

»Aus Fehlern lernen? Scheiternde Projekte in einer lernenden Kirche«

Von Prof. Dr. Wolfgang Nethöfel,
Sprecher des Netzwerks »Gemeinde und funktionale Dienste«

**Begrüßung und Einführung in die 3. Wissenschaftliche Tagung des Netzwerks »Gemeinde und funktionale Dienste« (Darmstadt),
Ev. Akademie Bad Herrenalb, 17. - 18. 2. 2006**

Ich begrüße Sie herzlich zu unserer Tagung »Aus Fehlern lernen? Scheiternde Projekt in einer lernenden Kirche.« Sie sehen im Obertitel das Fragezeichen. Im Untertitel werden die meisten von ihnen vor die »lernende Kirche« ein leises »hoffentlich« einfügen.

Wir erleben vielfach und wenn wir alle Versuche ins Auge fassen ehrlicher Weise meistens: das Scheitern von Reformprojekten auf allen Stufen. Vielleicht ist ja sogar gut, dass aus den meisten Reformideen gar keine Projekte werden, aber hier bleibt der Frust. Wir werden ja noch erfahren oder wir können Einschätzungen austauschen, ob die meisten Projekte unterwegs stecken bleiben oder nach ihrem offiziellen Abschluss in Sande verlaufen, als ob nichts gewesen wäre. Ich vermute einmal, dass wir hier wie im Bereich staatlicher Verwaltungen kaum eine Evaluationskultur haben, die uns verlässliche Daten liefert. Aber eins ist sicher: Wenn in Reformprojekte Engagement und Arbeit investiert wurden, bleibt auch das Scheitern nicht folgenlos. Auch nach dem Scheitern hat sich etwas verändert. Enttäuschungen wirken sich aus als Motivationsverlust, es machen sich Selbsthass und Selbstverachtung breit, oft genug wirken tiefe Verletzungen nach.

Das sind Eindrücke, die wir alle haben. Aber was lernen wir daraus? Wie kann man das in kirchlichen Organisationen in Zukunft vermeiden? Das sind die Fragen, die uns hier zusammengeführt haben. Im Netzwerk lernen wir, aus Einzelerfahrungen systematisch zu lernen. Unser Reformbuch (*siehe Selbstdarstellung des Netzwerks*; Red.) dokumentiert den ersten Schritt auf diesem Weg. Dort ist auch angedeutet, wie es weiter gehen muss. Die Entwicklung einer induktiven Projekttheorie, die sich dort abzeichnet, halte ich auch theologisch für hoch bedeutsam. An dieser Stelle klafft eine riesige Lücke in der theologischen Theoriebildung. Sie wenigstens ein bisschen kleiner werden zu lassen, ist für die kirchliche Praxis mit Sicherheit wichtiger als der

nächste aus Bekenntnis oder gelehrter Intuition abgeleitete Entwurf einer kompletten Ekklesiologie.

Unsere Modellbildung von unten her erleichtert Vergleiche. Bereits für das Reformbuch haben wir ein Projektschema zu Grunde gelegt, das wir anhand unserer Kirchenreform-Datenbank erläutern und diskutieren werden. In der systematischen Auswertung wird der Aspekt des Scheiterns unübersehbar. Unsere Aufmerksamkeit wird aber darüber hinaus auf bestimmte, vermutlich auf die strategisch wichtigen Aspekte des Scheiterns nicht nur kirchlicher Reformprojekte gelenkt. Im Marburger Institut für Wirtschafts- und Sozialethik basteln wir auf der Grundlage der ersten Ergebnisse an Innovationstheorien, die wir zusammen mit Kollegen aus der angewandten Grundlagenforschung im Bereich der Nanotechnologie erproben.

Wir unterscheiden den Organisationshintergrund vom immer ambivalenten, ja meist vergifteten Reformprojekt-Auftrag. Wir wissen um die höchst prekäre Rolle des Innovators, der die Organisation von Veraltetem reinigen, sie dabei möglichst aber nicht nass machen soll. Wir wissen, dass es unterwegs Personen, Kräfte und Ressourcen als Adjuvanten: Helfer, aber eben auch als Opponenten: Hindernisse und Widersacher gibt. Darunter vielleicht, nein: im Schema notwendigerweise auch Manifestationen, möglicherweise Verkörperungen des altbösen Antischöpfers als Anti-Innovators.

Hier geht es natürlich nicht um die Dämonisierung von Reformwiderständen, sondern eher darum, ganz alten, geronnenen Erfahrungen ihren richtigen Stellenwert zu geben. Dem soll die Tagung vor allem dienen. Es soll Fleisch an die Knochen, wie wir das im Badischen erfahren werden, Butter bei die Fische, wie das bei uns im Ruhrgebiet hieß. Im nächsten Arbeitsschritt des Netzwerks, den wir vorbereiten, geht es um Reformstrategien und nicht zuletzt darum, wie wir konkrete Reformerfahrungen für den Alltag und für anstehende Strukturveränderungen in Gemeinden wirksam werden lassen können.

