraft Christi. [...] Wir haben eine Quelle, einen Standpunkt [...] es gibt einen gemeinsamen Herzschlag, eine gemeinsame Mitte, eine gemeinsame Hoffnung“.²⁰¹ Es kommt darauf an, dies in Gemeinden, Gruppen und Gremien auch tatsächlich zu leben – als irdene, zerbrechliche Gefäße, exzentrisch ver-rückt, selbstvergessen wie Kinder, brennend und erwartungsvoll wie Liebende.

13. Die biblischen Ur-Gestalten der Kirche sind die Mutter Jesu Maria und Johannes der Täufer.

„Ein Mensch, der ganz auf Christus ausgerichtet ist [, den] nennen wir [einen] Christenmenschen – Christus ist sein Wesen. Gleiches gilt für die Gemeinschaft, für die Christengemeinde. Deshalb ist Führung in der evangelischen Kirche immer zuerst geistliche Führung als Ausrichtung auf das gemeinsame Ziel: Jesu Botschaft von der Liebe und Gerechtigkeit Gottes in Wort und Tat zu bezeugen.“²⁰²

Es gibt gewichtige biblische Bilder für den Auftrag der Kirche, etwa das Haus der lebendigen Steine, den Leib Christi oder das wandernde Gottesvolk, die Kirche der Nachfolge Christi. Doch steckt in ihnen allen auch eine große Versuchung: Dass die Kirche sich in ihrer Aktivität wichtiger nimmt als in ihrer elementaren Christusbezogenheit. Dann verschwindet das tragende Fundament unter dem beeindruckenden Aufbau, der Leib überlässt die Steuerung nicht mehr dem Haupt, das Fortschreiten wird entweder zum selbstgenügenden Spaziergang oder zum eigenmächtigen Himmelssturm, weil das schlichte Nach-Gehen oder das auf uns zukommende, adventliche Ziel aus dem Blick gerät. Dann wird Kirche selbstverliebt – oder überorganisiert und selbstüberfordernd. Auch als Christi Leib, als lebendiges Haus und als Kirche des Weges braucht sie, um in Wahrheit Kirche zu bleiben, in allen ihren Aktivitäten einen doppelten Bezug zu ihrem unverfügbaren, von ihr unterschiedenen Ursprung und Ziel, mithin die Bewegung des Von-außen-Empfangens und die des Von-sich-weg-Weisens auf eben dieses Außen. Es ist Gott, der um seiner selbst interessant ist, nicht die Kirche. Sie hält in der Welt den Platz für den unverzweckbaren Gott frei, indem sie diesen zentralen Platz in ihrer eigenen Existenz exemplarisch frei hält.

Für eine solche Kirche stehen als biblische „Prototypen“ zwei Gestalten, die in der orthodoxen Ikonographie die „Kleine Deesis“ (Fürbittgruppe) bilden, indem sie Christus als ihre Mitte von beiden Seiten umgeben: Maria, die Gottesgebälerin und Johannes der Täufer, der Vorläufer. Sie bilden das über der mittleren Tür, der Königstür, befindliche Zentralmotiv der orthodoxen Bilderwand, der Ikonostase.²⁰³

Maria und der Täufer sind zusammen die Urgestalten der Kirche. In ihrer Gegensätzlichkeit drücken sie zwei Seiten des einen großen Geheimnisses der Kirche Jesu Christi aus. Keine der beiden Gestalten kann auf die andere verzichten. Und vor allem: Beide sind auf Christus ausgerichtet, verweisen auf ihn, erhalten von ihm her ihr Geheimnis. Bei Johannes hat es etwas mit der Hand zu tun, die er ausstreckt, bei Maria mit ihrem Herzen. Wer wollte und könnte Herz und Hand gegeneinander ausspielen!

Johannes wird hier mit Engelsflügeln dargestellt. Das bezieht sich auf Maleachi: „Siehe, ich will meinen Engel senden, der vor mir her den Weg bereiten soll. Und bald wird kommen zu seinem Tempel der Herr, den ihr sucht; und der Engel des Bundes, den ihr begehrt: siehe er kommt.“ Ein

²⁰⁰ Moltmann, Gotteserfahrungen, S. 23f.

²⁰¹ Huber, Wolfgang, Vorstellung der 9 Worte der Verlässlichkeit, Zukunftswerkstatt der EKD im Rahmen des Reformprozesses "Kirche im Aufbruch", Kassel 26.9.2009, – URL: http://www.kirche-im-aufbruch.ekd.de/zukunftswerkstatt/9_worte_verlaesslichkeit.html (Stand 18.9.2010).

²⁰² Krolzik (vgl. Anm.70), S.24.

²⁰³ Die folgende Betrachtung wurde von Dorothea Strauß und Klaus Hägele als Predigt zur Wiedereinweihung der Kapelle des Franziskanerklosters Berlin-Pankow am 4.10.1995 gehalten.

Engel, also ein Gottesbote, steht und fällt mit seiner Botschaft. Er ist ganz diese Botschaft. Und die Botschaft des Täufers ist der Ruf zur Umkehr, da das Reich Gottes nahe herbei gekommen ist; angebrochen schon und unwiderruflich auf dem Weg durch Christus, Gottes Lamm. „Der nach mir kommt, ist größer als ich.“ „Er muss wachsen, ich aber muss abnehmen.“ Die Ikone lässt ihn Christus auf einer Schale halten – nicht mit der rechten zupackenden Hand, sondern mit der linken, empfangenden – so vorsichtig, als ob er jeden Moment wieder entschweben könnte. Die rechte Hand ist ganz Deutegestus. Darin, in ihrem Wegweisen von sich selbst, liegt ihre prophetische Kraft. Johannes – die Kirche, die sich nicht für das Eigentliche hält. Eine Kirche, die etwas weiß von der Vorläufigkeit der Welt, die ihr großes Geheimnis ist und in der ihr Heil begründet ist. Eine Kirche, die auf dem Weg ist, ohne feste Bleibe, ohne ein Dach über dem Kopf, ein wanderndes Gottesvolk mit einem Ziel vor Augen, einer Vision, einer Utopie des kommenden Reiches Gottes. Eine Kirche, deren deutende Hand dem wiederkommenden Christus den Weg bereitet, ohne Angst, selbst in den Hintergrund zu geraten.

Schon sehr früh haben sich verschiedene Typen von Mutter-Gottes-Ikonen herausgebildet. Dieser Typ ist als „Muttergottes des Zeichens“ bekannt. Die Benennung leitet sich aus der Weissagung Jesaja 7,14 ab: „Darum wird euch Gott selbst ein Zeichen geben: Siehe, eine junge Frau ist schwanger und wird einen Sohn gebären, den wird sie nennen Immanuel“. Wie kein anderer verkörpert dieser Typus die Inkarnation, das Geheimnis der Menschwerdung Gottes, das die Westkirche im Angelusgebet vergegenwärtigt: „Der Engel Gottes brachte Maria die Botschaft und sie empfing vom Heiligen Geist. ... Und das Wort ward Fleisch und wohnte unter uns, und wir sahen seine Herrlichkeit.“ Maria erscheint als Verkörperung der Kirche in der antiken Orans-Gebärde, betend mit erhobenen Armen. Vor ihrer Brust schwebt in einer Aureole, deren äußerer Ring goldene Strahlen und Sterne zeigt, der Christusknabe Immanuel, „Gott mit uns“. Die Darstellung erweckt den Eindruck eines Erwachsenen; nur die kleineren Proportionen deuten das Kind an. Ähnlich wie Christus der Weltenherrscher, der Pantokrator, erhebt er seine Rechte segnend vor der Brust, in der Linken hält er eine Schriftrolle. Christus, wie er gekommen ist, ist der Christus Immanuel, der Barmherzige, der Gott mit uns. Ihn trägt Maria in sich. Als Betende, Maria orans, zeigt sie uns, der Kirche, als ihre Urgestalt, die einzig angemessene Antwort auf das große Geheimnis der Menschwerdung Gottes: „Ich sehe dich mit Freuden an und kann mich nicht satt sehen. Und weil ich nun nicht weiter kann, bleib ich anbetend stehen. O, dass mein Sinn ein Abgrund wär und meine Seel ein weites Meer, dass ich dich möchte fassen.“

Die Kirche trägt Christus in ihrem Herzen, ohne ihn zu besitzen. Und sie verweist von sich selbst weg auf ihn, nicht ohne ihn selbst empfangen zu haben. Dass an dieser Stelle eine die Konfessionen verbindende Sicht gegeben ist, mag abschließend Kurt KOCH deutlich machen, der frühere Basler römisch-katholische Bischof, seit kurzem Präsident des Päpstlichen Rates zur Förderung der Einheit der Christen²⁰⁴: „Als konzilstauglich erweisen wir uns vor allem dann, wenn wir der Grundüberzeugung des Konzils folgen, dass es die Kirche nicht um ihrer selbst willen gibt, sondern ‚um Gottes willen‘, und zwar im buchstäblichen Sinn. Diesen Primat des Gottesgeheimnisses haben bereits frühchristliche Theologen mit dem schönen Bild von Sonne und Mond zum Ausdruck gebracht: Wie der Mond sein ganzes Licht von der Sonne empfängt, um es in die Nacht hinein strahlen zu lassen, so liegt die Sendung der Kirche als Mond darin, das Licht der Christussonne in die Weltnacht der Menschen hinein zu strahlen und erleuchtende Hoffnung zu ermöglichen. Wir brauchen deshalb dringend eine ‚lunare Ekklesiologie‘, dergemäß sich die Kirche damit zufrieden gibt, Mond zu sein, und sich nicht selbst sonnen will, sondern auf Christus als die wahre Sonne unseres Lebens hinweist. Die Kirche lebt folglich nur dann glaubwürdig und wirklich evangelisch, wenn sie möglichst wenig von sich, dafür aber möglichst intensiv von Gott und seinem Geheimnis spricht.“

²⁰⁴ Koch, Kurt, Die Gottesfrage in Gesellschaft und Kirche, in: G. Augustin (Hg.), Die Gottesfrage heute, Herder 2009, S.32-57, hier S. 49f.

C Organisationskultur

14. Im kirchlichen Reformprozess hat Kulturentwicklung eine entscheidende Bedeutung.

Organisationen sind nicht machbar und von außen steuerbar. Sie „gestalten sich ähnlich wie der Organismus einer Zelle. ‘Eine Zelle behält trotz permanenter Erneuerung ihrer Elemente (Makromoleküle) ihre Unterscheidbarkeit gegenüber ihrer Umwelt, ihre Kohäsion und ihre relative Autonomie bei. Die Zelle produziert also letztlich immer wieder von neuem sich selbst. Diesen Prozeß der Aufrechterhaltung der eigenen Einheit und Ganzheit, während die Elemente selbst immer wieder erzeugt und vernichtet werden, nennt man Autopoiesis.’ (Zeleny) [...] Die ‘selbstreferentielle Schließung’ (Willke) ermöglicht einer Organisation, sich von der Umwelt und deren Komplexität abzugrenzen und somit der eigenen inneren Komplexität, die mit der Differenziertheit der Organisation wächst, zu steuern und Identität zu bewahren.“²⁰⁵ Deshalb gilt: „Jede Veränderung muss Selbstveränderung sein.“

Die überragende Bedeutung des Eigenlebens von Organisationen „ist u.a. der Grund, warum modernere Ansätze in der Organisationsentwicklungspraxis nicht mehr so sehr ihren Fokus auf die von den Menschen mehr oder minder unabhängigen Strukturen einer Institution oder auf deren (im Einzelnen im übrigen kaum beherrschbare) Abläufe richten, sondern sich verstärkt um die Bereiche bemühen, die mittelbar oder unmittelbar mit der *Beziehung* zwischen der Unternehmung (ausgedrückt in den Angeboten und Leistungen) und ihren Beschäftigten und mit den *Beziehungen* der Beschäftigten oder der Beschäftigtengruppen (Teams, Abteilungen, Häuser etc.) *untereinander* zusammenhängen. Dabei stehen sowohl verschiedene Fragen von ‘Wertschätzung’ im allgemeinen [...] als auch Fragen des ‘Klimas’ in der Institution oder des ‘Geistes’ der Firma, das nach innen wie nach außen gleichermaßen wirkende ‘Image’ und auch der Grad der ‘Identität’, der sich für die Arbeitnehmer mit ‘ihrer’ Firma, mit deren ‘Produkten’, mit ihren Symbolen und Ritualen und mit ihrer Geschichte einstellt, im Vordergrund. Kurz – eine Organisationsentwicklung des neuen Milleniums hat die Entwicklung der ‘Kultur’ einer Institution im Auge. Ein schwieriger und aufwendiger Prozess, der die unbedingte Bereitschaft zur Veränderung und überdurchschnittliche Begeisterung der Betroffenen für neue Wege voraussetzt – und trotzdem ohne einen erheblichen Leidensdruck nicht denkbar ist.“²⁰⁶

Der Begriff Kultur wird seit den 80er Jahren auf Organisationen angewandt. „Organisationen existieren in einer bestimmten Kultur ihrer Umwelt, von der sie beeinflusst sind. Sie sind selber Kultur, d.h. sie stellen für ihre Mitglieder eine spezifische Lebenswelt dar mit einer je eigenen ‘sozialen Konstruktion der Wirklichkeit’. Und sie haben und machen Kultur in Form von bewussten und sichtbaren Artefakten.“ Die Funktionen der Organisationskultur sind Integration der Mitglieder, Koordination über gemeinsame Werte, Motivation und Identifikation²⁰⁷.

Zur Bedeutung von Kulturentwicklung schreibt Klaus DOPPLER²⁰⁸, es gebe am Ende “keine effizientere Steuerung als eine ausgeprägte, in sich stimmige Unternehmenskultur. Wenn [...] die allgemeine Marschrichtung stimmt, kann man den Rest vertrauensvoll der dezentralen Selbststeuerung überlassen. Dies ist der Hauptgrund, weshalb ‘Unternehmenskultur’ mittlerweile die Bedeutung eines zentralen Erfolgsfaktors erlangt hat”.

Am Erkennen und Gestalten ihrer gelebten Kultur entscheidet sich auch für die Reform der Organisation Kirche nahezu alles. Warum ist das so? „Änderungsvorhaben gelingen in dem Maße, wie sie von Organisationskulturen gestützt und getragen werden. Neue Projekte, Verfahren, Regeln, Konfliktregelungs-Mechanismen etc. brauchen eine ‘tiefere’ Verankerung; wenn die Kultur sie ‘abstößt’ – gleichsam in Form einer Immunreaktion – haben sie keine Chance. Vielmehr müssen sie mit der herrschenden Kultur ‘vermittelt’ werden (im Sinne eines zweiseitigen Anpassungsprozesses).“²⁰⁹ Wichtig ist insbesondere auch, mit einem gewaltigen Einfluss des

²⁰⁵ Schmidt/Berg (vgl. Anm.14), S.18. Folgendes Zitat: S.20.

²⁰⁶ Horn-Wagner, Dettlef, Die Ziele von Organisationsentwicklung, S.3, Mitschrift (vgl. Anm.42).

²⁰⁷ Schmidt/Berg, S.386f.

²⁰⁸ Doppler, Klaus; Lauterburg, Christoph: Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten, Frankfurt, New York, 11.Aufl. 2005, S.455, zitiert bei Posern (vgl. Anm. 25), S.29.

²⁰⁹ Schmidt/Berg, S.388. Folgendes und übernächstes Zitat: S.395.

Irrationalen zu rechnen. „Jede Organisation hat eine Tag- und eine Nachtseite. Die Nachtseite verkörpert all das, was im Tagesgeschehen der Organisation verdrängt, verschwiegen, verleugnet, unterdrückt wird. Es taucht auf in Pausen- und Abendgesprächen, in den Träumen der Beteiligten, als 'Unerledigtes', das der Tagesarbeit Energie entzieht. Wie Einzeluntersuchungen bei großen Firmen zeigen, gründen sich Entscheidungen des Managements zu 60% auf irrationale Anteile.“ Im Einzelnen ist dabei gemeint: „1. Non-Dits – [...] hintenherum [...] 2. Tabus – [...] stillschweigende Vereinbarungen [...] 3. Rituale – [...] Ritualisierung, die ein befürchtetes oder reales Chaos steuern soll [...] 4. Mythen – [...] nicht hinterfragbare Wahrheiten [...] 5. Gründer- und Schöpfergestalten – [...] 6. Sakralräume – [...] mit dem Nimbus des Besonderen ausgestattet [...] 7. Das Buch – [...] wie eine Bibel behandelt [...] 8. Der Glaube an die Wirkung – [...] Überschätzung von Methoden, Handlungen, Veröffentlichungen.“ Wer diesen Stichworten entlang einen selbst aus nächster Anschauung bekannten Bereich kirchlichen Lebens durchbuchstabiert, wird schnell fündig werden.

