

Kirchenreform in der Epochenwende.

Strategische Notizen¹

I. Leitbilder

„Leitbild“

Mein ältester Beleg für „Leitbild“: Bloch spricht im Prinzip Hoffnung“ von der „jeweils so oder so beschaffenen Gesellschaft und Zeit, in die die Menschen hineingeboren werden. Es gibt darin überlieferter Leitbilder des Soseins, geschichtlich geformte, die den Traum von der eigenen Rolle erst fassbar machen ... Gerade nämlich, weil Menschen noch unbestimmt sind, brauchen sie ein Zwischending von Spiegel und aufgemaltem Bild, wenn sie hineinsehen.“² Blochs Beispiele sind der spätmittelalterliche „Meister“ (der ja eigentlich ein „magister“ ist), der „Christenmensch“ (aus der Zeit der Bauernkriege) und natürlich der „Citoyen“ und der „Genosse“.

¹ Hier sind, als Gruß zum 60. Geburtstag, kirchen-„strategische Notizen“ zur Reform der Kirche. Natürlich könnte man sich auch vorstellen, dass biblisch orientierte Christinnen und Christen auf Synoden sachorientiert Alternativen diskutieren, sich dann klar entscheiden und umsetzungsstarke und -willige Kirchenleitungen wählen, deren Verwaltungen Kirchenleitungsbeschlüsse einfach umsetzen. Was heißt „biblisch orientiert“? „Die Heilige Schrift meine niemand genügsam geschmeckt zu haben, er habe denn hundert Jahre lang mit Propheten wie Elias und Elisa, Johannes dem Täufer, Christus und den Aposteln die Gemeinden regiert. Versuche nicht diese göttliche Aeneis, sondern neige dich tief anbetend vor ihren Spuren! Wir sind Bettler, das ist wahr.“¹ Das Thema ist Kirchenreform. Daher möchte ich (als Lutheraner, der aus dem transkonfessionellen Ruhrgebiet kommt und der nun in beiden Teilen Hessens kirchlich engagiert ist) sagen: In der kirchlichen Organisation inkarniert sich der heilige Geist in einer Welt knapper Ressourcen. Gerade für die Kirche sind Marktgesetze als Schöpfungsordnungen eine gute Gabe Gottes. Wir orientieren durch das große Umsonst der Gande Gottes auf dem Markt. – Zur Systematik und zum Hintergrund, für Begründungen und weitere Belege darf ich verweisen auf „Christliche Orientierung in einer vernetzten Welt“, Neukirchen-Vluyn 2001.

² Ernst Bloch, Das Prinzip Hoffnung, Bd. 3, Frankfurt am Main 1977 [stw 3], 45.

Leitbild Jesus

Lass Dich nicht vom Wissen irritieren, dass er sich uns wieder entzieht, nachdem er uns kurz angeschaut hat. Er kehrt immer wieder.

Franziskus

Nah wie nie durch Franziskus. So wie der mit seiner fröhlichen Schar aus seiner frühkapitalistischen Vaterstadt auszog, hinein in die umbrischen Berge, so konnte man ihn mit den Seinen vorbeiziehen sehen an hellenistischen Städten mit ihren Villen und Amphitheatern, Feste inszenierend in den jüdischen Dörfern am See Genezareth. Kirche am Anfang ist unterwegs, um zu feiern.

fasten und feiern

Fasten und feiern können, heftig. Hungern mit Johannes in der Wüste, feiern wie damals bei der Hochzeit zu Kana: Spinner, „Hurer und Weinsäufer“.

Fremdsein

Gelegentlich sich entziehen, „in eine Wüste allein“. Sich und anderen fremd werden. Irritieren und irritieren lassen. Lernen von denen draußen. Und das Apokryphe nicht vergessen: in den Sand malen.

Nachfolge

Der Reformstrategie braucht den richtigen Abstand in der Nachfolge. Nicht zu fern, nicht zu nah. Bilder müssen Modelle werden und umgekehrt.

II. Modelle

Christuslied

Christliche Liebe ist eine Bewegung, die hinunter und hinaufführt. Sie führt zum Nächsten und sie verwandelt. Sie macht alles neu.