Gerade deshalb ist es unerlässlich, hier und jetzt Praxiserfahrungen zusammenzutragen, sich über selbst Erlebtes auszutauschen. Ein ganz wesentlicher Tagungsbeitrag wird in den Arbeitsgruppen geleistet werden. Sie starten mit vorbereiteten Arbeitsaufträgen, so dass sich die Ergebnisse unter zusammenschauenden Gesichtspunkten dokumentieren lassen, zusammen mit den Referaten dieser Tagung. Und sie werden Ihnen und einer interessierten Öffentlichkeit in einer epd-Dokumentation zugänglich gemacht werden. Wir laden Sie auch herzlich ein, in den Pausen und zwischendurch - eben nicht nur Erfahrungen auszutauschen, sondern sich wirklich zu vernetzen, im Idealfall: wechselseitig von Projekterfahrungen zu lernen und gemeinsam neue Reformprojekte auf den Weg zu bringen. Was wir organisatorisch getan haben, was wir gegenwärtig tun können und was wir noch vorhaben, um Sie dabei wirksam unterstützen zu können: dazu morgen Vormittag mehr.

Ich habe mich zu bedanken: Allem voran beim Ehepaar *Woldt/ Girschner-Woldt*, Netzwerker von Anfang an, die aus ihrer Erfahrung mit vielen Projekten zuerst die Idee hatten, einmal den dunklen Hintergrund von Reformprojekten ins Auge zu fassen. Ich bedanke mich und begrüße unsere Referenten, den Kollegen Herbert *Asselmeyer* aus Hildesheim und Günther *Menne* vom Stadtkirchenverband Köln. Dr. Peter *Barrenstein* kann leider erst gegen Mittag hier sein. Landesbischof Dr. Ulrich *Fischer* erwarten wir gegen 19 Uhr. Sie sind alle projekterfahren - und gerade deshalb bin ich dankbar, dass sie sofort, man kann sagen: fast ein wenig erleichtert bereit waren, endlich das oft verdrängte Thema *scheiternde Projekte* ins Auge zu fassen.

Wir stehen auch hier in ökumenischen Zusammenhängen - wir wollen uns aber in Zukunft auch bei anderen Themen und indem wir andere Akzente setzen miteinander über die Konfessionsgrenzen hinweg vernetzen. Ich begrüße besonders herzlich als Teilnehmer aus dem ganz ähnlich strukturierten katholischen Reformbereich den Kollegen Richard *Hartmann*, Rektor der Katholischen Fakultät Fulda.

Wir sind stolz darauf, dass wir uns immer stärker über die Grenzen der Landeskirchen hinweg vernetzen. Lassen Sie mich als jemanden, der leider nach der Abmeldung aus aktuellem Reformanlass kurzfristig absagen musste, aus der Hannoverschen Landeskirche Vizepräsident *Schindehütte* nennen. In derselben Perspektive begrüße ich stellvertretend für diejenigen, die in überregional wirkenden Funktionen tätig sind, 0-

berkirchenrat Dr. Thorsten *Latzel* aus dem Kirchenamt der EKD.

Ein besonderer Dank, den ich wohl stellvertretend für uns alle aussprechen darf, gilt dem Initiator auch dieser Tagung, dem Netzwerkbegründer und unablässig tätigem Netzwerker im Hintergrund: Oberkirchenrat Dr. Klaus-Dieter *Grunwald*. Wenn Sie sich erinnern, warum Sie letztlich wirklich hier sind, und wenn wir feststellen, wie viele wir tatsächlich geworden sind, dann bezeugen wir miteinander schon einmal den Erfolg *seiner* kirchlichen Reformtätigkeit. Wir haben guten Anlass zu vermuten, dass *dieses* Reformprojekt nicht scheitern wird - obwohl wir dann ja in Bezug auf das Thema dieser Tagung nichts mehr daraus lernen können.

Der Dank für die konkrete Tagungsvorbereitung geht vor allem an Manuel *Kronast*, mit dem wohl auch schon alle während der Vorbereitungszeit wenigstens einmal im Kontakt waren. Wie schon für das Buch »Kirchenreform jetzt« sind sein Arbeitseinsatz und sind die vielfältigen inhaltlichen Impulse, die er unserer Arbeit gibt, nicht hoch genug einzuschätzen. Er ist unser »Netzwerk-Referent« beim Institut für Wirtschafts- und Sozialethik in Marburg. Bedanken möchte ich auch bei seinem hier anwesenden Referenten-Kollegen Steffen *Griesel*. Beide gestalten morgen früh die Andacht. Bedanken möchte ich mich bei Sebastian *Fink* und bei einem demnächst wieder kirchlich aktiven Ehemaligen: Hilmar *Lenz*, der die Datenbank: unser mächtigstes Tool betreut hat. Davon wird aber morgen noch die Rede sein. Heute schon Dank an den Kollegen Peter *Scherle* aus Herborn, der heute Nachmittag die Moderation übernehmen wird.

Beim fälligen Dank an die einladende Landeskirche möchte ich dem Präses der Synode der EKHN, Professor Dr. Heinrich *Schäfer*, der gleich zu ihnen sprechen wird, nicht vorgreifen. Vom Tagungsthema her kann ich mir jedoch eine letzte Bemerkung nicht verkneifen. Was - gar noch scheiternde - Reformprojekte angeht, hätten wir es besser treffen können. Ich habe den Eindruck, dass in der Landeskirche Badens eifrig und vorbildlich gut an Reformen gearbeitet wird. Aber man kann ja nicht alles haben und auch davon werden wir noch im Detail hören.

Zunächst begrüßt uns OKR Dr. Michael *Nüchtern* für die Evangelische Kirche in Baden und - wie ich weiß aus intimer Kenntnis - für das Haus der Kirche der Evangelischen Akademie Bad Herrenalb, in der wir zu Gast sind. Bei ihm darf ich mich jetzt schon auch im Namen von Manuel Kronast für die gute Zusammenarbeit im Vorfeld bedanken.