Wirklich tief greifende Veränderung in der Kirche ist angesichts der oben beschriebenen kulturstrukturellen Bedingtheiten eine äußerst anspruchsvolle, viel Reflexion, breite und sensible Diskussion erfordernde und langwierige Herausforderung. Sie braucht, wie wir gesehen haben, zudem ein breites Fundament spiritueller Identitätsarbeit. Denn es ist – im besten Fall – die *tatsächlich gelebte Spiritualität*, die einen Großteil kirchlicher Kultur ausmacht. Theologisch gehören die kirchliche Organisationskultur und ihre Entwicklung zum *ethischen Aspekt der Spiritualität*.

Wenn die Kirche ihrer im 2. Kapitel am Geländer des Chorals von Paul Gerhardt zusammengefassten und in den Thesen skizzierten „spirituellen Platzanweisung“ (s.o. B7) folgt, wird das automatisch kulturelle Folgen haben, die die organisationellen Tendenzen zur *Selbstbeschäftigung* relativieren können, an denen alle mehr oder weniger beteiligt sind, an denen aber auch viele Haupt- und Ehrenamtliche, Kirchenmitglieder und solche, die es werden könnten, leiden. Das wäre dann eine Qualitätsentwicklung, die „sich nicht vom Ganzen der Kirche abspalten und an eine operative Abteilung 'Fortbildung' delegieren“ ließe, sondern von der Organisation Kirche insgesamt als Anforderung angenommen würde, „motivierende, für gegenseitige Wahrnehmung und Kritik durchlässige Arbeitsbedingungen zu entwickeln, zu Risikobereitschaft und Experimentierfreude zu ermutigen und dabei unweigerlich vorkommende Fehler zu verzeihen.“²¹⁰ Alles in allem betrachtet beklagt jedoch Hans RAFFÉ, Marketing-Experte und badischer Synodaler, „einen mangelnden Willen zur Veränderung und zum Lernen: 'Die Kirche ist von einer lernenden Organisation noch weit entfernt.' [...] Nach Ansicht Raffées mangelt es in der Volkskirche an einer 'Leidenschaft zur Verbesserung'.“²¹¹ Eine solche wünschenswerte Leidenschaft müsste auch eine Stärkung *proaktiven* Veränderungswillens und -handelns gegenüber dem bislang vorherrschenden *reaktiven* Reflex einschließen. Denn letzterem fehlt die Zeit und die Energie, um auf strategisch-konzeptioneller Ebene ausgereiftes prozessorientiertes Arbeiten zu ermöglichen, und das kann bei schnell wechselnden Herausforderungen in einen Zustand chronischer Erschöpfung münden.

In puncto Innovation helfen manchmal Blicke über den kirchlichen Gartenzaun. Michael HERBST nennt exemplarisch die Anglikanische Kirche: „Sie beharrt einerseits auf der Bindung an die Heilige Schrift, an die Bekenntnisse und an das Bischofsamt. Zugleich wagt sie mutige Sachen, zum Beispiel den Start einer neuen Gemeinde auf einem Dorf in Lincolnshire im Osten Englands mit einem Freikirchler als Pastor – das wäre in unserer Kirche undenkbar! *idea*: Warum ist das undenkbar? *Herbst*: Weil wir uns zu sehr an 'beamtische' Strukturen binden. Sicher ist unser Kirchenrecht ein Schutz vor Wildwuchs. Wir sollten aber flexibler werden, wenn es uns darin behindert zu tun, was hier und jetzt nötig ist. Noch ein Beispiel für ängstliche Beharrung: Prädikanten werden von vielen unserer Pfarrer beargwöhnt und als Konkurrenz betrachtet. Oder: Neue Gemeinden haben in der Landeskirche kaum eine Chance. Schon die Vorstellung, das flächendeckende Gemeindefeld durch neue Gemeindeformen zu ergänzen, wird häufig als Bedrohung empfunden. Dabei sind zum Beispiel Jugendkirchen eine sehr verheißungsvolle Variante unter den möglichen Gemeindeformen! [...] Ich wünsche unserer Kirche nicht, dass nur

²¹⁰ Knüppel, Hans-Christian, Wahre Schönheit kommt von innen! Zur Frage der Qualitätsentwicklung im Bereich von Gottesdienst und Predigt, Deutsches Pfarrernetz 9 / 2010, S.471-473, hier S.473.

²¹¹ 'Forum 2000' des Arbeitskreises Evangelischer Unternehmer (AEU) in der Evangelischen Akademie Arnoldshain, *idea-Spektrum* 36/2009, S.6.

durch Not Einsicht kommt! Ich weiß allerdings, dass manche, die von außen auf Deutschland blicken, genau das denken. Zum Beispiel antwortete mein Freund John Finney, Bischof in der Anglikanischen Kirche in England, auf meine Frage, warum Veränderungen in seiner Kirche so viel einfacher sind als in Deutschland: 'Ihr habt einfach noch zu viel Geld!' Auch die Anglikanische Kirche hat viele Neuerungen nur gewagt, weil sie vor der Alternative stand: verändern oder untergehen.²¹²

Eines wird deutlich: Die ungeheuren Beharrungskräfte, die allen Organisationen eigentümlich sind, wirken sich in einer so langlebigen und weit verzweigten Organisation, wie es die evangelische Kirche ist, erst recht aus. Am meisten verändert sich immer noch, wenn die Aufrechterhaltung des status quo zu sehr *weh tut*. Dazu wird im Schlusskapitel über die Lernende Organisation mehr zu sagen sein.

15. Der notwendige Mentalitätswandel muss „von oben“ vorgelebt werden.

Christian FRÜHWALD vertritt die These – und er steht damit nicht allein –, dass der erforderliche „Mentalitätswandel nicht von den Mitarbeitenden im Verkündigungsdienst, inklusive der Pfarrerschaft, durch die Kirchenleitung gefordert werden kann, sondern dass dieser Mentalitätswandel nur geschehen kann, wenn er sich zuerst in den kirchenleitenden Gremien und Organen durchsetzt. Anders gesagt: Erst wenn in den landeskirchlichen Zentralen und Entscheidungsgremien ein den heutigen Aufgaben und real existierenden Menschen angemessener Leitungs- und Handlungsstil entwickelt ist, kann von den Mitarbeitenden solch ein Mentalitätswandel erwartet werden.“²¹³

Wenn es aber insgesamt die im 1. Teil diagnostizierte Führungsschwäche in der evangelischen Kirche gibt, dann hat sie die natürliche Tendenz, sich *von unten nach oben* hindurch auf allen Ebenen immer wieder zu reproduzieren. Woher sollen die oberen Führungskräfte kommen, wenn dieses Thema nicht bereits in der Ausbildung, gerade auch der PfarrerInnen, auf der Agenda steht oder untergewichtet wird? Der auch im kirchlichen Bereich langjährig tätige Unternehmensberater Peter F. BARRENSTEIN jedenfalls „äußerte sich skeptisch, dass mit der derzeitigen Führungsriege kurz- und mittelfristig grundlegende Veränderungen möglich sind. Er regte an, dass die Landeskirchen künftig vor Bischofswahlen zunächst ihre Ziele und dann die Erwartungen formulieren, die der künftige Kirchenleiter erfüllen sollte. [...] Bisher spielten Befindlichkeiten und 'persönliche Seilschaften' eine zu große Rolle, sagte er“ beim 'Forum 2000' des Arbeitskreises Evangelischer Unternehmer (AEU)²¹⁴. Eine extrem kritische Haltung nimmt Eberhard MECHELS ein. Er greift jedoch – und hierin ist ihm allerdings zu widersprechen – zugleich die Grundtendenz der Kirchenreform insgesamt an: „Und wo im Übrigen bleiben die kritischen Anmerkungen zu den Defiziten, den Qualitätsmängeln, dem stümperhaften Management von Kirchenleitungen während der letzten Jahrzehnte (wofür nicht zuletzt auch das Impulspapier ein sprechendes Beispiel ist)?“²¹⁵

Doch noch einmal einen Schritt zurück und ganz allgemein gefragt: Wie entsteht Unternehmenskultur? Fragen wir Tönis KÄO, wissenschaftlicher Direktor des Bergischen Instituts für Produktentwicklung und Innovationsmanagement und den „praktizierenden Philosophen“ Julius LENGERT: „Das exemplarische Vorleben aller, die das Unternehmen repräsentieren, ist entscheidend. [...] Eigentlich ist jeder Mitarbeiter ein Repräsentant seines Unternehmens. [...] Das geschieht am zuverlässigsten durch die Vorbildfunktion der Vorgesetzten und Führungskräfte. Wenn sie Identität und Persönlichkeit besitzen, wenn sie die Leitwerte des Unternehmens glaubwürdig vertreten, d.h. wenn sie Kultur haben, dann entsteht Unternehmenskultur von selbst, und man braucht sich um Corporate Identity und Corporate Design nicht eigens zu bemühen. [...] Entscheidend jedenfalls für eine Unternehmenskultur ist sie, diese innere, von geglaubten und gelebten Werten geprägte Grundhaltung. Denn: 'Was nützen Gläubige, Priester und Altäre, wenn die Götter fort sind?'“²¹⁶

²¹² Herbst (vgl. Anm.60), S.19.

²¹³ Frühwald, Christian, Mentalitätswandel in kirchenleitenden Organen. Aufgabenhorizonte für Personalarbeit in der evangelischen Kirchen heute, Deutsches Pfarrernetz Heft 1 / 2009, S.10-14, hier S.10.

²¹⁴ idea-Spektrum 36/2009 (vgl. Anm.9), S.6.

²¹⁵ Mechels (vgl. Anm.19), S.327.

²¹⁶ Käo, Tönis und Lengert, Julius, Alle reden von Corporate Culture. Wer hat sie?, in: Richard Bachinger (Hg.): Unternehmenskultur, Frankfurt am Main 1990, zit. n. Dettel Horn-Wagner, Mitschrift (vgl. Anm.42).

Führung geschieht durch *Kommunikation*. Wir haben gesehen, dass dies in einer Professionellen-Organisation, die weithin netzwerkartig aufgebaut ist, noch stärker zutrifft als ohnehin sonst. Es ist „eine der wichtigsten Managementaufgaben, das Unternehmen kommunikativ zu durchdringen. So ‚gerüstet‘ (durch externe Information, interne Kommunikation, Aktivierung der verschiedenen inneren Ressourcen), kann das Unternehmen sich weitgehend selbst regulieren und braucht nicht für jede Aktion eine spezielle Veranlassung des Managements [...]. Diese Anforderungen an ein als Netzwerk strukturiertes System, das von zahlreichen miteinander kommunizierenden und sich gleichwohl selbst steuernden Knotenpunkten aus von kompetentem, an einer gemeinsamen Kultur orientiertem Personal gesteuert wird, entsprechen in hohem Maße einer idealtypischen (!) Beschreibung evangelischer Kirche.“²¹⁷

Auf diese Weise wird dann auch möglich, was ebenfalls gerade in der Kirche besondere Beachtung finden sollte, dass nämlich alle in ihr und für sie tätigen Haupt- und Ehrenamtlichen zu überzeugten und glaubhaften *BotschafterInnen der Kirche* werden. Nach dem badischen Landesbischof Ulrich FISCHER beginnt „unternehmerisches Handeln der Kirche [...] damit, dass man den Mitarbeitern ihre Begeisterung über den christlichen Glauben abspüre. Dazu bedürfe es einer gabenorientierten Personalführung und -entwicklung.“²¹⁸

16. Kirche darf sich weder als Verein noch als Behörde gerieren.

Die im Reformprozess beklagte *Milieuverengung*²¹⁹ ist kein Schicksal, sondern eine Folge der herrschenden kirchlichen Organisationskultur. „Das Impulspapier attestiert den Gemeinden „zu oft eine vereinsmäßige Ausrichtung mit deutlicher Milieuverengung“. Was bedeutet das?

Es geht um die Frage, wie *offen* Kirchengemeinden für Menschen wirklich sind, die nicht zu ihrem inneren „Kern“ gehören, für ihre Lebensstile und Orientierungszusammenhänge – um „in der Kommunikation des Evangeliums Milieuspezifika sowohl *aufnehmen* als auch *irritieren*“ zu können²²⁰. Milieusensibilisierung darf nicht darauf hinauslaufen, das Evangelium anbiedernd und „mundgerecht“ aufzubereiten, sondern soll helfen, dessen Zuspruch und Anspruch ungeschmälert für die Milieus hörbar und erschließbar zu machen. Angesichts der beschriebenen Identität bewahrenden und insofern notwendigen „selbstreferentiellen Schließung“ von Organisationen kann eine dafür erforderliche Offenheit keine absolute sein. Ein *Wir-Gefühl*, das sich grundsätzlich von einem Nicht-Wir abgrenzt, gibt es in jeder kirchlichen Organisationseinheit und muss es auch geben. Doch kann dieses Wir-Gefühl weit oder eng gefasst sein, und auch sein Ursprung und tragender Grund kann ganz unterschiedlich sein. Die Leiterin des Projekts „Wachsende Kirche“ der Württembergischen Landeskirche, Maike SACHS, vergleicht das Verhalten vieler kirchlicher Gemeinschaften mit der Funktionsweise von Thermoskannen: „innen warm und nach außen isoliert“²²¹. Je stärker die Bindungskraft der gemeinsamen „Mitte“ ist, desto weniger rigide muss auf die Einhaltung von Außengrenzen geachtet werden und umgekehrt. Isolation nach außen ist geradezu ein Lackmus für fühlendes inneres „Feuer“. Dasselbe gilt auch für die Einbeziehung von „Anderen“ bereits in das Verständnis der eigenen Identität. So sollten etwa im Gemeindehaus einer Kirchengemeinde, deren Schwerpunkt in der Arbeit mit jungen Familien liegt, nicht alle Räume mit diesem besonderen Akzent markiert werden, etwa durch das flächendeckende Aushängen in der Gemeindegemeinschaft entstandener Kinderbilder.

Noch wichtiger ist eine sensible Gestaltung von Gottesdiensten und Kasualien. Sie müssen daraufhin befragt werden, ob von ihnen „Beheimatungskraft“ ausgeht, jene „geistliche Qualität, die sich zwar nicht berechnen oder herstellen lässt, deren Fehlen aber jederzeit zu spüren ist“ und die „mit Wiedererkennbarkeit, Verlässlichkeit, Zugewandtheit und Stilbewusstsein zu tun“ hat²²², und die in all dem ein selbstverständliches Willkommensein „anmutet“.

²¹⁷ Posern (vgl. Anm.25), S.27f.

²¹⁸ idea-Spektrum 36/2009 (vgl. Anm.9), S.6.

²¹⁹ Vgl. Kirche der Freiheit (vgl. Anm.8), S.37.50.54. Folgendes Zitat S.54.

²²⁰ Ammermann, Norbert und Beese, Dieter, Kirche und Milieu. Chancen für die Entwicklung von Gemeindekonzepten und Lebensräumen, Dt. Pfarrerblatt 1/2011, S.8-14, hier S.11, Hervorhebungen K.H.

²²¹ idea-Spektrum Nr. 16, 20.4.2011, S.11.

²²² Kirche der Freiheit, S.50.

Es scheint sich mancherorts ein *technizistischer* Umgang mit der Frage der Wiedergewinnung von der Kirche verloren gegangener Milieus herauszubilden, ausgehend von der an sich richtigen und wichtigen Beobachtung, dass den Milieus unterschiedliche kulturelle Stile und Geschmacksrichtungen zugeordnet werden können²²³. Das Problem beginnt, wo hieraus die irri- ge Meinung abgeleitet wird, es sei der Milieusensibilität ausreichend Genüge getan, wenn sich etwa die Gemeinden in einem städtischen Kirchenkreis auf unterschiedliche Arten von Liedern, Musikstilen, Textgenres, Gottesdienstzeiten und -settings verständigten. Dann wären alle Milieus in einer Region gottesdienstlich „abgedeckt“. Dass so etwas tatsächlich geschieht, zeigt, wie „Reformaktivitäten“ manchmal in Wahrheit Alibi unbewusster *Reformabwehr* sind. Hier ist nicht einmal ansatzweise ein Verständnis auszumachen für das, was die binnenkulturelle Dimension kirchlichen Lebens und ihre Auswirkungen ausmacht. Doch genau damit steht und fällt der im Reformprozess geforderte Mentalitätswandel.