Türken bauen

In einer evangelischen Kirche hängt ein Tafelbild aus dem 17. Jahrhundert. Ein Reisender zieht aus Jerusalem, sieht den Beraubten, lädt ihn auf den Esel, bringt ihn in die Herberge, handelt mit dem Wirt, zieht seines Weges, um wiederzukommen, alles gleichzeitig.

Ein Pfarrer und ein Priester gehen vorbei, ein Mann mit Turban und Krummsäbel hilft. Die Türken waren mal wieder vor Wien.

Jesus antwortet dem reichen Jüngling, indem er sich ihm als Samariter zeigt, sich ihm mit Kreuzesmalen zu Füßen legt und dann mit ihm die Welt von untern betrachtet: Wie kann ich mich als Nächster finden lassen?

Rolle

Man kann sich also strategisch am Berufshandeln Jesu orientieren. Aber nur eine Rolle trägt durch, in die Transformation hinein: Christósd diákonos. Mit dieser Kette kann man sich an ihm festmachen, wenn alles sich ändert, ändern muss.

Rollenbild

Das professionell still gestellte Rollenbild für Kirchenfürsten: die Fußwaschung durch den Papst. Für ihn: Signal zum Aufbruch.

Personen

Das Christentum hat die „persona“ ge- und für sich erfunden. Weil die traditionale Verehrung des Lehrers als erlösender „Heiliger“ immer wieder dessen Lehre (die stets Schriftauslegung ist) zu verschlingen droht, versteht man ihn nur, wenn man ihn in sich tötet, ehe man ihn verehrt. So wie Sokrates seinen Platon braucht Jesus

seinen Paulus, Luther seinen Melanchthon, Marx seinen Lenin. Sie alle lehren: „Sein ein Mann und folge mir nicht nach.“ (Schiller) Und vorsichtshalber: Nennt euch nicht nach mir. Meine Oma hatte von einem klugen Pastor gelernt: „Tut nach meinen Worten, nicht nach meinen Taten!“ Trotzdem! – Indem man versteht, wird man Person. Strategen führen durch Personen (und machen sich selbst überflüssig).

Mahlgemeinschaft

Das Umfeld, das Muster, der Speicher, der Katalysator, der Ort personaler Transformation, der zitternde Pol erneuernder Prozesse (mit stets eingebauter Missweisung): die Mahlgemeinschaft Jesu. Die Grenzüberschreitung ist konstitutiv: Zeiten, Orte, Bräuche, Personen. Die Grenzen offen, reich durch Geschenke, der Herr dient, der Segen für die Sünder.

Tradition

Aus wenig wird viel. In der dunklen Zeit der christlichen Tradition feiert Paulus bei der Gemeinde in Antiochien das Mahl wie Jesus mit den Seinen. Dann zieht er durch das römische Reich wie die Jesusjünger durch Israel. Schnell vor dem nahen Ende bringt er als wissender Jude gleich dem jüngeren Bruder das Erbe. Die Heiden erhalten den Segen, wie Jesus das gelehrt und gelebt hat: umsonst, Grenzen überschreitend, dienend. Aus alt wird neu. – Reformen sind immer jüngere Brüder, die meinen, bessere Väter zu sein.

III. Identität

Muster

Die christliche Traditionsgemeinschaft erhält (oder verfehlt) ihre Identität durch die Selbst- und Fremdorrientierung an den Mustern exemplarisch gelungenen (und

misslungenen) Lebens, die ihre Organisationen speichern und ihre Mitglieder aktualisieren.

Dynamik

Diese Traditionsmuster sind aus der Krise traditionaler Gesellschaften geboren. Jüdisch-christliche Orientierung lässt neue Gestalten entstehen, indem sie alte Orientierungen radikalisiert, bis sie die alte Form zerbrechen und auf einer tiefer liegenden Ebene ihre Gestaltungskraft neu entfalten können.

Kreativität

Formal ist das ein kreativer Prozess. Rückwärts betrachtet erweist sich das Alte als Spezialfall des Neuen. Leider lassen sich nach vorne keine Gestaltprognosen machen. Man kann aber schöpferische Potentiale fördern und ein kreatives Umfeld gestalten.

Schichten

Das Neue überwölbt das Alte. Es liegt übereinander wie Protokollschichten im Netz. Oder wie Alteuropäer sagen: das Alte ist „aufgehoben“ im Neuen. Jedenfalls warnt schon die Prozessform: Es könnte nicht-triviale Täuschungen geben. Aber das gilt mehr noch für Inhalte und Intentionen.

Konservative Revolutionäre

Die Evolution jedenfalls der jüdisch-christlichen Traditionsmuster zeigt Merkmale, die irritieren können. Die Intentionen der Akteure sind konservativ: man will sich am Alten, an den Ursprüngen orientieren. Die Wirkungen sind revolutionär: das Bestehende wird faktisch untergraben.

Romantik

Noch irritierender: Das beschworene Alte ist nie „echt“, nie alt; es ist eine post-naive Projektion der Gegenwart. Die jüdisch-christliche Tradition ist post-naiv und romantisch von Anfang an.

Inhalte?

In diesem Prozess fortdauernder Neubestimmung lässt sich christliche Identität nicht inhaltlich bestimmen. Gleichwohl gibt es das Christentum nur als Personen und in Organisationen, die Muster christlicher Tradition speichern, interpretieren und gestalten.

Perspektive

Es gibt eine Ästhetik christlicher Traditionsgestalten. Sie ist funktional. Funktionierende christliche Traditionsmuster sensibilisieren personale, organisationale und soziale Systeme auf ihre jeweiligen Ränder hin. Sie beurteilen ihren Wert vom jeweils Ausgeschlossenen her.

Ethik

Es gibt auch eine funktionale Ethik für die Vermittlung dieser Traditionsmuster. Sie funktionieren durch Selbst-, nicht durch Fremdorrientierung, durch Kommunikation, nicht durch Manipulation.

IV. Strategische Zeit-Räume

Epoche

Mit der Schrift kamen die Hochreligionen und die Antike. Mit dem Buchdruck kamen die Konfessionen und die Neuzeit. Mit der Informationstechnik kommt etwas Neues. Wir stehen am Beginn einer neuen kulturgeschichtlichen Epoche mit neuen

Chancen und Risiken für das Christentum, für den Protestantismus, für die Kirchen. Es geht um eine tief greifende Neuorientierung, um eine Neugestaltung des Christentums für die nächsten Jahrhunderte. Zeit für Strategie!

Alte Neuzeit

Der Abschied vom alten Paradigma erleichtert die strategische Neuorientierung. Das Neuzeitparadigma setzt voraus (und „denkt“ nicht)

- eine Theologie als Geistes- („Sinn-)wissenschaft im Gegenüber zu den Naturwissenschaften (Hermeneutik, Phänomenologie oder „transzendente Deduktion“);
- Konfessionen als Interpretationsgemeinschaft gedruckter Quellen, organisiert in Kirchen, die als neuzeitliche Verwaltungsorganisationen rechtsförmige Entscheidungen fällen nach dem Vorbild der
- Nationalstaaten, die sich als autonom verstehen, weil sie durch einen Urvertrag ihrer Bürger entstanden sind, die dazu
- als Subjekte bürgerlicher Rechtsverträge durch Eigentum legitimiert sind (wodurch wiederum Ökonomie und Gerechtigkeit aufeinander definiert werden).

Alle diese Karten werden neu gemischt.

Globalisierung?

Das Alte wird kenntlich daran, wie es Globalisierung ignoriert.

- Die neuen Themen treffen auf „alte“ Theorien. „Religion“ und „Kultur“ („civilisation“) sind Neuzeit-Konzeptionen.³
- Die neuen Themen treffen auch auf alte Akteure. Viele Menschen wollen durch einen Volksstaat zum politischen Subjekt werden. Nationalstaaten werden noch lange als Subjekte von Politik agieren.

³ Fukuyama („Das Ende der Geschichte“; „Das Ende des Menschen“) ist ein umgestülpter Samuel P. Huntington („Kampf der Kulturen“), und der ein globalisierter Mark Juergensmeyer („Terror in the Mind of God“). Wir kommen nicht umhin, uns selbst und der Welt das Christentum (und „Religion“) neu zu erklären.