An dieser Stelle scheint eine Klarstellung darüber notwendig, was der Begriff der kulturellen *Offenheit* meint. Der Ausgangspunkt der gegenwärtigen kirchlichen Reformbemühungen, auch vor Ort, ist doch immer auch das schmerzhaft Gewahrwerden einer Entfremdung der Kirche, der Gemeinde von vielen ihrer Glieder und potenziellen Glieder. Dieses Bewusstsein des Abstandes, ja der *Fremdheit*, darf nun in den Versuchen, diesen Abstand zu verringern und die Fremdheit zu überwinden, nicht einfach übersprungen und eliminiert werden. Es darf nicht nur eine Entweder-Oder-Mentalität gepflegt werden: Entweder du gehörst zu uns oder du gehörst nicht dazu. Das ist bereits säkular gedacht problematisch. Denn es gibt immer Abstufungen von Nähe und Distanz, und es muss sie geben. Doch als Kirche und Gemeinde kommt noch ein weiterer entscheidender Punkt hinzu. In der Kirche muss die geistliche Betrachtungsweise zur Geltung kommen, dass es vor Gott und in Gott keine *letzte* Fremdheit der Anderen gibt, weil Gott den denkbar größten Graben der Andersheit, den zwischen Gott und Mensch, so radikal überwunden hat und immer neu überwindet. Doch er tut dies, ohne die Andersheit abzuschaffen. Im geistlichen Raum der Kirche wird die Verschiedenheit der Unterschiedlichen zur Gemeinschaft versöhnt, aber nicht aufgehoben. Eine Gemeinde, die vor lauter „Wir sind alle eins“ vergisst, welche Andersheiten dieses Wir umgreift, zeigt damit, dass sie nicht wirklich in der Tiefe verstanden hat, dass die geistliche Einheit der Kirche notwendiger Weise mit wertschätzender Wahrnehmung, Würde und ehrlichem *Respekt* einhergeht. Wer allzu vollmundig „Willkommen in der Kirche“ ruft und die Arme besonders weit aufreißt, weckt zu Recht die Befürchtung, dass hier Vereinnahmung und Gleichschaltung droht: „Wir werden euch schon integrieren!“

Die Korrektur einer in der Tat nicht selten zu beobachtenden *vereinsmäßigen Ausrichtung* evangelischer Gemeinden ist eine Herausforderung an die schwer begrifflich fassbare „Atmosphäre“ einer Gemeinde, die Neugierige und Distanzierte jedoch meist sofort intuitiv erfassen. Das EKBO-Perspektivprogramm „Salz der Erde“ warnt vor einem unter der Hand verfälschten Verständnis von Kirche als Gemeinschaft. Dieses „drückt dann vorrangig ein Bedürfnis der Kerngemeinde aus, das von außen als ausgrenzend wahrgenommen wird. Auf einer solchen Grundlage kann es geschehen, dass der Begriff ‚Gemeinschaft‘ lediglich bestandssichernd und damit veränderungsresistent eingesetzt wird.“²²⁴

Das Impulspapier setzt zur Überwindung der kulturellen Abschließung, die sich in der Milieuverengung zeigt, auf eine deutliche *Ergänzung* der territorial organisierten, segmentär differenzierten Gemeinden durch Profildgemeinden. Gleichzeitig wird mit *Überschneidungen* zwischen Profil- und Ortsgemeinden gerechnet²²⁵: „Solche Profildgemeinden verbinden die Grundaufgaben von Ortsgemeinden mit einem Schwerpunktbereich, den sie besonders stark ausbauen und kompetent gestalten. In diesem Bereich nehmen sie stellvertretend für umliegende Gemeinden eine regionale Gemeinschaftsaufgabe wahr. Profildgemeinden sind daher auf eine Region oder einen Kirchenkreis angewiesen, in der oder in dem eine solche stellvertretende Aufgabenwahrnehmung gewünscht und gefördert wird.“ Dies ist der naheliegende und

²²³ Vgl. etwa die Tabellen in Claudia Schulz / Eberhard Hauschildt / Eike Kohler, Milieus praktisch. Analyse- und Planungshilfen für Kirche und Gemeinde, Göttingen 2008, S.282-293.

²²⁴ Salz der Erde (vgl. Anm.62), S. 67.

²²⁵ Kirche der Freiheit, S.54. Insofern erledigt sich wenigstens teilweise die kritische Frage von Karl-Siegfried Melzer, Graswurzelarbeit für die Kirche. Nachhaltigkeit als Leitwort der Gemeindegearbeit, Dt. Pfarrblatt 1/2011, S.23-28, hier S.27: „Es fragt sich generell, warum denn das Impulspapier ein *Nebeneinander* von Ortsgemeinden, Profildgemeinden und netzwerkorientierten Gemeinden festschreibt, wo doch Ortsgemeinden sinnvollerweise auch ein bestimmtes Profil entwickeln oder sich an ‚netzwerkorientierten Angeboten‘ beteiligen können!“

angemessene Versuch, das Problem strukturell anzugehen. Dem Impulspapier ist aber schon eine gewisse Resignation abzuspüren, es sei den meisten Ortsgemeinden nicht wirklich zuzutrauen, ihr latentes Vereinsdenken zu überwinden. Vielleicht ist das nicht ganz unrealistisch, und erst die zunehmende Konkurrenz durch Profildgemeinden drängt Ortsgemeinden zu dem vom Impulspapier geforderten „Mentalitätswandel“. Wenn dieser tatsächlich einsetzt, werden die Ortsgemeinden als Konsequenz ihrer neu erworbenen kulturellen Sensibilität von selbst wieder inklusiver und integrativer werden, werden aus eigenem Antrieb *Profilierungen* und gleichzeitig mehr *Kooperationen* mit ihren Nachbargemeinden gestalten. Dann wird deutlich, dass die Schärfung des eigenen Profils nicht der aggressive Akt sein muss, den Kritiker oft darin erkennen wollen. Gerade profilierte Gemeinden benötigen eine Kultur der gegenseitigen Wertschätzung und Vernetzung. Um der Einheit der Kirche willen müssen die Gemeinden miteinander in *kommunikativer Dauerverbindung* stehen.

Aggressiv gebärdet sich Profilierung hingegen, wenn sie in der vom EKBO-Perspektivprogramm beobachteten Weise *unkommunikativ* vollzogen wird²²⁶: „Gemeindliche Erfahrungen werden nicht über die Gemeindegrenzen hinweg ausgetauscht. Kreiskirchliche Reformprozesse laufen nebeneinander her; die innovativen Ideen, erfolgreichen Konzepte oder gelingenden Projekte werden selten weitervermittelt. Unterstützende Angebote der übergeordneten Ebenen werden zurückhaltend in Anspruch genommen.“ Vielleicht ist das Beharren auf segmentärer Differenzierung ja der Ausdruck einer *umgekehrten Behördenmentalität*. Während herkömmliche staatliche Behörden die Beziehungen durch kundenunfreundliche Zuständigkeitsgrenzen und bürokratische Vorschriften reglementieren, pocht die Ortsgemeinde darauf, grundsätzlich für alle in ihrem „Revier“ zuständig zu sein und zwingt sie in kirchlichen Angelegenheiten in diese ihre Zuständigkeit. Der kirchliche *Machtimpuls* zeigt sich hier in der ideologischen Ablehnung aller Relativierungen dieser All-Zuständigkeit. Dieter Beese hat Recht: „Hinter scheinbar großen theologischen und religiösen Begriffen und Ambitionen einschließlich der je eigenen verbergen sich ebenso wie hinter dem frömmsten Augenaufschlag gern die Macht der Gewohnheit und die Gewohnheit der Macht.“²²⁷

Die biblische Lektion, die eine an ihre Position gesellschaftlich-institutionellen Einflusses gewohnte Kirche kollektiv zu lernen hat, lautet: „Unser Gemeinwesen aber ist im Himmel, aus dem wir auch als Heiland den Herrn Jesus Christus erwarten, der den Leib unserer Niedrigkeit verwandeln wird seinem verherrlichten Leibe gleich gemäß seiner Kraft, mit der er sich das All unterwerfen kann.“ (Philipper 3,20f) Diese himmlische Verwandlung der „niedrigen“ Kirche macht aus ihr keine herrschende himmlische Kirche, sondern lässt sie, wie Offenbarung 21,11 lehrt, auf- und untergehen in der alles umfassenden Liebesgemeinschaft Gottes. Von dieser ihrer Zukunft her ist ihr aber für die Gegenwart jede bürokratische Machtausübung *versagt*.

Für die kirchliche Verwaltung hat das zur Folge, dass sie sich vom kirchlichen Auftrag her nicht, wie das im Protestantismus des landesherrlichen Kirchenregiments – und noch bis in unsere Zeit hinein – herrschende Praxis war, am Modell staatlich-bürokratischer Institutionen orientieren darf, die in der ganzen Autorität des Staates agieren. Wenn im vergangenen Jahrzehnt die staatliche Verwaltung schon einen beachtlichen Reformschritt hin zur *Dienstleistung* an den BürgerInnen vollzogen hat, dann müssen die Konsistorien erst recht und mit gewichtigeren Gründen zu Dienstleistern werden und sich allen *quasi-herrschaftlichen Gehabes* entledigen.

Hier braucht es noch viel an Organisations- und Kulturentwicklung. Das EKBO-Perspektivprogramm diagnostiziert²²⁸: „Die Leitungsgremien auf allen Ebenen werden oft als basisfremd und praxisfern wahrgenommen. Die Verwaltung erscheint als hermetisch und bürokratisch. Bürokratie und rechtliche Durchstrukturierung blockieren die Selbstverwaltung und die Flexibilität der Gemeinden. Die rechtliche Ordnung wirkt detailversessen und an dem Ideal einer staatstragenden Volkskirche orientiert.“

Mit einer solchen sich ganz aus dem Verhältnis zum Staat heraus verstehenden Kirche ist wie bei einer Behörde bereits im Ansatz „ein potenzieller Anspruch an alle Bürger des Staates verbunden.

²²⁶ Salz der Erde, S. 67.

²²⁷ Ammermann / Beese, S.12.

²²⁸ Salz der Erde, S.68.

Setzt sich die Kirche aber im Angebotsmodus in ein Verhältnis zu den Menschen, werden diese zu Kunden und dürfen für sich die 'Sprache, Bilder, Rituale, Gesten, Symbole des Glaubens ... in Anspruch' ([Kirche der Freiheit, S.] 54) nehmen. Damit aber hat sich die Perspektive der Forderung umgedreht. Nun richtet sich der Anspruch an alle, die in der Kirche mitwirken, und es wird in Aussicht genommen, dass 'sich der Umfang der von kirchlichen Mitarbeitern erbrachten Leistung wie deren Qualität steigern lässt' ([Kirche der Freiheit, S.] 64, umgestellt Vf.).²²⁹ Damit kommt ein weiterer Aspekt des Mentalitätswandels in den Blick, den sich die gegenwärtige Reformbewegung zu Recht, wie ich meine, auf die Fahnen geschrieben hat.

Die Sensibilität für die eigene Kultur und die der Menschen, an die die Kirche gewiesen ist, muss über die Gemeinden hinausreichen und „alle Formen des persönlichen, kirchlichen und öffentlichen Christentums immer im Blick“ behalten und den Aufbau „einer kulturstärkenden Kommunikation und eines systematischen Schnittstellenmanagements“ vorantreiben²³⁰. Mit Dieter BEESE kann das als „entscheidende organisationsethische Herausforderung [gelten], der die Kirche sich selbst zu stellen hat, dass die Kirche sensibel und kompetent mit ihren *eigenen internen Milieudifferenzierungen* umgeht und dies in ihrer Selbstgestaltung auf allen Ebenen und in allen Bereichen deutlich macht.“ Das betrifft selbstverständlich auch die Pfarrerschaft. „Denn gerade auf den Dörfern lässt sich erleben, wie auch der Pfarrberuf Teil der protestantischen Milieuverengung ist. Zu einer milieuübergreifenden Strategie müssten auch Pfarrerrinnen und Pfarrer gehören, die selbst anderen Milieus als der bürgerlichen Mitte angehören.“²³¹ Das hört sich zunächst vom Grundsatz her einleuchtend und in der Sache unproblematisch an. Dass dem nicht so ist, zeigt etwa die Klage von Friedrich Wilhelm GRAF über den fachtheologischen Nachwuchs²³²: "Junge Frauen, meistens eher mit einem kleinbürgerlichen Sozialisationshintergrund, ich sag mal, eher Muttypen als wirklich Intellektuelle und irgendwie eine Form von Religiosität, in der man Kuschelgott mit schlechtem Geschmack verbinden kann" – darin sieht er eine „die Theologie bedrohende Entwicklung“. Er hat damit im Grunde eine Debatte darüber angestoßen, ob die Milieubewusstheit etwa bei Pfarrerrinnen aus dem Harmoniemilieu enden solle. – Dies ist nur *ein* Beispiel dafür, dass auch neue Zauberworte wieder entzaubert werden müssen, wenn sie wirklich den Realitätstest bestehen sollen.

Kirche in Deutschland existiert in unserer Zeit von vorn herein als *Kirche im Pluralismus*. „Kirche im Pluralismus steht vor der Herausforderung des Fremden. Familiäre Lebensformen, soziale Milieus und gesellschaftliche Teilsysteme sind plural und damit zugleich einander ein Stück weit fremd geworden. Will die Kirche Volkskirche bleiben, muss sie sich in ihrer Mitte solchen Erfahrungen der Fremde aussetzen. Denn ihr Kennzeichen ist nach 1.Petr. 1,17 gerade keine Fixierung auf kirchliche Binnenmilieus, keine vereinsmäßige Verengung, sondern eine bemerkenswerte Offenheit und Freiheit gegenüber der Mitwelt. Parochiale Strukturen haben in der Kirche den Auftrag, solche Erfahrungen der Fremde zu ermöglichen bzw. neu zu kultivieren. Daran haben alle mitzuwirken.“²³³ Peter HAIGIS hält für die evangelische Kirche in Zentraleuropa nur dann echte Überlebenschancen für gegeben, „wenn es ihr gelingt, ihren realen Standort im Umfeld derjenigen Gesellschaft, in der (und für die) sie existiert, in ihr Selbstverständnis zu integrieren“ und also „pluralismusfähig“ zu werden. Das gilt nach zwei Seiten hin: „nach innen als eine Kirche, die das Wissen um die in ihr selbst wohnende Pluralität zur gewissen Kenntnis hat werden lassen und diese anerkennt; nach außen als eine Kirche, die sich selbst als Teil eines größeren Ganzen verstehen lernt“.²³⁴ Haigis nennt vier Minimalbedingungen von Pluralismusfähigkeit:

²²⁹ Behr, Wilfried, Innere Pluralität. Zur Rekonstruktion einiger Grundbegriffe im EKD-Papier „Kirche der Freiheit“, Dt. Pfarrerrblatt 1/2011, S.14-19, hier S.17.

²³⁰ Ammermann / Beese, a.a.O., S.11. Folgendes Zitat: S.12.

²³¹ Herbst, Michael, Schlegel, Thomas und Alex, Martin, Jenseits der Idylle? Kirche in strukturschwachen ländlichen Räumen. Das IEEG Greifswald stellt einen wichtigen Zweig seiner Forschung vor, in: Wandeln und gestalten (vgl. Anm.118), S.29-33, hier S.31. Hervorhebung KH.

232

Theologe Graf löst Empörung bei Frauen aus, EPV – Evangelischer Presseverband für Bayern, 4.11.2010, URL: <http://www.epv.-de/node/6904> (Stand 19.3.2011).

²³³ Die Kirche steht gegründet allein auf Jesus Christ ... Bischofsbericht 2007 von Landesbischof Frank Otfried July vor der 13. Württembergischen Evangelischen Landessynode am 5. Juli 2007, URL: <http://www.elk-wue.de/fileadmin/mediapool/elkwue/dokumente/oberkirchenrat/landesbischof/Bischofsbericht2007.pdf>. (Stand 10.2.2011), S.26.

²³⁴ Haigis, Peter, Pluralismusfähige Ekklesiologie. Zum Selbstverständnis der evangelischen Kirche in einer pluralistischen Gesellschaft (Marburger Theologische Studien Bd. 98), Leipzig 2008, S.20, zitiert nach Martin Schuck, Dt. Pfarrerrblatt, Heft 3/2010, S. 167f.

Integrationsfähigkeit, Identifikationsfähigkeit, Explikationsfähigkeit und Partizipationsfähigkeit. Bei allen vieren handelt es sich um *kommunikativ-kulturelle Kompetenzen*.

Nach innen und außen bedarf es dazu der Grundhaltung, die ich als „keusche Achtsamkeit“ bezeichnen möchte. Im Zusammenhang der als „Axiome einer in der Taufe begründeten elementaren *koinonia-Ethik*“ verstandenen drei „Evangelischen Räte“ Armut, Keuschheit, Gehorsam²³⁵ lässt sich die *Keuschheit* verstehen als „eine besondere Achtsamkeit für das je Unverwechselbare und Eigentümliche in der geschöpflichen *Vielfalt* des lebendigen Organismus des Leibes Christi aus sich heraus, die diese Buntheit vor *Vergleichgültigung* bewahrt. Keuschheit als Achtsamkeit um des Himmelreiches willen widersetzt sich allem, was die besonderen *Gaben* von Einzelnen und Kollektiven missachtet und deren besondere *Grenzen*, ihre Identität, Individualität und *Intimität* verletzt oder sie durch Gleichschaltung in ihrer Entfaltung behindert.“

Bischöfin Ilse JUNKERMANN hat das Motto geprägt: „Ein geselliger Gott freut sich an einer geselligen Kirche.“²³⁶ „Geselligkeit hält es mit dem, der und das anders ist als ich und wir, aus. Geselligkeit braucht Vielfalt und im besten Fall Freude am anderen, in jedem Fall Respekt vor dem Anderssein des Anderen. Weil Gott in sich die größten Unterschiede aushalten kann, können wir uns in dieses spannungsvolle Miteinander wie ein bereits gespanntes Netz hineinbegeben. Ein anderer als wir hält dieses Netz. [...] Gott zeigt sich in einer Art und Weise ‚gesellig‘, wie wir sie für uns kaum vorstellen können: das Andere nicht ausgrenzen oder gar vernichten müssen oder es so zu vereinnahmen, dass es wird wie man selbst. Wir können darin von Gott bestenfalls lernen! Und zu diesem Lernen wird gehören, dass wir die richtige Hinwendung der ‚Kirche für andere‘ weiter drehen hin zu einer ‚Kirche mit anderen‘. Dass wir den Menschen, die vom dreieinigen Gott nichts wissen, auf Augenhöhe begegnen, dass wir auf gegenseitige Hilfe setzen (die Kirchbauvereine sind ein wunderbares Beispiel dafür), dass wir wechselseitig voneinander lernen und, ganz wichtig, dass wir auch so aus uns herausgehen, dass wir mit anderen feiern! Das ist meine Vision einer Kirche mit anderen. Ein solcher Mentalitätswandel ist die zentrale geistliche Herausforderung: wie halten wir Anderssein aus? Wie sind wir pluralitätsfähig?“

17. Kirchliches Arbeiten braucht Wertschätzung, Konfliktfähigkeit und Fehlerfreundlichkeit.

Wertschätzung, Konfliktfähigkeit und Fehlerfreundlichkeit gehören in Organisationskulturen eng zusammen. In allen drei Bereichen gibt es *Verbesserungsbedarf* in der Kirche. Ich zitiere eine Passage aus dem EKBO-Perspektivprogramm, die diesen Zusammenhang an der Berufsgruppe der PfarrerInnen deutlich macht²³⁷: „Die große Gestaltungsfreiheit des Pfarrberufs stellt hohe Anforderungen an Selbstorganisation und Selbstdisziplin des Pfarrers oder der Pfarrerin. Es besteht eine Verführung zum professionellen Chaosverhalten und zur Pflege von Nischenhobbies. Für die Leitungsverantwortlichen in den Gemeinden bleiben viele Tätigkeiten von Pfarrerinnen und Pfarrern unsichtbar. Das veranlasst zu Misstrauen und zur Unterstellung von Leistungsdefiziten. Der Pfarrberuf leistet in seinen gegenwärtigen Formen den Gefahren von Isolation und Einzelkämpfertum Vorschub. Der offene kollegiale Austausch ist oft blockiert; und Formen der wechselseitigen Beratung sind unterentwickelt. Klare Aufgabenstellungen und Transparenz in der Aufgabenerfüllung werden aus Angst vor Konflikten oder vor dem Verlust von Privilegien vermieden.“

Alles beginnt mit der *Wertschätzung der Person*. Dass sie gelebt wird, sollte gerade in einer Kirche, die die reformatorische Rechtfertigungslehre vertritt, eine Selbstverständlichkeit sein. Volker WEYMANN empfiehlt, ihre Wahrheit im kirchlichen Leben sichtbar zu machen. „Geht dem Menschen auf, dass er von Gott bedingungslos anerkannt ist, so wird er frei davon, durch das, was er wirkt, sein Lebensrecht beweisen zu müssen. Damit werden die Werke vom Druck der Person entlastet. Und so engagiert, ja leidenschaftlich der eigene Einsatz sein mag, bleibt der Mensch doch in seiner Person vom Erfolgswang wie vom Zwang, nicht scheitern zu dürfen, befreit. Dies

²³⁵ Hägele, Gemeinschaft (vgl. Anm.144), S.64, folgendes Zitat S.62.

²³⁶ Ein geselliger Gott freut sich an einer geselligen Kirche. Bericht der Landesbischöfin der Evangelischen Kirche in Mitteldeutschland Ilse Junkermann vor der Landessynode der EKM vom 18.-20. März 2010 in Bad Sulza.

URL:

http://www.ekmd.de/attachment/aa234c91bdabf36adbf227d333e5305b/f8e44826334f11dfb35fe3ea609eaa09aa09/DS_2-1.pdf (Stand 11.2.2011), folgendes Zitat: S.7.

²³⁷ Salz der Erde, S.91.

Befreitwerden und (wer weiß?) entsprechende Gelassenheit verdankt sich der Zuversicht, dass bei allem, wenn nötig, kritischen und selbstkritischen Urteil über seine Werke das Urteil über ihn und seine Person nicht ihm noch andern Menschen zusteht, sondern Gott anheim zu stellen und anzuvertrauen bleibt. [...] Schließlich ermöglicht diese Unterscheidung, einander menschlich gerecht zu werden.“²³⁸

Aber so einfach ist diese Umsetzung leider doch nicht. Während Gott uns in der Tat als Person ohne Vorbedingung und abgesehen von unserem Handeln annimmt, können wir das für uns zwar mit Gewissheit *im Glauben* für uns und jeden Menschen annehmen, eine solche Abstraktion jedoch uns selbst und anderen gegenüber aber, wenn es konkret wird, nur ansatzweise leisten. In unser Urteil über einen anderen Menschen wird immer eine Einschätzung und Bewertung seines Tuns einfließen. Und auch, wenn unser eigenes Handeln keine Anerkennung erfährt, fühlen wir uns in unserem Selbstwert gemindert. Das schmälert den Rat Weymanns in keiner Weise. Doch er trifft auf eine kirchliche Realität, in der viele, die in der Kirche arbeiten, durch fehlende Anerkennung ihres Tuns an *Selbstwertdefiziten* leiden. Welche kulturellen Gründe gibt es dafür?

Eine große *Konkurrenz* zwischen gleichrangigen Gemeinden, aber auch in der Pfarrerschaft, die traditionell einen leichten Hang zu einer Art *parochialem Papismus* hat, erstickt ein Klima von gegenseitiger Wertschätzung. Das wirkt sich besonders schädlich auf die Beziehungen zwischen Vorgesetzten und Untergebenen aus. „Nicht geschimpft ist genug gelobt“ gilt gerade auch für die kirchliche Kultur. Neben den PfarrerInnen leiden auch andere beruflich Beschäftigte und die immer wichtiger werdenden Ehrenamtlichen darunter. Erst langsam wächst die Einsicht, dass ehrenamtliche Arbeit nicht etwa nichts kostet, sondern neben dem Einsatz von Finanzmitteln für Aufwandsentschädigungen, Schulungen und Fortbildungen ein hohes – im Vergleich zu beruflicher Arbeit wegen der in der Regel nicht vertraglich geregelten ehrenamtlichen Arbeit sogar noch höheres – Maß an Kommunikation erfordert.

Der Satz des früheren Bischofs der Ev. Kirche in Mitteldeutschland, Christoph Kähler, ist zum vielzitierten Diktum geworden: „Neid ist die evangelische Form der Anerkennung.“ Der Philosoph Arthur SCHOPENHAUER hat in vortrefflicher Weise den Zusammenhang zwischen Neid und der Vorherrschaft der *Mittelmäßigkeit* herausgestellt²³⁹: „Der Neid nämlich ist die Seele des überall florirenden, stillschweigend und ohne Verabredung zusammenkommenden Bundes aller Mittelmäßigen, gegen den einzelnen Ausgezeichneten, in jeder Gattung. Einen solchen nämlich will Keiner in seinem Wirkungskreise wissen, in seinem Bereiche dulden: sondern *si quelqu'un excelle parmi nous, qu'il aille exceller ailleurs* [Wenn einer sich unter uns durch Exzellenz hervortut, soll er gehen und sich anderswo hervortun] ist die einmüthige Losung der Mittelmäßigkeit allüberall. Zur Seltenheit des Vortrefflichen und zur Schwierigkeit, die es findet, verstanden und erkannt zu werden, kommt also noch jenes übereinstimmende Wirken des Neides Unzähliger, es zu unterdrücken, ja, wo möglich, es ganz zu ersticken.“

Es scheint gerade in der Kirche eine *Vorherrschaft der Mittelmäßigkeit* zu geben. Und „es ist ein Zeichen von Mittelmäßigkeit, nur mittelmäßig zu loben“ (Benjamin Franklin). Wahrscheinlich ist es die biblische Abwehr von Hochmut und Hybris, die darin Gestalt annimmt. Doch sie hat eine problematische Nebenwirkung, insbesondere in Zeiten, wo die Bereitschaft zur Veränderung und Verbesserung unabdingbar werden. Das äußert sich in der *Ablehnung jeglichen Qualitätsdenkens* im Zusammenhang kirchlicher Arbeit. Eine Ausrede ist schnell gefunden: Die Kommunikation des Evangeliums entziehe sich der Messbarkeit. In Wirklichkeit könnte sich dahinter eine einfache Formel verbergen: „Der Mittelmäßige ist immer in Bestform“.

Es ist Zeit, sich damit auseinanderzusetzen und zu einem neuen Umgang mit diesem Phänomen zu kommen. Das Impulspapier fordert²⁴⁰: „Insgesamt muss sich mit einer Kultur der Würdigung und

²³⁸ Weymann, Volker, Freiheit zum Umgang mit Konflikten. Eine ephorale Aufgabe in der Gemeinschaft der Ordinierten, Deutsches Pfarrerblatt 6 / 2010, S.311-316, hier 313.

²³⁹ Schopenhauer, Arthur, Über Urtheil, Kritik, Beifall und Ruhm, in: Parerga und Paralipomena. Kleine philosophische Schriften, Zweiter Band, Berlin 1851, S. 383f.

URL:<http://books.google.de/books?>

id=_nERAAAAYAAJ&printsec=frontcover&dq=Parerga+und+Paralipomena&source=bl&ots=l6kAdYGLGb&sig=XsmAJKYNKZ3zyH24gQ350Geqf5l&hl=de&ei=kmZWTb7XDMn3sgbh2sClCw&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=6&ved=0CEsQ6AEwBQ#v=onepage&q&f=false, Stand 27.2.2011. Dieses Zitat verdanke ich Detlef Horn-Wagner.

²⁴⁰ Kirche der Freiheit, S.73.

Anerkennung eine neue Bereitschaft zur Qualitätssicherung verbinden. Dabei müssen die Erwartungen der Kirche an berufliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter klar und transparent formuliert werden; Leitungsfähigkeit, Führungskraft und Vorbildlichkeit werden dadurch gestärkt. Zielverabredungen und Beurteilungen schränken die geistliche Freiheit im Pfarrberuf nicht ein, sondern stärken das gemeinsame Zeugnis der Kirche.“

Theologisch geht es um die dankbare Antwort des Menschen auf Gottes unverfügbares Heilshandeln: *Wir können uns vor Gott nichts verdienen. Und doch ist für die Arbeit auf Gottes Reich hin unser Bestes gerade gut genug.* Weil wir Menschen aber, wie beschrieben, diese Dialektik kaum durchhalten können, ist mit dem zweiten Satz bereits die Gefahr der (Selbst-)Überforderung gesetzt, gerade in der kirchlichen Arbeit. Kritiker der gegenwärtigen Kirchenreform legen den Finger auf diese wunde Stelle: „Unübersehbar sind ebenso die übersteigerten Anforderungen und Erwartungen an Pfarrer, Pfarrerinnen und Gemeinden. Diese lassen befürchten, dass die Latte so hoch gelegt wird, dass es fast unvermeidlich ist, darunter durch zu laufen. Der Imperativ der ständigen Steigerung kann sich ruinös auswirken.“ – „Mit dem im Impulspapier gebetsmühlenartig eingeforderten ‚Mentalitätswandel‘ bei den PfarrerInnen folgt es dem gesellschaftlichen Trend zu ständiger Optimierung, wie Isolde Karle... schrieb: ‚Stets muss nach neuen Angeboten gesucht und müssen neue Bedürfnislagen analysiert werden... Das Reformpapier ist... von einem *Innovations- und Steigerungsstress* gekennzeichnet, der die Pfarrerinnen und Pfarrer und andere kirchliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf Dauer auslaugen, erschöpfen und frustrieren wird.“²⁴¹

Isolde Karle weist zu Recht auf einen für die Personalentwicklung wichtigen Unterschied hin²⁴²: „Es gibt Alternativen zur ‚Wenn du dich nicht steigerst, dann müssen wir kürzen‘-Strategie. Es gibt Modelle, die statt auf extrinsische Motivation mit ihren Belohnungs- und Bestrafungsmechanismen auf intrinsische Motivation setzen. Extrinsische Motivation kann intrinsische Motivation regelrecht zerstören, weil sie die Aufmerksamkeit von der Sache, der man doch eigentlich dienen wollte – und will – weglenkt. Die hohe intrinsische Motivation ist das wertvollste Gut der Kirche. Es ist deshalb genau zu überlegen, wie eine Organisationsleitung vorzugehen hat und wie eine Personalentwicklung aussehen müsste, die die Zerstörung der intrinsischen Motivation verhindert, sie vielleicht sogar fördert.“

Ein wichtiger Ansatz dazu scheint mir die Frage zu sein, wie sich die weithin unterentwickelte *Identifikation* kirchlich Mitarbeitender mit ihrer eigenen Organisation verbessern lässt. Wer sich etwa als PfarrerIn in der Beratung – offen oder verdeckt; letzteres lässt sich leicht durchschauen! – so verhält wie der *Ober bei Lorient*, der seinen Gästen auf deren Nachfrage nach einem bestimmten Gericht mit gequältem Gesichtsausdruck antwortet: „Da kann ich Ihnen nur abraten“, ist auf Verbesserungssappelle seiner Kirche vermutlich nicht besonders gut zu sprechen.

Thomas POSERN geht davon aus, dass bei den meisten Haupt- und Ehrenamtlichen nicht nur eine formale Bindung an Schrift, Bekenntnis und Verständigung über Ziele und Inhalte kirchlicher Arbeit gegeben ist, sondern auch „eine hohe Identifikation mit den Organisationszielen der Kirche durch ihre intrinsische Motivation“. Über die je persönliche Motivationslage der Einzelnen hinaus sei jedoch jene notwendige und erwartbare Haltung und Kompetenz, „die am Ort des jeweiligen Teilsystems das Gesamtsystem Kirche mitdenkt und repräsentiert“ („ownership“), zu stärken durch „die Vernetzungs- und Koordinierungstätigkeit der Dekanate im Blick auf die verschiedenen kirchlichen Dienste in der Region“²⁴³. Das Impulspapier kommt zu einer kritischeren Einschätzung: „Jede Untersuchung zum Berufsbild der Pfarrerin und des Pfarrers, aber auch jede Analyse zur Einstellung anderer kirchlicher Mitarbeitender signalisiert, dass die Identifikation vieler Mitarbeitender mit der Kirche als Institution im Vergleich zu Mitarbeitenden in anderen gesellschaftlichen Institutionen Mängel aufweist. Was einerseits als Segen der individuellen Glaubensfreiheit wahrzunehmen ist, ist auf der Rückseite die Versuchung einer Separation, die sehr oft Vereinzelung und Milieuerengung, aber auch Überforderung und Qualitätsverlust zur Folge hat.“ Dann folgen die bereits zitierten (s.o. C16) Äußerungen zur „Beheimatungskraft“²⁴⁴. Die

²⁴¹ Mechels, a.a.O. (vgl. Anm.19), S.327; darin Zitat: Klaus Weber, „Auf der Schwelle“ – Pfarrberuf wohin?, DPfBl 11/09, 572-576, hier 573.