- Neue Akteure konstituieren sich in schweren Geburten: die USA usurpieren globale Funktionen, die die UN und ihre internationalen Vertragsorganisationen brach liegen lassen müssen, weil einzelne Staaten sie blockieren und Staatenbündnisse wie die Europäische Union noch nicht handlungsfähig sind.
- Die alten Nationalstaaten werden durchströmt von Nachrichten und Bewegungen, verflochten durch Handel und Tourismus. Glauben, Ökonomie und Terrorismus bilden infra- und transnationalen Organisationen: Kirchen, Konzerne, Al Quaida.
- Die lokalen Kirchen vertreten in einem Verbändestaat Arbeitslose, sozialschwache Rentner und Pflegebedürftige. Sie verteidigen durch professionelle Lobbyarbeit den Sozialstaat gegen neoliberale Attacken. Sie funktionieren im Bündnis mit Teilen der SPD und den Gewerkschaften als „Betriebsrat der Nation“. Das ist vielleicht taktisch alternativlos. Aber absichern genügt nicht. Durch Verteidigen kann man keinen Krieg gewinnen (Clausewitz). Es lassen sich strategische Orte definieren, an denen es Zeit ist für ein Paulinisches „Als ob nicht“.

Globalisierung!

Das Neue meldet sich als „Globalisierung“. Die strategische Aufmerksamkeit sollte sich auf ihren harten Kern richten. Globale Vernetzung ist die Infrastruktur einer Weltgesellschaft. Sie setzt lokalen Ökonomien, Zivilisationen und Kulturen notwendige Bedingungen.

- Die Themen, die unser Engagement erfordern, sind neuartig. Sie „emergieren“ und haben Vernetzungszusammenhänge. Ökologische Katastrophen sind ökonomisch bedingt und erzeugen Migration. Beispiele sind Aids und Terrorismus.
- Im neuen Paradigma organisiert man sich durch Vernetzung: die NGOs, Attac ... Die Kirchen müssen sich hier strategisch engagieren.
- Unsere christliche Tradition lenkt die Aufmerksamkeit auf diejenigen, die das Netz ausschließt (digital gap). Wir orientieren am wirksamsten durch wirksame Einschlüsse, durch das Vorbild christlicher Vernetzung.

Die Botschaft der Kirche geht weder im alten noch im neuen Medium auf. Sie trägt ihre Muster durch die Epochen, und sie muss immer und überall für die sprechen können, die keine Stimme haben.

V. Modernisierung?

nachholende Modernisierung

In unseren Kirchen holen wir Modernisierungsprozesse nach, die in den Firmen vor dreißig, in den staatlichen Verwaltungen vor fünfzehn Jahren begonnen wurden. Wir haben vielleicht noch Behörden, wenn alle anderen Verwaltungen als Dienstleistungsagenturen funktionieren.

unmoderne Modernisierung?

Aber wir funktionalisieren, professionalisieren, fusionieren, rationalisieren auch noch, während die ersten schon wieder die ganze Organisation auf gelingende Konstellationen hin gestalten.

Modernisierungsstrategie

Modernisierung zerstört sicher Gewachsenes um einer Zukunft willen, die ungewiss ist. Hier richtig zu steuern ist Kunst. Die einzige interessante strategische Frage lautet in diesem Zusammenhang: Wo können wir überholen ohne einzuholen?

machen

Wenn das klar ist, erblickt man durch ein schmales Fenster einige Dinge, die man noch gestalten kann, ehe sie sich ereignen:

To-dos (vgl. unten: Beispiel EKD)

- kaufmännische Buchführung, Immobilienmanagement
- Bereiche statt Dezernate
- Leistungsprozesse und Controlling
- Zielplanung und Zielvereinbarungen (in Jahresgesprächen)
- Personalplanung statt Pfarramtsverwaltung
- Professionalisierung der mittleren Ebene

VI. Prozess

Verträge

„Frei im Glauben – gebunden in der Liebe.“ Das bleibt. Aber seit der Moderne bindet sich evangelische Freiheit durch Verträge. Gegenwärtig müssen wir weiter sehen.

Organisation

Die Kirchen sind „Sitz im Leben“ evangelischer Selbstbindung. Durch Verfahren und Verträge zwischen Personen nicht die christliche Traditionsgemeinschaft Gestalt an – Organisationsgestalt.