²⁴² Karle, Zusammenfassung (vgl. Anm.23) S.64.

²⁴³ Posern (vgl. Anm.25), S.28.

²⁴⁴ Kirche der Freiheit, S.50.

für die Identifikation der Mitarbeitenden entscheidende Frage ist doch aber, wie sehr sie *selbst* sich in ihrer Kirche beheimatet fühlen. Die *Heimat Evangelische Kirche* ist für viele Mitarbeitende vor allem wegen der Mängel in der herrschenden Kultur fraglich geworden. Aber nur wer sich selbst gut aufgehoben fühlt, kann anderen Beheimatungskraft vermitteln. Hier schließt sich ein Kreis, der den Charakter eines *circulus vitiosus* angenommen hat. Wie bereits ausgeführt, muss die Arbeit daran von „oben“ her begonnen werden. Doch auch kleine Veränderungen bei den Mitarbeitenden können in der Summe etwas in Gang setzen und nachhaltige Wirkungen hervorbringen.

Wertschätzung ist die Voraussetzung für den zweiten wichtigen Punkt in der Personalführung, die *Kritik- und Konfliktfähigkeit*. Mit ihr ist es nicht gerade gut bestellt. „Zu Unrecht herrscht in der Pfarrerschaft eine Scheu davor, Kollegen oder Kolleginnen in ihrer geistlich-liturgischen Arbeit offen, fair und nachvollziehbar zu beraten. Dienstaufsicht, die sich gerade in einer solchen Hinsicht mit der Fachaufsicht verbinden muss, wird in diesem Kernbereich zu selten ausgeübt. Die Praxis der Visitation erreicht solche Fragen in aller Regel nicht. Es legt sich eine verhängnisvolle Unberührbarkeit über die gottesdienstliche Arbeit vieler Pfarrerinnen und Pfarrer. Man kann kollegial leichter über höchst intime Dinge sprechen als über die letzte Predigt.“ Es bedarf „einer ebenso transparenten wie fairen Beurteilungskultur im Blick auf die geistliche Qualität der einzelnen Angebote. Glaube ist nicht messbar; das dispensiert jedoch nicht von der Bestimmung der Kriterien für gute oder misslungene kirchliche Arbeit. [...] Das heimliche Schweigegebot über die geistliche Qualität kirchlicher Angebote muss jedoch aufgebrochen und die kollegiale Team- und Kritikfähigkeit muss gestärkt werden.“²⁴⁵

Zu den *Entstehungsbedingungen* dieses Defizits führt WEYMANN aus: „Schon Anfragen, erst recht kritische Äußerungen können dahin wirken, dass der Anschein entsteht, dadurch werde über der Amtsführung eines Pfarrers, einer Pfarrerin der Stab gebrochen; um dies zu vermeiden, besteht umgekehrt die Tendenz, sich von weitgehendem Verzicht auf notwendige Anfragen bzw. auf ein kritisch klärendes Gespräch leiten zu lassen. Freilich muss gelten: je stärker ein Beruf mit der Person, die diesen ausübt, verbunden ist, desto sachlich begründeter muss Kritik sein.“²⁴⁶ Sobald diese nicht (wie das leider häufig der Fall ist) als Generalangriff auf die Kompetenzen der kritisierten Person und ihre Loyalität zum kirchlichen Auftrag empfunden wird, sondern von der kritisierten Person als auf die genannte Sache begrenzte Kritik auch *wahrnehmbar* ist, weil sie nämlich ihren Ort in einem Rahmen voraussetzbarer gegenseitiger *Wertschätzung* hat, kann sie angenommen und verarbeitet werden und setzt so Verbesserungsenergien frei. Peter BÖHLEMANN wünscht sich Visitationen als „wertschätzende Erkundungen“, die die Stärken der Visitierten stärken und die Schätze der Gemeinde heben. Dann könne man „auch Missstände ansprechen, die einer guten Gemeindeentwicklung entgegenstehen.“²⁴⁷

Dass zur kirchenleitenden Aufgabe gehört, auf einem wertschätzenden Hintergrund offen, transparent und nachvollziehbar zu argumentieren, dafür verweist Weymann auf eine Äußerung von Eberhard JÜNGEL. Ausgehend von dem in Galater 2,11-14 beschriebenen Konflikt zwischen Paulus und Petrus in Antiochien arbeitet er heraus, dass Paulus dem Erzapostel „ins Angesicht widersteht“, aber nicht moralisch (ver-)urteilend, sondern für Petrus nachvollziehbar von ihrer gemeinsamen theologischen Basis ausgehend argumentierend. Dies „macht deutlich, daß kirchenleitende Akte nicht auf bloße Unterwerfung, sondern auf *Zustimmung* abzielen ... Die allfälligen Entscheidungen, die mit kirchenleitendem Handeln verbunden sind, müssen also *aus Einsicht* übernommen werden können. Wohlgemerkt: können! Daß sie auch wirklich auf Einsicht stoßen und Zustimmung finden, das können ... (sie) nicht mit Notwendigkeit bewirken. Es ist aber notwendig, daß sie als vom Auftrag der Kirche her gebotene Akte eingesehen werden *können*. Nur dann kann auch die *Befolgung* kirchenleitender Entscheidungen gefordert werden.“²⁴⁸

Es gibt aber nicht nur eine kirchliche Schwäche in der Äußerung und Entgegennahme von Kritik, sondern auch eine regelrechte *Sanktionshemmung* in der kirchlichen Führungskultur. Hier sind die vom Impulspapier bereits angesprochene Dienst- und Fachaufsicht und die zur Visitation

²⁴⁵ A.a.O., S.51.

²⁴⁶ Weymann, a.a.O., S.312.

²⁴⁷ Böhlemann, Peter zu seinem Buch „Geistlich leiten. Ein Handbuch, Göttingen 2011, im idea-spektrum-Interview, Ausgabe 20/2011, S.15-17 „Wie kann man eine Gemeinde gut leiten?“, hier S.17.

²⁴⁸ Jüngel, Eberhard, Was ist die theologische Aufgabe evangelischer Kirchenleitung? in: ZThK 91/1994, S.195, zitiert bei Weymann, S.314.

Beauftragten besonders in der Pflicht. Weithin scheint sich der Eindruck zu festigen, wo in Visitationen Verbesserungen angeregt, empfohlen, erbeten wurde, werde nie mehr von den VisitorInnen nachgefragt, was daraus geworden sei bzw. ggf., aus welchen Gründen daraus *nichts* geworden sei. In der Summe wirkt sich das für Visitierende und Visitierte frustrierend aus, weil Aufwand und Ergebnis einer Visitation dann nicht mehr in einem angemessenen Verhältnis zueinander stehen und das Gefühl vertaner Zeit und Energie entsteht. Das wiederum beschädigt nachhaltig die Motivationslage auf allen Seiten. Dies gilt in noch stärkerem Maße, wenn Vorgesetzte signalisierten Missständen gegenüber abwartend bleiben und sie „aussitzen“ oder willkürlich darauf reagieren. „Feigheit vor den Mitarbeitern“ hat ein früherer Personalchef von Siemens das einmal genannt²⁴⁹. „Verweigerung und Ineffizienz werden nicht nachvollziehbar und geregelt sanktioniert. Geeignete Strukturen und Kompetenzen für ein solches Leitungshandeln fehlen in weiten Bereichen. Dafür werden häufig theologische Begründungen angegeben; und es wird darin ein ethischer Vorsprung gegenüber der Wirtschaft gesehen. Dazu tritt eine kirchliche Scheu, Konflikte einzugehen und Stärken und Schwächen Einzelner deutlich zu benennen.“²⁵⁰ Die Folge ist, dass die UrheberInnen des Missstandes ihr „Spiel“ unbehelligt immer weiter treiben können und auf diese Weise ungewollt bestärkt und bestätigt werden. Ein Grund für solches Führungsversagen liegt häufig in einer persönlich ausgeprägten Hemmung, Konflikte auszutragen. Führung wird dann zur reinen *Moderation* verkürzt und dadurch Wesentliches ausgeblendet. Bei Wahlen von DekanInnen / SuperintendentInnen bevorzugen die PfarrerInnen nicht selten solche eher konfliktscheu Moderierende, die ihre Kreise nicht allzu sehr stören (sollen).

In diesen Zusammenhang fällt auch das *Phänomen Mobbing*, das auch in der Kirche neuerdings mehr Aufmerksamkeit erfährt. Der 2008 in Berlin gegründete Verein D.A.V.I.D. gegen Mobbing in der evangelischen Kirche e.V. sagt: „Mobbing in der Kirche ist ein Führungsproblem. Die Kirchenleitungen entziehen sich - im Widerspruch zu den von ihnen vertretenen Normen und Werten - ihrer Verantwortung oder machen sich sogar zu Mittätern.“²⁵¹ Die Vorsitzende des Vereins, Ingrid ULLMANN, schreibt²⁵²: „Im Laufe der Jahre wuchs die Erkenntnis, dass es in den Kirchenbehörden eklatante Defizite in der Rechtskultur gibt. Die Liste ist lang: Verweigerung des Rechts auf Anhörung, Verweigerung der Bearbeitung von Dienstaufsichtsbeschwerden, Kirchengenichte ohne Berufungsinstanz, Beisitzer, die in einem Abhängigkeitsverhältnis zur Kirche stehen, Doppelakten, Willkür, keine Durchsetzungspflicht von Kirchengenichtsurteilen.“

Kirchliche Bemühungen, Führungskompetenzen zu stärken, scheitern manchmal schlichtweg an der *Abwehrhaltung* „altgedienter“ Leitungspersonen, wie Erhard GRAF beobachtet hat: „In der Nordelbischen Kirche wird beim Institut für berufliche Aus- und Fortbildung (IBAF) der Diakonie in Hamburg, Kiel und Rendsburg eine Weiterbildung zur professionellen Führungskraft angeboten. [... D]och wehe dem, der sich darauf einlässt! Jeder Kirchenfunktionär ist äußerst misstrauisch und sehr wachsam, wenn ihm dienstlich unterstellte Theologen eine Qualifikation anstreben, die eigene Defizite offenlegen könnte. Denn jeder Teilnehmende [...] merkt schon nach dem ersten Kurstag, wo und warum bei der Kirche der Wurm drin steckt. [...] Es] sind leider viel zu oft kirchliche Führungskräfte ohne Führungsqualitäten anzutreffen. Deren Hauptaufgabe scheint, den Status Quo und damit ihr Amt zu verteidigen.“²⁵³ Letzteres werde ihnen dadurch erleichtert, dass sie in der Regel auf ihrer Stelle dauerhaft verblieben: „[E]inmal im Amt, ist es anders wie in der Wirtschaft oder Politik, das leitende kirchliche Amt bleibt bis zur Pensionierung mit der einmal eingesetzten Person besetzt. Nur ein persönlicher Rücktritt ermöglicht einen Neuanfang. Das hat lange Tradition und ist vom System so gewollt. Dass das den Gemeinden nicht gut tut, ist längst bekannt. [...] Doch wer setzt neue Standards? Eine zeitlich klare Befristung im Amt mit der Möglichkeit einer Wahl, wie es in der Politik nach vier bis fünf Jahren völlig normal ist, wäre ein erster Schritt.“

Wir kommen zum dritten Faktor in der Trias der kulturell wichtigsten Kompetenzen in der Personalführung und -entwicklung, der *Fehlerfreundlichkeit*. Zunächst ist zu fragen, ob und wie Fehler im Kontext der jeweiligen Bewertungs- bzw. Feedbackkultur einer Organisation als solche identifiziert werden. „Die Zukunftschancen einer jeden Institution hängen an ihrer Lernfähigkeit.

²⁴⁹ Weymann, ebd.

²⁵⁰ Salz der Erde, S.90.

²⁵¹ URL: <http://www.david-uwde.de/index2.htm>, Stand 4.9.2010.

²⁵² Die Kirche. Evangelische Wochenzeitung, Nr.34, 22.8.2010, S.1.

²⁵³ Graf, Erhard, Allein auf Fürbitte zu setzen, ist zu wenig, Dt. Pfarrerblatt 12/2010, S. 667f, hier S. 667. Folgende Anmerkung ebd..

Aber gerade dort, wo kirchliche Arbeit gut gelingt, wird dies zu wenig beachtet, nicht bewusst ausgewertet und kaum als Anregung zur Nachahmung in Anspruch genommen. Viele Beispiele von überzeugend gelungenem Engagement (good practice) bleiben auf diese Weise ungenutzt. Oft wird mehr Energie darauf verwendet zu begründen, warum diese gelingenden Beispiele nicht übertragbar sind, als der Frage nachzugehen, was man davon lernen kann. Und viel Energie bindet oft auch die Begründung, warum an Zahlen ablesbare Resonanz nicht zur Bewertung von kirchlicher Arbeit herangezogen werden darf. Eine aufrichtige Analyse von missglückten Aktivitäten (bad practice) wird sehr oft durch eine falsch verstandene Christlichkeit verhindert, aus der heraus Schwächen, fehlerhafte Personalentscheidungen und mangelnde Kritikfähigkeit nicht geklärt und korrigiert werden. Aber nur wenn man weiß, warum und wo man gut ist, und sich ebenso der Einsicht stellt, warum und wo man nicht gut genug ist, kann man besser werden.“²⁵⁴

Es wird deutlich, dass dieselbe Problemlage wie bei der Konfliktkompetenz hier nur von einer anderen Seite beleuchtet wird. Es ist wirklich sachgemäß, angesichts dieses Gesamtzusammenhanges von einem Mentalitätswechsel zu sprechen. Er betrifft auch die Einstellung zur Beschäftigung mit der *Qualität* kirchlicher Arbeit und ihrer bewusst gesteuerten Verbesserung.

Zunächst erscheint es notwendig, ein deutliches Ausrufezeichen zu setzen, wenn es um die Qualitätsdiskussion im Dritten Sektor allgemein geht. Die im Folgenden von HORN-WAGNER genannten Zahlen beziehen sich auf 1999: „Qualitätseinbußen kann sich die Soziale Arbeit nicht leisten. Die Senkung der Ausschussquote im Micro-Chip-Bereich der Elektronik-Industrie von (derzeit) über 90% auf (geplant) 80% mag betriebswirtschaftlich ein schöner Erfolg sein, in der Sozialarbeit würde bereits ein 'Ausschuss' von 20% möglicherweise fünf tote Kinder zu viel bedeuten. - Das Hinnehmen von Qualitätseinbußen hat immer kulturverändernde Konsequenzen bei der Belegschaft zur Folge. Das Auslassen einzelner Veredelungsprozesse z.B. im Fahrzeugbau bei Mercedes Benz führt vordergründig zu einer Kostenentlastung, hintergründig aber sind die Verluste durch einen dann einsetzenden, schleichenden Identitätsverlust der Mitarbeiter ausserordentlich gravierend, wenn auch kurzfristig nicht messbar. Denn nun gilt offenbar nicht mehr, woraus sich das besondere Engagement der Mitarbeiter bei 'Daimler' einst gespeist hat(te): 'Nur das beste oder gar nichts!' Umso schwerer wiegen Qualitätseinbußen im personenintensiven und prozesssensiblen Dienstleistungsbereich Sozialer Arbeit, weil in der Konsequenz die Mitarbeitenden in den sozialen Einrichtungen mit Einzelschicksalen umzugehen haben und nicht mit vordergründig leicht verschlechterten Fahrleistungen eines von ihnen mitproduzierten neuen PKW-Modells.“²⁵⁵

Wie in der Sozialen Arbeit sind Qualitätseinbußen in der Kirche an vielen Stellen verheerend. Angesichts dessen, dass Religion das ist, „was uns unbedingt angeht“ (Paul Tillich), hat Kirche es mit dem sensibelsten Aspekt kommunikativen Handelns überhaupt zu tun. Bei Themen des Glaubens sind Menschen mit am verletzlichsten. Und damit ist *jeder* Kontakt von Kirchenmitgliedern mit „der Kirche“ entscheidend, besonders in einer extrem ausgesetzten Situation wie etwa einer Bestattung. Einmalig schlechte Qualität kann hier nachhaltig Verletzungen zufügen. Deshalb „gilt für Kasualien das sogenannte Bahn-Gesetz: Ein einziger verspäteter Zug beschädigt das Image der Bahn mehr, als fünfzig pünktliche Züge es fördern. So zieht eine einzige unaufmerksam durchgeführte Trauerfeier einen höheren Imageschaden nach sich, als fünfzig glaubwürdige Trauerfeiern an Imagegewinn hervorbringen können.“²⁵⁶

Das ist der im Blick zu behaltende *Hintergrund* für die entgegengesetzte, aber von mir geteilte These, dass Fehlerfreundlichkeit für die kirchliche Kultur enorm wichtig, wenn nicht zentral ist. Um die Entwicklung einer fehlerfreundlichen Kultur bemühen sich „[v]iele Unternehmungen [...] auf ihrem Weg zu Zukunftssicherung und Excellence. Der Systemtheoretiker Dirk Baecker bringt, wenn auch nur in der Fußnote, Fehlerfreundlichkeit und Christentum explizit in Verbindung. Er sieht in ihr gar 'eine der subtilsten Leistungen des Christentums'. Das mag bei ihm überraschen. Aus Barmen III ist sie für eine 'Kirche der begnadigten Sünder' unmittelbar evident. Die

²⁵⁴ Kirche der Freiheit, S.27.

²⁵⁵ Horn-Wagner, Detlef, Crux 1999, (vgl. Anm.36), S. 20.

²⁵⁶ Kirche der Freiheit, S.50.

Managementlehre fordert, dass Fehlerfreundlichkeit, von der obersten Führung beginnend, vorgelebt werden muss, was wiederum ein evangelisches Prinzip darstellt“.²⁵⁷

Wie ist der Widerspruch aufzulösen zwischen dem Null-Fehler-Postulat und dem einer grundsätzlichen Fehlerfreundlichkeit? „Nur eine fehlerfreundliche Kultur motiviert, Neues auszuprobieren und Wandel einzuleiten. Angst vor Fehlern führt zur ständigen Wiederholung des Bekannten und Bewährten. Sowohl von der obersten Führungsebene als auch von den nachgeordneten Führungsebenen muss die Botschaft ausgehen, dass es Fehler geben darf – *aber jeden Fehler eben nur einmal*. Psychische oder soziale Sanktionen sind fehl am Platz: Sie begründen den Verlust der Innovationsbereitschaft und machen aus erfolgsorientierten Mitarbeitenden solche, die alles Neue meiden und Wandel verhindern“.²⁵⁸

Fazit: Wer sich in seinem kirchlichen Tätigkeitsumfeld wertgeschätzt weiß und erfährt, dass Kritik in der Sache das meint, was sie sagt, und dass sie nicht noch darüber hinaus ins Grundsätzliche geht, wer deshalb Konflikte sachlich und offen auszutragen gelernt hat und darin seine Vorgesetzten als Vorbilder erlebt, erfährt dies zugleich als Erlaubnis, Neues auszuprobieren einschließlich der dabei entstehenden Irrtümer – und gleichzeitig (!) als Ansporn, die entstehenden Fehler zu korrigieren, damit sie sich nicht wiederholen.

Damit sind wir bereits bei der Frage nach den Bedingungen einer als Organisation lernfähigen Kirche.

D Lernende Organisation²⁵⁹

18. Auch die *Ecclesia semper reformanda* lernt am besten aus Krisen.

Die vielzitierte Formel der „*Ecclesia semper reformanda*“²⁶⁰ geht wahrscheinlich in dieser expliziten Form zurück auf den Titel der Festschrift für Ernst Wolf aus dem Jahr 1952. Sie steht für die „Einsicht in die prinzipielle Reformbedürftigkeit, aber auch Reformierbarkeit der Gestalt der evangelischen Kirche“. Der Reformkatholizismus seit dem Ende der 1950er Jahre hat sich diese „Freiheit zur Reform, die ipso facto auch eine Verpflichtung ist“, dann auf die Fahnen geschrieben und so das Schlagwort als Programm populär gemacht. Das Anliegen selbst und die Gerundivform „*reformatanda*“, bezogen auf die Kirche, sind indes älter. Der Satz „*ecclesia [...] reformatanda tum in capite et in membris*“ der Dekrete des Konstanzer Konzils (1415) stammt bereits von 1308 und wurde „verstanden als Forderung zur Rückkehr zum ursprünglich integren Zustand der Kirche.“ In der dem Puritanismus verwandten und als „*Nadere Reformatie*“ bekannten niederländischen Bewegung schrieb der Pietist Jodocus van LODENSTEIN in seiner Schrift *Beschauungen Zions* von 1674: „Man muss allzeit mit der Erneuerung beschäftigt sein, deshalb wünschte ein gelehrter Mann die reformierte Kirche nicht *reformatata*, sondern *reformatanda* genannt.“ Im Anliegen trifft er sich mit vielen reformatorisch geprägten Theologen unterschiedlicher Couleur von Anfang an. Unter ihnen ist „die Auffassung, die Reformation sei *noch gar nicht richtig vollzogen* worden und bedürfe erst ihrer künftigen Vollendung, [...] zu unterscheiden von der Ansicht, die reformatorischen Prinzipien seien als *prinzipiell durchgesetzt* zu betrachten und bedürften nun weiterer kontinuierlicher Anwendung“.

²⁵⁷ Bauz, (vgl. Anm. 27), S.41.

²⁵⁸ Krolzik (vgl. Anm.70), S.25f; Hervorhebung K.H.

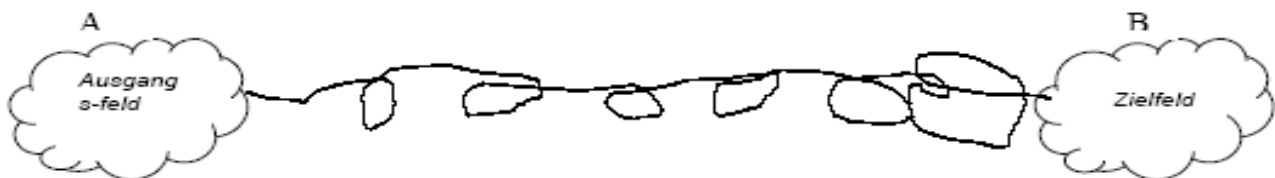
²⁵⁹ Dieser Begriff stammt von Peter Senge. Vgl. ders., Die fünfte Disziplin: Kunst und Praxis der lernenden Organisation. 9. Aufl., Stuttgart 2003.

²⁶⁰ Zum Folgenden Abraham, Martin, Evangelium und Kirchengestalt. Reformatorisches Kirchenverständnis heute, Berlin 2007, URL: <http://books.google.de/books?id=cozIWIIaTQAC&pg> (Stand 15.2.2011), S.511. Letztes Zitat dieses Abschnitts: a.a.O., S.15.

Im Jahr 2009 hat der Rat der Gemeinschaft Evangelischer Kirchen in Europa (GEKE) einen bis 2012 laufenden Konsultationsprozess mit jungen ÖkumenikerInnen initiiert unter dem Thema „Ecclesia semper reformanda. Ekklesiologische Überlegungen zur Erneuerung der evangelischen Kirchen in Europa“. Darin werden Strukturreformen, Leitbildprozesse oder Erprobungen neuer Formen der kirchlichen Arbeit in den einzelnen Kirchen analysiert, ekklesiologisch rückgebunden und auf „Möglichkeiten der gemeinsamen Ausübung von Zeugnis und Dienst“ untersucht. „Dabei sind den Herausforderungen durch charismatische Bewegungen einerseits und durch den zunehmenden Säkularismus andererseits besondere Aufmerksamkeit zu widmen.“²⁶¹

Für Martin ABRAHAM kann der programmatische Satz von der stets zu erneuernden Kirche „als reformatorisch legitim gelten [...], wenn er als Krisis (Reformbedürftigkeit) wie als Verheißung (Reformierbarkeit) zugleich gehört wird und gegen die Missverständnisse eines aktivistischen Reformismus einerseits und eines passiven Fatalismus andererseits geschützt wird.“²⁶² In diesem Sinne wird er in der vorliegenden Arbeit verwendet. Mit POSERN teile ich die Überzeugung: „Die evangelische Kirche ist diejenige Gestalt von Kirche, deren spezifischer Modernisierungsgewinn die theologische Erkenntnis ständiger Reformnotwendigkeit der Kirche ist. [...] Kirche kann nur so ihrer ‚primären Aufgabe‘ gerecht werden, nämlich der Kommunikation des Evangeliums, indem sie dies unter jeweils veränderten Bedingungen in veränderter Gestalt tut. Die primäre Aufgabe bleibt stets die gleiche und steht auch nicht für etwaige Veränderungen zur Verfügung, die Gestalten und Instrumente, unter denen und mit denen Kirche diese Aufgabe bewältigt, ändern sich. Gleichwohl wird die evangelische Kirche durch das ihr inhärente Reformmodell in ständige Krisen getrieben, die sich an Grundentscheidungen über die jeweilige Ausrichtung von Veränderungen entzünden.“²⁶³

Eine Kirche der Reform braucht *Lernkompetenz*. Deshalb muss der Frage nachgegangen werden, wie Organisationen und die Menschen in ihnen eigentlich lernen. Es versteht sich aus der vorgetragenen Beschreibung kirchlichen Lernens, dass es sich dabei nicht um einen einfachen *linearen* Vorgang handeln kann mit festem Ausgangspunkt und vorgegebenem Lernziel, das *selbstgesteuert* erreicht wird, sondern um einen situativ geprägten, *kreativen* Lernprozess mit einem offenen Ausgangspunkt A und offenem Ziel B und einem Lernweg dorthin, der *selbstorganisiert* über Einzel- und Doppelschleifen gegangen wird²⁶⁴.



Der Sozialpsychologe Kurt LEWIN (1890-1947) hat ein einfaches Modell für Veränderungsprozesse in der Gesellschaft in drei Phasen vorgestellt. Die alte („eingefrorene“) Struktur wird „aufgetaut“. Nun erst ist Veränderung möglich. Der Endpunkt dieser Bewegung wird anschließend wieder „eingefroren“ und somit zur neuen Struktur.

Das hört sich zunächst ziemlich mechanisch und leicht umsetzbar an. Doch bereits das „Auftauen“ erfordert erhebliche Energie. SCHMIDT / BERG beschreiben die Dynamik eines solchen Prozesses²⁶⁵: „Erst zu dem Zeitpunkt, zu dem das Problem wahrgenommen, das *Dilemma* benannt und neues Verhalten probiert wird, beginnt sich in der Organisation etwas zu bewegen. Sie fängt an, das Bisherige zu ‚verlernen‘, in Frage zu stellen. Es ist das unfreezing-Stadium, das notwendig ist, um eine Veränderung überhaupt zu ermöglichen. Dies ist eine Zeit der Verunsicherung, die deshalb wieder zu den bisher genannten Grundmustern Kampf, Flucht, Spiel, Symptome führen kann. Die einzig mögliche Alternative zu diesen ineffektiven Verhaltensmustern ist Arbeit, die ein

²⁶¹ GEKE, URL: http://geke_neu.jalb-server.net/side.php?news_id=10435&part_id=0&navi=1, Stand: 16.2.2011.

²⁶² Abraham, a.a.O., S.15.

²⁶³ Posern (vgl. Anm. 25), S.24.

²⁶⁴ vgl. Bauer, Hans G., Kreatives Lernen oder wie lernt man Erfahrung? Theoretisches Konzept und praktische Übungen, 2002, S.3 (inkl. Grafik). – URL: http://www.gab-muenchen.de/media/downloads/bauer_kreatives_lernen.pdf (Stand 18.2.2011).

²⁶⁵ Schmidt-Berg (vgl. Anm.14), S.54.

Experiment ermöglicht. Die alten Reaktionsmuster helfen nicht weiter, es braucht neue, die zu Veränderung und zu einem neuen Lernen der Organisation führen.“

Die erste Phase, die der *Infragestellung*, besteht also aus drei Akten: Wahrnehmen, Beurteilen, versuchsweises alternatives Handeln. „Als Prinzip lässt sich formulieren: Offenheit in Ziel und Vorgehen; sich einem zunächst unbestimmten Geschehen wahrnehmungsoffen 'hingeben' und durch Probehandlungen die Situation 'zum Sprechen bringen'. Das Handeln ist hier ein Wahrnehmungs- und Erkenntnisinstrument.“²⁶⁶

Wie sieht es damit in der Kirche aus? Hat sie diesen ersten Lernschritt im gegenwärtigen Reformprozess tatsächlich vollzogen? Philipp GESSLER, Redakteur der taz, fasst seine Beobachtungen dazu im Herbst 2009 so zusammen²⁶⁷: „Ist die Kirche wirklich aufgebrochen? Oder tritt der Reformprozess auf der Stelle, weil die Gemeinden ihn nicht aufgenommen haben? [...] Dies war eine Reform von oben, und vielleicht war das von Anfang an das größte Problem. [...] Es ist eben schwer, die Speicher zu füllen, wenn die Jahre noch einigermaßen fett sind, um es biblisch zu sagen. Gut möglich, dass die Not der Kirche erst noch größer werden muss, ehe die gefährdete Reform von oben zu einer unwiderstehlichen Reform von unten werden kann.“ Sicher gibt es auch andere Einschätzungen als diese. Auch ist die Frage zu beantworten, ob sich vielleicht in der Zwischenzeit etwas verändert hat. Wahrscheinlich brauchte es zu Anfang eines *Impulses* „von oben“ in Gestalt des gleichnamig benannten Papiers, um langsam „unten“ Beweglichkeit in Gang zu bringen. Nicht hoch genug einzuschätzen ist jedenfalls die bezeichnete Korrelation zwischen Leidensdruck und Veränderungsbereitschaft. Der Volksmund hat dafür den Satz geprägt „Nur durch Schaden wird man klug“.

Aus Dietrich BONHOEFFERs Resümee „Nach zehn Jahren“, das er Ende 1942 an ausgewählte Freunde geschrieben hat, möchte ich zwei Passagen herausgreifen, die ich, so grundverschieden der darin angesprochene kulturell-ethische Zusammenhang von der heutigen Herausforderung für das Organisationslernen der Kirche ist, doch *in den Grundstrukturen* in unserer jetzigen kirchlichen Situation wiederzufinden meine²⁶⁸: „Man muß damit rechnen, daß die meisten Menschen nur durch Erfahrungen am eigenen Leibe klug werden. So erklärt sich erstens die erstaunliche Unfähigkeit der meisten Menschen zu präventivem Handeln jeder Art – man glaubt eben selbst immer noch, um die Gefahr herumzukommen, bis es schließlich zu spät ist; zweitens die Stumpfheit gegenüber fremdem Leiden; proportional mit der wachsenden Angst vor der bedrohlichen Nähe des Unheils entsteht das Mitleid.“ – „Civilcourage aber kann nur auf der freien Verantwortlichkeit des freien Mannes erwachsen. Die Deutschen fangen erst heute an zu entdecken, was freie Verantwortung heißt. Sie beruht auf einem Gott, der das freie Glaubenswagnis verantwortlicher Tat fordert und der dem, der darüber zum Sünder wird, Vergebung und Trost zuspricht.“

Ersetzt man in diesen Sätzen „Die Deutschen“ durch „Die Ev. Kirche in Deutschland“, den „freien Mann“ etwa durch „starke kirchliche Persönlichkeiten sowie Leitungs- und Entscheidungsgremien“ und „Civilcourage“ durch „Reformbereitschaft“, so werfen sie ein erhellendes Licht auf die *heutige Lernsituation* mit allen Hindernissen und Chancen zum „freien Glaubenswagnis verantwortlicher Tat“ innerhalb der Kirche und als Kirche. Die Stichworte sind dann: Leidensdruck-Barriere; proaktives, zukunftsorientiertes Denken und Handeln; solidarische Kirche für andere; Mut zur am Auftrag orientierten Veränderung und zu notwendigen Konflikten; Mut, Fehler zu machen, diese einzugestehen und aus ihnen zu lernen; aus der Vergebung leben. Sowohl im nicht ganz freiwilligen *Aufbruch aus alten Strukturen* als auch in der erneuten *Entdeckung der elementaren Bedeutung christlicher Spiritualität* aus der biblischen und der kirchlichen Tradition für das kirchliche Leben im Großen und Kleinen lassen sich Lernschritte im deutschem landeskirchlichen Protestantismus entdecken. Wenn sie miteinander eine Verbindung eingehen und nicht nebeneinander her laufen oder sich gar gegenseitig bekämpfen, kann ein neues Denken Einzug halten, das mit den Worten „*Spiritualität als Organisationskultur*“ beschreibbar wird. Was die *Trägheit gegenüber vorausschauendem Handeln* betrifft, so wird es zu deren Überwindung eines zusätzlichen Aufwandes bedürfen, wenn sie denn überhaupt überwunden werden kann. Dazu mehr im folgenden Unterkapitel.

²⁶⁶ Bauer, a.a.O., S.20.