Organisationsgestalt

Kirchen dienen „im Prinzip“, daher sind sie im Prinzip immer unterwegs zu den Menschen (wie Christus). Evangelische Kirchen sind dabei „im Prinzip“ (s.o.) an keine Organisationsgestalt gebunden.

Dienstleistungsorganisation

Strategisches Reformziel ist die Umwandlung kirchlicher Verwaltungen, die im Grundtakt aktenförmiger Verwaltungsentscheidungen funktionieren (müssen und

sollen), zu Dienstleistungsorganisationen, deren Grundtakt und Akt diakonische Informationsdienstleistungen sind -

Versuchung

- in allen Funktionssystemen! Luhmann zeigt der Kirche den hohen Berg universalen Sinns und führt sie dann in die diakonische Kuschelecke, in der sie theologisch nur mit sich selbst beschäftigt ist (den „Rest“ macht die Systemtheorie). Die Organisationsgestalten der christlichen Traditionsgemeinschaft funktionieren nur als Kirchen, wenn sie als Orte universalen Sinns zugleich zum Brennpunkt aller Teilbezüge werden können: gerade der diakonischen!

Reißverschlussverfahren

Die Strategie kann sich auf die Organisation eines Verfahrens konzentrieren, in dem Wahrnehmung und Analyse, Inhalte und Funktionen, Organisationsgestalt und Leistungsprozesse ineinander greifen. Traditionsmuster werden dann zur Organisationsgestalt nach dem Chalcedon-Muster: neu, aber orthodox.

Advocatus diaboli?

Verwaltungen entscheiden. Nach bestimmten Interventionen lernen sie, ihre Entscheidungen in der Sprache der Berater darzustellen. Luhmann nennt das die „Poesie der Reformen“.

moderne Theologen

Moderne Theologen verhindern Strukturveränderungen, indem sie empfehlen, sich stattdessen auf das Wesentliche zu konzentrieren. Sie fungieren als Poeten der Reform.

VII. Strategische Themen

Matrixbewusstsein

- die Innenseite der Globalisierung.

Themenfindung

„Gib acht auf die Gassen und blick auf zu den Sternen!“ (Raabe) Blickwechsel helfen bei der Themenfindung: Frankfurter Bahnhofsviertel – New York; Kirchen-Benchmarking – Zukunftswerkstatt. Für den „Aufklärungsschleier vor der Front“ braucht man Fernspäher, Minenhunde und Verrückte. Auf der Orientierungskarte muss das Umfeld der Kirche in 5, 10 und 20 Jahren abgesteckt sein. Sonst kann man sich nicht überraschen lassen.

Auch das ist hilfreich: unterhalb des Epochewechsels (IuK-Technik!) auf lange Zyklen achten (Kondratieff): Die Konsumgüterindustrie wurde in der Tat strategisch abgelöst durch die Informationsindustrie. Jetzt kommt die Bioindustrie. Aber eben: die Wünsche der Menschen orientieren sich. Wellness oder gutes Leben.⁴

„nichts ist so groß ...“

Think big! Wir hatten immer schon das potentiell beste Angebot auf dem religiösen Markt. Jetzt stimmt auch die Warenform strategisch (lebensförderliche Orientierung). Und der religiöse Markt wächst strategisch – der Orientierungsbedarf zu Beginn der neuen Epoche ist ungeheuerlich groß.

In dieser Situation starren unsere Verwalter und ihre Experten auf regionale und sektorale Austritts- und Geburtenzahlen wie das Kaninchen auf die Schlange. (Wie hätten sie wohl 1985 den Mullahbedarf in den südöstlichen Sowjetrepubliken eingeschätzt? Und wie würde angesichts solcher Rahmenbedingungen und dieser Zahlen ein Aufsichtsrat mit seinem Vorstand umgehen?)

Eine gute kirchliche Organisationsgestalt schließt identitätsgefährdende Angebote aus. Dann brauchen wir immer noch harte Fakten als Grundlage für strategische

⁴ Vgl. dazu die letzte Anmerkung . Ist das am Beginn dieser neuen Epoche nur Zufall?

Entscheidungen, wie aus dem kirchlichen Orientierungspotential reale Angebote auf dem religiösen Markt werden. Wie befriedigen die Menschen, die uns brauchen, ihre religiösen Bedürfnisse? Wer würde wann und wo wie viel Energie und Geld investieren, so dass die Personen und ihre Organisationen sich wechselseitig stabil aneinander orientieren können?

Stattdessen haben wir Mitgliedschaftsstudien, neuerdings milieudifferenziert. – Ach ja: Natürlich muss die Organisation Mitglieder wie Kunden oder Klienten behandeln. (Der ADAC tut gut daran, spätestens seit es den AvD gibt.) Aber es gilt ja sowieso:

„nichts ist so klein ...“

Protestantische Kirchen müssen, dürfen, können sich immer wieder neu an dem uralten Zentralmuster unserer Tradition orientieren. D.h. heute zunächst, dass sich eine Dienstleistungsschicht Gestalt prägend über ihre Verwaltungsschicht legt. Sodann bedeutet dies, dass wir einen strategischen Übergang planen müssen von der pfarrerzentrierten Clubparochie über eine regional organisierte Zielgruppenarbeit (Milieu!) hin zu einem Person-to-person-Marketing unter ganz neuen (IuK-) Rahmenbedingungen.

Es geht darum, dass sich eine „Kirche für Andere“ im Kundenkontakt umbauen und erneuern muss, um zu sich selbst zu finden. Sie ist soviel wert, wie sie beim „Kunden“ als Mehrwert erzeugt (CVA-Controlling⁵).

„in allen und in jedem“

Als strategische Leitvision der Kirchenorganisation empfehle ich nach wie vor ein ökumenisch-ökonomisches Internetportal.⁶ Hier kämen zusammen:

- der weltweite: europäisch, regional, lokal, sektoral und thematisch konkretisierte Einsatz für die Ausgeschlossenen;
- die interreligiöse und interkonfessionelle Ökumene, die durch differenzierte Netzkooperationen und -Mitgliedschaften Organisationsgestalt annimmt;

⁵ Customer Value Added – kann man dagegen sein?

⁶ Taktische Anmerkung: Auch wer zu früh kommt, den bestraft das Leben.

- die strategisch selbst verantwortete Unabhängigkeit von der Kirchensteuer durch die um den Markenkern Glaubwürdigkeit herum realisierbare Integration von E-Business auf allen Stufen;
- konkret die (ökumenische) Kooperation derjenigen, die das „Geld im kirchlichen Kreislauf halten“ wollen (kirchliche Banken und Versicherungen, nahe stehende Firmen, Diakonie und Caritas) mit denjenigen, die über eine alternative Ökonomie orientieren wollen (Öko-Banken, Transfair usw.);
- die organisatorische (Wieder-) Zusammenfassung von „verfasster Kirche“ und freien kirchlichen Trägern, vor allem: von diakonischen missionarischen Funktionen.

„Pfarrbild“

Mit wem machen wir – als wer sind wir Kirche?

- Wer sich an Luther orientiert, der orientiert sich mit diesem weg vom Weihepriestertum, weg von der Ordination als Quasi-Sakrament, weg von der Hierarchie – hin zum Priestertum eines jeden nach der damals modernsten weltlichen Ordnung, die es gab: dem öffentlichen Amt. Punkt.
- Allerdings: auch das geht dann weiter. „Die Kirche ist nicht dazu da, Pfarrer glücklich zu machen.“⁷ Gut orientierte Pfarrerinnen und Pfarrer sind am wenigsten auf die Organisation – aber diese ist umso mehr auf deren Zufriedenheit angewiesen.⁸
- Diese wird langfristig (!) durch strategische Personalplanung erzeugt, d.h. weg von der heutigen Pfarrstellenverwaltung und der Pflege des überkommenen Pfarrbildes.
- Pfarrerinnen und Pfarrer der Zukunft kommen zunehmend aus nicht nur kirchlichen, nicht nur deutschen Elternhäusern, sie haben nicht nur ein Universitäts- und nicht allein ein (Master!-) Theologiestudium hinter sich und sie haben zunehmend schon andere Berufe ausgeübt – und sie werden immer

⁷ Teilnehmeräußerung auf dem ersten Kongress „Unternehmen Kirche“ (Hamburg 1997).

⁸ Vgl. dazu: www.pfarrberuf-heute.de.