²⁶⁷ Gessler, Philipp, Spritzige Ideen gesucht. Die Evangelische Kirche bilanziert in Kassel ihren Reformprozess. Wie kommt er voran? Die Kirche Nr. 39, 27. September 2009, S.1.

²⁶⁸ Bonhoeffer, Dietrich, Widerstand und Ergebung. Briefe und Aufzeichnungen aus der Haft, hg. von Eberhard Bethge, Gütersloh 9. Aufl. 1976, S.21; zweites Zitat a.a.O., S.13.

Auch die zweite Phase, die Phase der Bewegung und Veränderung, erfordert erneut einen dreifachen Zugang in Wahrnehmung, Beurteilung und darin begründetes Handeln. Sonst wird es am Ende wegen der organisationalen Beharrungskräfte doch wieder zum *Einfrieren der Ursprungsstruktur* kommen. Dazu führen SCHMIDT / BERG aus²⁶⁹: „Aber die Effektivität dieses Experiments oder neuen Verhaltens wird gesteuert durch die Rückmeldungen, die ein geplanter *Feedbackprozess* ermöglicht. Denn nur Auskunfts- und Feedbackprozesse können Auskunft darüber geben, ob das Experiment, das neues Verhalten induziert hat, effektiv ist. Negatives Feedback führt zu neuen Experimenten. Positives Feedback erlaubt der Organisation, zu einer Generalisierung und Institutionalisierung der durch das Experiment gewonnenen Einsichten zu kommen. (Refreeze-Stadium) Die Auswertungs- und Feedbackprozesse sind es vor allem, die die Lernfähigkeit einer Organisation anzeigen. Man wird allgemein sagen können, daß eine Organisation mit geringer Neigung zu Auswertungsprozessen und einer wenig entwickelten Feedbackkultur nur geringe Lern- und Entwicklungschancen hat.“ – Die Anfragen an die kirchliche Praxis und Kultur und die Defizite auf diesem Gebiet wurden bereits beschrieben.

Nun kann gegen das bisher zum Lernprozess Gesagte eingewendet werden, der von positiven Antrieben, ja von einer *Vision* her gespeiste Veränderungsimpuls, der doch auch in Bonhoeffers Betonung des „freien Glaubenswagnisses“ mitschwingt, käme in diesem eher *pessimistisch* anmutenden Ansatz zu kurz. Und in der Tat ist das Vorhandensein eines visionären Worauffhin der lernenden Suchbewegung entscheidend für deren Erfolg notwendig. „Wer nicht weiß, wohin er segeln will, für den ist kein Wind der richtige.“ (Seneca) Das Zielfeld des selbstorganisierten Lernens ist insofern in seinem Kern zugleich ein unbekanntes, offener wie auch ein *u-topischer*, bisher also *ortloser*, aber attraktiver Perspektivpunkt.

Doch eine Vision allein trägt nicht. Wie wir gesehen haben, muss zu ihrer *anziehenden* Kraft eine vom bisherigen Zustand *abstoßende* Kraft hinzutreten, um die starken Beharrungskräfte zu überwinden. „Um Perspektiven einer Weiterentwicklung auf einer soliden Grundlage ausbilden und strategisch und operativ entfalten zu können, braucht eine Vision einen doppelten Kontakt mit dem Boden der Wirklichkeit, wenn sie nicht zur Traumtänzerie verkommen soll. Sie muss zum einen auf einer klaren Analyse des Ist-Zustandes und seiner innewohnenden Potenziale aufgebaut sein und andererseits eine Überprüfung der fördernden und hindernden Kräfte des Soll-Zustandes und des Weges dahin überstehen.“²⁷⁰ Nach der *JAKOB-Formel*, die eine Fortentwicklung der *Change-Equation* von David Gleicher aus den 1960er Jahren darstellt, wird Veränderung „immer nur dann aktiv eingeleitet, wenn der Jammerfaktor des Leidensdrucks plus die Aufbruchsidee für die ersten Schritte plus der Orientierungspunkt der Vision zusammen den Kostenpunkt der Veränderung plus den Beharrungsgewinn für den *status quo* übersteigen.“ Der biblische Jakob verfügte in seiner Auseinandersetzung mit seinem Zwillingsbruder Esau wohl über eine starke Vision, über deutlichen Leidensdruck und Ideen zur Umsetzung, unterschätzte aber eindeutig die Beharrungskräfte und die Kosten der Veränderung und musste dies in der Folge bitter bezahlen (vgl. 1.Mose 25-33). Mit anderen Worten und auf das individuelle wie organisationale Lernen bezogen: Das Durchlaufen einer *Effizienzschleife* in Gestalt von Auswertungs- und Feedbackprozessen ist von entscheidender Bedeutung für das Gelingen einer gewünschten Veränderung. Einmal mehr wird deutlich: „Kommunikation ist das Leben der lernenden Organisation“²⁷¹.

19. Die Dialektik von Gesetz und Evangelium hilft zu kirchlichem Entlernen und Neulernen

Der Mitbegründer der Organisationspsychologie und der Organisationsentwicklung Edgar H. SCHEIN hat sich mit der Frage beschäftigt, wie organisationales Veränderungslernen unterstützt werden kann, „um kontinuierlich lernende Organisationen zu entwickeln“. Insbesondere betont er die „Rolle der Angst beim Lernen, und die Bedeutung von Gruppen und Gemeinschaften, die uns helfen, diese Angst zu bewältigen, und uns so das Lernen erleichtern.“ „Wenn Sie einen Hund in einen grünen Raum führen und ihm elektrische Schocks versetzen, lernt er, diesen Raum zu

²⁶⁹ Schmidt-Berg, ebd.

²⁷⁰ Hägele, Klaus, Weitblick plus Umsicht. Perspektiven entwickeln mit ESAU und JAKOB, 2007, S. 1 – URL: www.klaushaegel.de/ESAU_Veroffentlichung.pdf . Folgendes Zitat: S.2

²⁷¹ Höher (vgl. Anm.3), S. 15.

meiden. Aber was passiert, wenn der grüne Raum eine Organisationsveränderung ist, und die Menschen durch ihre zurückliegenden Erfahrungen mit solchen Veränderungen ängstlich wurden, so dass sie nicht gewillt sind, Neues zu probieren?“²⁷²

Schein unterscheidet drei Arten des Lernens: Aneignung von Wissen und Einsichten, Lernen von Verhalten und Fähigkeiten sowie emotionale Konditionierung und gelernte Angst. Die erste Art vertraut hauptsächlich auf die positive Kraft der Vision. Die zweite ist behavioristisch und setzt auf Anreize zu Verbesserung und Optimierung des gewünschten Verhaltens. „Die schwierigsten Aspekte dieses Lernens sind: eingeschliffene Verhaltensmuster und kulturbedingte Gesetze zu überwinden“, und zwar „wegen der Kultur-Regel: Ich muss mein Gesicht wahren und mich selbst schützen“. Das Problem ist, „dass es selten ein sicheres Umfeld gibt, in dem es sich lohnt, Erfahrungen zu sammeln und viele Fehler zu machen. [...] Ent-lernen ist emotional schwierig, weil die alte Art, wie wir Dinge tun, lange Zeit funktioniert hat und dadurch bei uns 'eingraviert' ist. [...] E]inige kulturbedingte Denkweisen und Verhaltensmuster werden so stabil, dass sie ganz schwer ent-lernt werden können, selbst wenn sie dysfunktional werden.“ „Die dritte Art des Lernens ist die wirkungsvollste, und es ist am schwierigsten, darüber zu sprechen: die emotionale Konditionierung, verbunden mit dem Namen Pawlow.“

Dazu lenkt Schein die Aufmerksamkeit genauer auf die *Auftauphase* nach Lewin²⁷³: „Vermeidungsverhalten, durch Bestrafung gelernt, [ist] nicht nur stabiler als Verhalten, das durch Belohnung erlernt wurde, sondern es sagt dem Lernenden auch nicht, was die richtige Reaktion wäre, und ermutigt nicht zum Lernen durch Versuch und Irrtum. Menschen, die in einem großen Bereich ihres Verhaltens bestraft worden sind, werden sich wahrscheinlich selbst begrenzen auf einen sehr engen, sicheren Bereich, oder sie sind gelähmt vor Angst, Fehler zu machen. [...] Wenn also eine neue Führungskraft mit einer neuen Vision kommt, die für manche Organisationsmitglieder ein grüner Raum [d.h. ein Aufruf zu einem durch frühere Bestrafung definiertes Verhalten] ist, kann die Vision zwar gut klingen, aber die Vorstellung, dass wir unser Verhalten ändern sollen, induziert genügend Angst¹ und Furcht, so dass wir nicht hinhören oder gar etwas Neues ausprobieren.“

„Wie können wir [mit] Angst¹ umgehen? Die Antwort ist paradox. Wir müssen eine neue Angst erzeugen, eine Angst 2. Ordnung, und diese muss grösser sein als die Angst¹, damit Lernen stattfindet. Auf der anderen Seite darf sie nicht so gross sein, dass sie Widerstand und Lähmung hervorruft.“

„Der Schlüssel bleibt, sich zu erinnern, dass Menschen ängstlich sind. Aber die Angst² ist eine Quelle konstruktiver Motivation für Veränderungen, wenn sie auf glaubhaften Verunsicherungsinformationen beruht. Auf der anderen Seite: neue Antworten, Verhaltensweisen und Annahmen werden nicht gelernt ohne die psychologische Sicherheit einer Parallelstruktur und die Gelegenheit zum Fehlermachen, zum Üben und zum innovativen Probieren in einem sicheren Umfeld – um die Angst¹ zu überwinden. Wenn die neuen Muster einmal gelernt sind, muss ein Belohnungssystem vorhanden sein, um sie zu verstärken. Um es noch mal ganz schlicht auszudrücken, das Problem des Organisationslernens und der Transformation ist, die negativen Effekte der vergangenen Karotten und Stöcke – speziell der Stöcke – zu überwinden. Um die Menschen sich bei ihrem Lernprozess sicher fühlen zu lassen, müssen sie ein Motiv haben, einen Sinn sehen können in der eingeschlagenen Richtung und die Gelegenheit haben, neue Dinge zu probieren, ohne Furcht vor Strafe. Der Stock ist nicht sehr sinnvoll in diesem Lernprozess. Wenn das Lernen begonnen hat, ist die Karotte das wesentliche Lernwerkzeug. Das Umfeld wird dafür sorgen, dass die Stöcke geliefert werden, wenn die Organisation auf dem falschen Weg ist.“

Kann die Evangelische Kirche auf diesem von Schein beeindruckend dargestellten, aber doch sehr nach *schwarzer Pädagogik* klingenden Weg zur lernenden Organisation werden? Zunächst kann es keinen Zweifel daran geben, dass es gilt, nicht mehr tragfähige Kulturmuster zu ent-lernen und angemessene neu zu lernen. Dabei besteht die Chance, dass die Kirche etwas von ihrem Ureigensten wiederentdeckt, dessen sie sich wohl immer theoretisch bewusst war, das *wirklich zu leben* ihr aber ihre herrschende Organisations-Kultur nicht gestattete, etwa die Lebensweise des *wandernden Gottesvolkes*. Im 16. Jahrhundert, bei der Entstehung des landesherrlichen Kirchenregiments, wäre ohne das Bündnis mit den Territorialmächten die Existenz der

²⁷² Schein, Edgar H., Wie können Organisationen schneller lernen? Herausforderung, den grünen Raum zu betreten, in: Organisationsentwicklung. Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management, 3/95, S. 4-13, hier S.5. Folgendes Zitat: S.7.

²⁷³ A.a.O., S.8. Übernächstes Zitat: S.12f.

evangelischen Kirche gefährdet gewesen. Heute besteht diese Gefahr nicht mehr, aber der Pawlowsche Reflex ist auch in den vergangenen Jahrzehnten immer noch zugunsten staatsähnlicher Strukturen wirksam gewesen und hat die Kirche daran gehindert, den ihr von ihrem Auftrag her eingeschriebenen mobilen Lebensmodus wiederzubeleben bzw. zu stärken. Die „glaubhaften Verunsicherungsinformationen“ über die kirchlichen Zukunftsperspektiven haben nun begonnen, eine Angst² gegen die Angst vor Veränderung zu erzeugen, die es erlaubt, neue Antworten zu suchen und neue Wege auszuprobieren. Es ist auch einigermaßen deutlich, dass ohne diese Gegenangst ein Reformaufbruch nicht gelingen kann.

Gleichwohl muss ganz grundsätzlich nach der Art zu lernen gefragt werden, die der Kirche als geistlich bestimmter Organisation, als Institution des Glaubens, angemessen ist. Entspricht das von E. H. Schein vorgestellte Lernkonzept dem christlich verstandenen Lernen des Glaubens? Verbieht sich ein solcher Ansatz mit Angstlernen, „Karotten“ und „Stöcken“ nicht vielmehr vom *Evangelium* her? Ein vorschnelles Ja wäre hier problematisch. Denn die evangelische Tradition hat bekanntlich in der Dynamik des Wortes Gottes *Gesetz und Evangelium* unterschieden und aufeinander bezogen. Wohl wissend, dass dieser Topos in der Theologie des letzten Jahrhunderts aufgrund von Polarisierungen und Irrwegen (etwa der einer mit ihr einhergehenden Abwertung der jüdischen Thora) in eine aporetische Situation gelangt ist, halte ich die rechte Unterscheidung von Gesetz und Evangelium dennoch immer noch für einen entscheidenden Schlüssel zum Verständnis des Wortes Gottes und der Wirklichkeit insgesamt.

Ich wähle deshalb diese reformatorische Grundfigur als Projektionsfläche auch für die Frage des kirchlichen Lernens. Dabei ergeben sich Parallelen zu Scheins Auffassung, aber auch ein entscheidender Unterschied.

Doch zunächst zum reformatorischen Verständnis vom göttlichen Gesetz. Hilfreich, gerade auch für unseren Zusammenhang, erscheint mir die Sicht Eberhard JÜNGELS²⁷⁴:

Das Gesetz als *Thora* ist von Gott zum Leben gegeben (Römer 7,9 und 12). Es eröffnet einen Bereich, in dem sich gut und gern leben lässt, indem es Gemeinschaft gewährt. Als solches ist es heilig, gerecht und gut – völlig undialektisch. Seine göttliche Botschaft lautet (in dieser Reihenfolge!): Du darfst, du sollst, du sollst nicht! Es ist Erlaubnis und Forderung zugleich. Das ist der „usus divinus legis“. Das Gesetz spricht anredend aus und bringt zur Geltung, was das Leben in seiner Wohlordnung immer schon enthält, was schon da ist und legt es frei: „Nam lex iam adest, ist schon da. lex prius adest in facto.“ (Martin Luther, WA 39,1,477)

Die Aporie beginnt damit, dass das Gesetz von Gott *den Menschen* gegeben ist. Der „usus humanus legis“ ist durchaus dialektisch: im Sinne der Forderung und der Überforderung – letzteres ist damit ein „usus inhumanus legis“.

²⁷⁴ Zusammenfassung aus der von mir und Joachim Sperfeldt verfassten Vorlesungsmitschrift „Rechtfertigung“, Tübingen, Sommersemester 1980, S.172ff. Auf meine Anfrage nach einer zitierfähigen Passage erhielt ich von Eberhard Jüngel eine Thesenreihe, die ich *passim* wiedergebe:

„7.87: Das Evangelium befähigt zum rechten Gebrauch des Gesetzes und nötigt zur Unterscheidung verschiedener usus legis. [...]

7.873: Die demgegenüber [i.e. der altprotestantischen Unterscheidung in usus politicus, usus theologicus {als elenchticus und paedagogicus} und usus didacticus gegenüber] ursprünglichere [i.e. vom Evangelium her erkennbare] Unterscheidung zwischen usus divinus legis und usus humanus legis berücksichtigt, daß der usus humanus legis auch ein abusus legis sein kann und ist.

7.8731: Der göttliche Gebrauch des Gesetzes gebraucht dieses als eine dem Leben in seiner Lebendigkeit zugute kommende Wohlordnung, die das Leben als ein Leben in Beziehungen ordnet und schützt (Röm 7,10a). Als solches ist das Gesetz Gottes Erlaubnis und Forderung zugleich und insofern heilig, gerecht und gut (Röm 7,12).

7.8732: Dem Menschen ist ein dem usus divinus legis entsprechender usus humanus legis zugemutet (1Tim 1,8), der im positiven Sinn als usus politicus legis zu verstehen ist.

7.8733: Doch faktisch mißbraucht der Mensch das Gesetz und widerspricht mit diesem abusus legis dem usus divinus legis.