öfter und immer wieder als Pfarrerinnen und Pfarrer auch in nicht kirchlichen Berufen arbeiten.

- Sie arbeiten zunehmend in wechselnden kirchlichen Führungsfunktionen, die vor und nach ihnen Menschen mit anderer akademischer und Fachhochschulausbildung ausfüllen – oder müssen doch prinzipiell dazu in der Lage sein.
- Denn sie sind zusammen mit allen anderen Haupt-, Neben- und Ehrenamtlichen zunehmend eingebunden in eine zielorientierte Aufgabenplanung, die durch übergreifende Aus-, Fort- und Weiterbildung realisiert wird.

Kirchbild

Mit diesen Menschen soll die Organisation langsam zum immer deutlicher sichtbaren Träger prophetischer Zeichen werden (nicht zur besserwisserischen Anbieterin von Lösungen), zum immer wirksameren Katalysator in komplexen Problemlagen und beim Community building, zum immer einladenderen Forum, Experimentierfeld, Modell – zum protestantischen Kirchbild, das ökumenisch orientiert.

VIII. Strategiefeld Ökumene

ökumenischer Skandal

Die Kirchenspaltung ist ein Skandal. Aber die ökumenische Bewegung eigentlich auch. Wir sind Kirche für Andere. Und die Ökumene ist mit sich selbst beschäftigt. Raum für Strategie – und für einen Wechsel der Perspektive.

Evangelikale

Evangelikale Bewegungen sind die am schnellsten wachsende religiöse Gruppierung der Welt. In Lateinamerika (das mal ein katholischer Kontinent war), Asien und

Afrika haben sie dieselbe Funktion wie der klassische Protestantismus in Europa: traditionalistische Außen- durch Binnenorientierung zu ersetzen.

Katholizismus

Soviel an uns ist, sollten wir müssen unsere nachreformatorische Schwester-Konfessionskirche davor bewahren, zu einer zölibatären Priestersekte zu werden, die dicht geschart dem epochalen Sonnenuntergang entgegenzieht: „Herr bleibe bei uns ...“.

Orthodoxie

Je länger die Orthodoxie mit den alten Nationalstaaten verbandelt bleibt, desto weiter entfernen wir uns kulturell. Näher rückt sie uns als Sorgenkind, wie die Nachfolgestaaten der alten Sowjetunion.

schrumpfende Distanzen

Überhaupt könnten wir die leeren Kirchen füllen mit den Konfessionsverwandten aus aller Welt, die schon bei uns sind. Scheidungskinder stehen vielleicht ins Haus. Da ist ohnehin langer Atem angesagt, nicht konfessionspolitische Hektik.

Lernfeld Ökumene (I)

Unsere Organisationen sollten wieder lernen zu wachsen. Lernen, als Rückkehrzentrum zu orientieren. Mit langem Atem Muster zu bewahren, deren Orientierungspotentiale sie nicht einmal erahnen.

Lernfeld Ökumene (II)

Wir lernen, dass wir in allen Kirchen (vielleicht sogar schneller als bei uns) Menschen finden, mit deren Hilfe wir unsere Organisationen ökumenisch orientieren können.

IX. Beispiel EKD

virtuell real

Real wirkt die EKD als strategischer Fokus der Landeskirchen. Man vermutet und verortet dort deren Strategiepotalential. Das sollte sich immer häufiger zu Recht geschehen und spürbar werden (Themen s.o.). Alles andere ist vergleichsweise unwichtig, dennoch:

potential real

Die EKD sollte Experimente machen, um Doppelarbeit und Parallelentwicklungen in den Landeskirchen zu vermeiden (mittlere Ebene, Verwaltungs- und Vernetzungsstrukturen). Das spart Geld und Energie.

real

Die realen Repräsentanz-, Koordinierungs- und Partizipationsfunktionen sind strategisch überlebenswichtig für alle Landeskirchen (und nicht deren taktischer Spielplatz).

temporal

Das Zeitfenster schließt sich für die Gestaltung der Ausbildungsgänge. Danach bleibt nur noch die Reaktion auf die europaweite Bachelor-Master-Struktur, auf die Modularisierung (die auch Querverbindungen zu den Fachhochschulen gestaltbar macht), die sich abzeichnende Internationalisierung und Privatisierung.

sektoral

Die dienstrechtliche Kommission könnte ein Ansatzpunkt strategischer Koordination sein (Jahresgespräche, Pfarrbild). Führungsakademie – interessanter Test. Ausbildungsreferenten: soll man Neugierige warnen?

organisational

Ob man die EKD in eine Reform protestantischer Organisationsstrukturen einbezieht oder dies ihrer Evolution überlässt, ist keine strategische, sondern eine taktische Entscheidung.