7.87331: Der abusus legis besteht sowohl in der Übertretung des Gesetzes als auch in der Beachtung des Gesetzes zum Zwecke der Selbstverwirklichung (bei der das vom Gesetz gebotene Tun nicht um der Wohlordnung der Lebensbeziehungen, sondern um des Täters willen getan wird). [...]

7.8.735: Der göttliche Gebrauch des Gesetzes gebraucht auch den menschlichen Mißbrauch des Gesetzes, indem er gegen den das Gesetz mißbrauchenden Sünder den Zorn des Gesetzes (Röm 4,15) richtet und so die Konsequenzen des abusus legis zur Geltung bringt (Röm 1,18-3,29): usus theologicus legis.

7.8736: Im göttlichen Gebrauch des menschlichen Mißbrauchs des Gesetzes erweist sich das Gesetz als das den Sünder anklagende, überführende und verurteilende Wort der Wahrheit.

7.8737: Das Gesetz kann den sündigen Lebenszusammenhang unter dem Gesetz nicht unterbrechen. Das ist seine Ohnmacht (Röm 8,3).

7.874: Das den Lebenszusammenhang elementar unterbrechende Wort Gottes ist das Evangelium als das den Sünder wahrmachende und freisprechende Wort der Wahrheit.

7.8741: Das Evangelium konstituiert keinen weiteren Gebrauch (usus tertius) des Gesetzes für Christen, sondern befreit zum rechten politischen Gebrauch des Gesetzes.“

Als Forderung wahrgenommen entspricht es dem „usus divinus“ als „usus politicus legis“. Sein Ziel ist die Wohlordnung menschlichen (Zusammen-)Lebens. Doch der sündige Mensch vollzieht den „usus politicus legis“ faktisch immer als *abusus*: Das Gesetz wird immer übertreten. Für die, die es übertreten, kommt das Gesetz zu spät. Es sagt nicht mehr: „Du sollst...!“, sondern „Du hättest nicht ... sollen!“. In dieser Situation will der Mensch dem zu spät kommenden Gesetz seinerseits zuvorkommen: Er beachtet das Gesetz und achtet dabei peinlich genau auf sich selbst – und fixiert sich dadurch auf sich, anstatt in Beziehungen zu anderen einzutreten. So wird das Gesetz zur ständigen Drohung und zur Überforderung. Der Mensch will sich selbst erhalten und verliert gerade so sein Leben. Diese Funktion nennen die Reformatoren den „usus elencticus / paedagogicus / theologicus legis“. An diesem Usus ist Paulus an den meisten Stellen interessiert. Das Gesetz wird zum „Zuchtmeister auf Christus hin“. Er treibt die Menschen, die das Gesetz immer schon übertreten haben, immer tiefer in die Aporien des Gesetzes hinein, bis er sie in den Tod getrieben hat. An dieser Stelle spricht Gott sein zweites Wort, das Evangelium, d.h. die Zusage der fremden Gerechtigkeit Christi für den Menschen.

Entscheidend wichtig bleibt es festzuhalten, dass die Unterscheidung von Gesetz und Evangelium nicht mit der zwischen Altem und Neuem Testament identisch ist. Auch das Vorbild des Handelns Jesu, etwa seine Gewaltlosigkeit, aber auch seine ethischen Maximen, beispielsweise in der Bergpredigt, sind *Gesetz*²⁷⁵, und andererseits haben göttliche Zusagen im Alten Testament die Struktur des *Evangeliums*. Als Gesetz können uns auch Phänomene unserer Erfahrungswelt begegnen, also außerhalb der biblisch bezeugten Offenbarung. Ob sie *Gottes Gesetz* sind, entscheidet sich daran, ob sie der Thora und der Botschaft und dem Leben Jesu nicht widersprechen.

Nun zum Vergleich mit dem Lernmodell SCHEINs. Sein Lernen durch *emotionale Konditionierung und gelernte Angst* (Angst1) entspricht dem „usus elencticus“ (also der die durch die Sünde beschädigte Wirklichkeit aufdeckenden Funktion) des göttlichen Gesetzes, also seiner Eigenart, uns einen unbestechlichen *Spiegel* vorzuhalten: „Du hättest frei leben können, aber dabei das Gesetz beachten müssen!“ (Ins Bild des Straßenverkehrs übertragen: Du hättest vor dem Überqueren der Straße links und rechts schauen müssen!) „Du hast es aber übertreten!“ (Im Bild: Du bist einfach losgegangen!) „Die Strafe folgt auf dem Fuß!“ Dieser bitteren Selbsterkenntnis wohnt aber nichts Lösungsorientiertes inne, sondern sie nimmt mir meine Freiheit, indem sie mich nachhaltig belastet (Schein: „gelähmt vor Angst, Fehler zu machen“). Ich sehe *überall* das Gesetz, das so schnell übertreten wird und übertreten wurde. Es gilt aber auch: „Den größten [sic!] Fehler, den man im Leben machen kann, ist, immer Angst zu haben, einen Fehler zu machen.“ (Dietrich Bonhoeffer)

In dieser Situation hilft mir das Wissen oder die Einsicht *nicht*, dass das Gesetz *an sich gut und lebensdienlich* ist, eben weil durch Bestrafung gelerntes Vermeidungsverhalten stärker ist als durch Belohnung initiiertes. Scheins „Lernen durch Wissen und Einsicht“ entspricht dem „usus politicus“ (also der einem förderlichen gemeinschaftlichen Leben dienenden Funktion) des göttlichen Gesetzes. Dieses Lernen funktioniert aber im „grünen Raum“ nicht. Was erlöst mich dann von der konditionierten Lähmung durch Angst1? Ist es, wie Schein sagt, die Erzeugung der Gegenangst2 vor Strafe bei unverändertem Verhalten (Lähmung ist schrecklicher als die diese Gegenangst erzeugende drohende Bestrafung für den Fall, dass ich bei meinem Verhalten bleibe) *und* unterstützend „die psychologische Sicherheit einer Parallelstruktur und die Gelegenheit zum Fehlermachen, zum Üben und zum innovativen Probieren in einem sicheren Umfeld – um die Angst1 zu überwinden“?

Das hieße Erlernen der Gegenangst *plus Anreize und Belohnung* („Karotten“) – die 3. plus die 2. Lernart. So „funktioniert“ es aber reformatorischer Einsicht zufolge nicht. Wohl wird die Gegenangst genauso wie die Angst1 durch das Gesetz erzeugt. Auch gibt es inmitten der Gegenangst etwas Mobilisierendes, sehr deutlich sogar. Diese Aufgabe übernehmen aber nicht Anreize und Belohnungen, sondern die *Promissio*, die bedingungslose Zusage *des mich rechtfertigenden Evangeliums*, die mir erlaubt, den Teufelskreis der Selbstbetrachtung und

²⁷⁵ Bayer, Luthers Theologie (vgl. Anm.4), S.56: Mit Luthers Unterscheidung zwischen Christus als Gabe und Christus als Vorbild führt dieser „eine Unterscheidung ein, welche die Unterscheidung von Evangelium und Gesetz inmitten der Christologie wiederholt und zur Geltung bringt [...] Christus als Exempel übt deine Werke. Die machen dich nicht zum Christen, sondern sie gehen von dir, der du zum Christen schon gemacht bist, aus.“ [WA 10/1, 12,17ff“

-bezogenheit ganz zu verlassen, die mir *außerhalb meiner selbst* die „Parallelstruktur“ von Sicherheit und Fehlerfreundlichkeit bietet – Näheres dazu wurde im zweiten und dritten Kapitel ausgeführt – und mich für den rechten, lebensdienlichen Gebrauch des göttlichen Gesetzes zu öffnen.

Was sollte Kirche tun, um ihre Lernkompetenz zu stärken? In theologisch-reformatorischer Sprache gesprochen: Sie sollte *konsequent und realitätsnah Gesetz und Evangelium treiben*. Sie sollte sich also durch Gottes gute, am Gelingen des Lebens orientierte Gebote den unbestechlichen Spiegel ihrer eigenen Situation und der Folgen ihres realen Verhaltens vorhalten lassen und sich dann umso entschiedener in die offenen Arme Gottes flüchten, um seine befreiende Macht zu erfahren. Sie sollte in dieser erfahrenen Freiheit konkrete konstruktive und dem lebensdienlichen Gesetz Gottes entsprechende Schritte auszuprobieren und, wenn diese einer sachlichen Prüfung standhalten, sie für einige Zeit als neuen Standard „einzufrieren“ – so lange, bis eine erneute Veränderung ansteht. Eberhard Jüngel präzisiert die theologisch-homiletische Aufgabe: „Zur rechten Predigt des Evangeliums gehört die Predigt des *usus divinus legis* und zur Kunst der rechten Unterscheidung von Evangelium und Gesetz gehört die Unterscheidung der Zeiten, d.h. die Kunst zu erkennen, wann das Gesetz und wann das Evangelium an der Zeit ist.“²⁷⁶

Der in Organisationen herrschenden Beharrungskräfte ist auch die Kirche keinesfalls entnommen. Auch sie wird immer wieder von der *Angst vor Veränderung* gepackt werden. Doch sie hat das Privileg, die befreiende Stimme des Evangeliums zu kennen, und muss sich deshalb nicht scheuen, die Angst¹ zuzulassen, aber ebenso die Angst² vor Bestrafung zu erfahren, die sie umso sicherer zum befreienden Evangelium und dann zum Dienst an den Nächsten zurückkehren lässt.

Eine solche *lernende Organisation Kirche* ist die „Kirche der Freiheit“, wie sie vor allem von Wolfgang HUBER immer wieder proklamiert wurde: Kirche, die von der *Freiheit eines Christenmenschen* im Sinne der Lutherschrift geprägt und durchdrungen ist. Sie wird sich deutlicher als bisher als *pilgernde, wandernde Kirche* erleben und gestalten. Deshalb möchte ich abschließend noch auf einige Strukturparallelen zwischen der Erfahrung des Pilgerweges und der Erfahrung des Wortes Gottes als Gesetz und Evangelium hinweisen. Ich zitiere dazu Passagen eines Aufsatzes von Klaus NAGORNI über „Die neue Lust am Pilgern“²⁷⁷ und beginne mit einer dort zitierten Erfahrung Hape KERKELING²⁷⁸:

„Der Camino bietet eine echte, fast vergessene Möglichkeit, sich zu stellen. Jeder Mensch sucht nach Halt. Dabei liegt der einzige Halt im Loslassen. Dieser Weg ist hart und wundervoll. Er ist eine Herausforderung und eine Einladung. Er macht dich kaputt und leer. Restlos. Und baut dich wieder auf. Gründlich. Er nimmt dir alle Kraft und gibt sie dir dreifach zurück. Du musst ihn alleine gehen, sonst gibt er sein Geheimnis nicht preis. [...] Die Erfahrung eines biographischen Bruchs ist für Kerkeling das auslösende Moment. [...] Wie für viele Pilger steht auch für ihn die existentielle Krisenerfahrung am Anfang. [...]

In dem unter Touristikern viel beachteten Buch ‚Reiselust‘ hat der Tourismusforscher Christoph Hennig sich auch dem Thema Pilgerreisen gewidmet. [...] Über das Pilgern schreibt Hennig²⁷⁹: ‚Die Trennung von der heimischen Umgebung führt zu einer Schwächung der bisherigen Identität; auf dem harten Weg der Fremde wird der Pilger gleichsam ein unbeschriebenes Blatt, bereit für die Begegnung mit dem *sacrum*, das ihn verwandeln und heilen soll. Wie in den Übergangsriten muss sich auch auf der Pilgerfahrt der Gläubige von der Alltagsumgebung lösen, um bereit zu werden für den verändernden Kontakt mit den übernatürlichen Kräften.‘“

„Grundsätzlich gilt nach wie vor, dass der Pilgerreisende gerade aufbricht, weil ihm der Alltag nicht mehr genügt oder zu eng wird. Er bricht auf zu neuen Ufern und tut damit genau das, was etymologisch in dem Wort Reise steckt: *to arise*, aufbrechen, um den Reiz des Neuen und Anderen zu erfahren. Dass diese religiösen Motive allerdings begleitet oder auch überlagert sein können von sehr weltlichen Gründen, galt schon für die klassischen Pilgerreisen des Mittelalters.

²⁷⁶ Thesenreihe, a.a.O., Nr. 7.884. Er bezieht sich dabei auf Gerhard Ebeling, Dogmatik des christlichen Glaubens III, 2. Aufl. 1982, S.295: „7.8841 Es gibt Situationen, in denen das Gesetz zu predigen ist, als gäbe es kein Evangelium, und Situationen, in denen das Evangelium zuzusprechen ist, als sei es mit dem Gesetz für immer aus“.

²⁷⁷ Vgl. zum Folgenden Nagorni, Klaus, Die neue Lust am Pilgern. Protestantische Reflexionen zu einem Trend zwischen Sakralität und Profanität, Dt. Pfarrerblatt, Heft 8/2010, S.408-413. Die Zitate finden sich auf S.409f.

²⁷⁸ Kerkeling, Hape, Ich bin dann mal weg. Meine Reise auf dem Jakobsweg, München 2006, S.342.

²⁷⁹ Hennig, Christoph, Reiselust, Touristiker, Tourismus und Urlaubskultur, Frankfurt 1997, S.80.

Das dürfte heute kaum anders sein. [...] Nicht nur die wandelnden Philosophen der Antike, die Peripatetiker, kannten die lösende Kraft des Gehens. Auch der glaubende Mensch der Gegenwart braucht die Vergewisserung durch Erfahrung. Er findet sie im Akt des Pilgerns. [...] Schon der biblische Befund belegt: Ein Glaube ohne eine sich sinnlich vermittelnde Glaubenserfahrung bleibt leer und abstrakt. Dabei ist es offensichtlich so, dass man dem Heiligen auf dem Weg leichter begegnet als an Ort und Stelle. Der Weg hat Offenbarungscharakter. Die Schutzlosigkeit und Ausgesetztheit des Wanderers in einem offenen Raum und einer nicht definierten Zeit, sein Status als Fremder und Gast, kann zum Einfallstor der Transzendenz werden. Deutlich ist: Wer sich auf Pilgerschaft begibt, kommt den Glaubenserfahrungen der Bibel, die ja im Wesentlichen Erfahrungen eines wandernden Gottesvolkes sind, näher als der religiös fest Verortete. Jesus selbst offenbart sich als wandernder Gottessohn [...].

Ist darum aber schon der Weg das Ziel, wie es eine geläufige Redensart gerne unterstellt? Für manche eher dem Zeitgeist verpflichtete Pilger der Moderne mag es so sein. Der Weg ist das Event. Das Ziel ist eher sekundär. Für den Pilger im klassischen Sinn gilt das sicher nicht. Für ihn trifft zu, was der iro-schottische Missionar Columban im 6. Jh. formulierte: 'Das Ende der Straße ist unsere wahre Heimat. Lasst uns nicht die Straße mehr lieben als das Land, zu dem sie führt.' Die Mühsale des Weges sind zu ertragen, weil sie im Blick auf die zu erwartende Herrlichkeit des Zieles vorläufig sind. Nach wie vor ist der religiöse Pilger auf der Suche nach dem Heiligen und weiß, dass er in der Immanenz nur Spuren davon entdecken wird. Letztendlich ist und bleibt er 'Gast auf Erden' wie Paul Gerhardt dichtet: 'Ich bin ein Gast auf Erden und hab' hier keinen Stand; der Himmel soll mir werden, da ist mein Vaterland' (EG 529,1)."

Sind das nicht ermutigende Sätze für eine Kirche auf dem Weg zwischen der *Scylla* Reformabwehr und der *Charybdis* Reformismus, unterwegs ohne unnützen Ballast, aber mit einem klaren Auftrag und einem festen Blick auf die ihr zugleich entzogene wie versprochene Heimat?

Der evangelische Mystiker Gerhard TERSTEEGEN (1697-1769) dichtete der real existierenden Kirche seiner Zeit und auch unserer Zeit ins Reform-Stammbuch²⁸⁰:

„Kommt Kinder, lasst uns gehen, der Abend kommt herbei;
es ist gefährlich stehen in dieser Wüstenei.
Kommt, stärket euren Mut, zur Ewigkeit zu wandern von einer Kraft zur andern;
es ist das Ende gut, es ist das Ende gut.

Man muss wie Pilger wandern, frei, los und wahrlich leer;
viel sammeln, halten, handeln macht unsern Gang nur schwer.
Wer will, der trag sich tot; wir reisen abgeschieden, mit wenigem zufrieden;
wir brauchen's nur zur Not, wir brauchen's nur zur Not.“

²⁸⁰ Evangelisches Gesangbuch Nr. 393, Strophe 1 und 4.