X. Umsetzungsstrategie

strategische Orte

Organisationen entwickelt man am wirksamsten, indem man ihr evolutionäres Umfeld gestaltet: Kirchenkreise für Gemeinden, die EKD für die Landeskirche. Strategische Orte für die evangelische Kirche heißen nicht Hannover, sondern Berlin und Brüssel, New York und Genf.

Grundfehler

Strategie und Taktik (Umsetzung) zu verwechseln (wieder: Clausewitz).

Freiraum

Strategisch ist es wichtig, Freiräume zu bewahren, nicht umsetzen wollen, sondern gezielt und hartnäckig Umsetzungskultur pflegen.

verschwören

In komplexen Organisationen helfen Verschwörungen: regelmäßig mehr als 3, weniger als 7 Leute treffen, die einfach etwas anderes tun.

irritieren

Reale Veränderungen in Organisationen werden ausgelöst durch Irritationen von den Rändern her. Manchmal ist es wichtig, dass sich überhaupt etwas bewegt. (Aber nicht alles, was sich bewegt, ist eine Veränderung.)

konzertieren

Es gibt eine Zeit für komponierendes Gestalten – und eine Zeit für Mediengeräusche.

Ton abschalten, Augen schließen

Strategen (Berater, Supervisoren) sollten sich die Kohlsche Gnade der Generalisten bewahren. Den Ton abschalten, um zu wahrzunehmen, was das Handeln der Redenden sagt. Gestalttherapeuten schließen die Augen und öffnen sie wieder für den neuen Blick.

schweigen

schweigend Personalplanung machen (vs. Personalpolitik)

XI. Zeit für Kirche

Präsenz

Kirchen sind wie Christus: real präsent. Sie sind immer Bild, Modell und Prozess zugleich.

frei?

Evangelische Freiheit bindet sich notwendig; s.o.

heilig?

Jedenfalls nicht so, dass jemand rufen könnte: Hier, hier. Oder: da nicht. Unsere Tradition warnt: der Heilige Geist desakralisiert, Priester resakralisieren.

Fehlschlüsse

Der Kleriker ändert sich deshalb nicht, weil er meint, dass durch ihn die Kirche handelt. Das geht nur gut, wenn der Stratege sein Bischof-Sein als ein weltlich Ding (dagegen) hält.

„Morgenröthe des künftigen Lebens“

Luther verwechselte die Morgenröthe einer neuen Zeit mit der „Morgenröthe des künftigen Lebens“.⁹ Das ist der notwendige Irrtum christlicher Orientierung in der Epochenwende.

⁹ Dies ist ein Luther-Zitat, das ich – wie so vieles – meinem Lehrer Eberhard Wölfel verdanke. Ich möchte es Dir nicht vorenthalten: „Wir sind itzt in der Morgenröthe des künftigen Lebens, denn wir fahen an wiederum zu erlangen das Erkenntniß der Creaturen, die wir verloren haben durch Adams Fall. Itzt sehen wir die Creaturen gar recht an, mehr denn im Paptstum etwan. Erasmus aber fraget nicht darnach, bekümmert sich wenig, wie die Frucht im Mutterleibe formiret, zugericht und gemacht wird; so achtet er auch nicht den Ehestand, wie herrlich der sey. Wir aber beginnen von Gottes Gnaden seine herrlichen Werk und Wunder auch aus den Blümlin zu erkennen, wenn wir bedenken, wie allmächtig und gütig Gott sei; darum loben und preisen wir ihn und danken ihm. In seinen Creaturen erkennen wir die Macht seines Worts, wie gewaltig die sey ... Das übergeht Erasmus fein und achtets nicht, siehet die Creaturen an wie die Kuhe ein Tor.“ (WA .TR 1, 574 Nr. 1160; Nr. 1161 bitte überlesen!)