

Kirchenreform ist die Fortsetzung des Glaubens mit anderen Mitteln

Eine reformstrategische Einleitung¹

WOLFGANG NETHÖFEL

„Kirchenreform strategisch“ – geht das überhaupt? „Strategie“ bedeutet normalerweise Krieg und Macht. Das Durchsetzen von Zielen gegen Widerstand ist aber allenfalls verantwortungsethisch zu rechtfertigen – von den Kindern der Welt.² „Unter euch soll es nicht so sein“, lesen wir im Evangelium, „sondern wer unter euch groß sein will, der sei euer Diener“ (Mt. 20, 26). Gute Kirchenleitung, das haben vor allem die evangelischen Kirchen gelernt, geschieht „ohne menschliche Gewalt, allein durch Gottes Wort“ (Augsburger Konfession, Art. 28). Nun sind die Kinder Gottes zwar nicht von dieser Welt, aber sie leben in ihr. Immer schon musste das große Umsonst der Gnade Gottes, die Alternative zum Markt, auf dem Markt als Institution und Organisation überleben, um wahrgenommen zu werden und wirken zu können. Jesu Nachfolger fühlten sich daher auch dazu aufgerufen, klug zu sein wie die Schlangen (Mt. 10, 16) und mit den „anvertrauten Talenten zu wuchern“ (Mt. 25, 14 ff.). Offensichtlich erfolgreich. So wie wir heute jenes alte Geldmaß immerhin auf „Geistiges“ am Menschen beziehen, so haben wir umgekehrt gelernt, *vocatio* und *professio* nicht mehr als Hingabe an den geistlichen Stand zu verstehen, sondern als Beruf, in dem wir als „Profis“ handeln und unsere weltlichen Ziele verfolgen. Diese Welt, ihr Wissen und ihre Wirtschaft: Das Umfeld heutiger Kirchenreformen sähe anders aus ohne das weltliche Wirken kirchlich Sozialisierter.

Strategie ist also ein vielschichtiges, aber notwendiges Kirchenreformthema (1). Es erschließt strategische Kontexte gegenwärtiger Reformbemühungen (2), in denen Netzwerkstrategien zur Förderung von Kirchenreformprozessen ihren spezifischen Ort haben (3).

1 Ich widme diesen Essay den theologischen Strategen, von denen ich am meisten gelernt habe: meinem akademischen Lehrer Eberhard Wölfel zum 80. Geburtstag am 16. April und meinem Kirchenvorstandskollegen Diakon Werner Fuchs zum 50. Geburtstag am 7. Mai 2007. In anderer Gattungsform habe ich frühere Ansätze reformstrategisch gebündelt in: Wolfgang Nethöfel, *Kirchenreform in der Epochenwende. Strategische Notizen*, in: *Theologie und Kirchenleitung*, FS Peter Steinacker, hrsg. von Hermann Deuser, Gesche Linde, Sigurd Rink, *Marburger Theologische Studien* 75, Marburg 2003, 433–445.

2 So Max Weber (z. B. in *Wirtschaft und Gesellschaft*) nach Carl von Clausewitz, *Vom Kriege*, (posthum 1832), Frankfurt a. M./Berlin/Wien 1980, 17: „Der Krieg ist also ein Akt der Gewalt, um den Gegner zur Erfüllung unseres Willens zu zwingen.“

1 STRATEGIE ALS REFORMTHEMA

Das Strategiethema begegnet gegenwärtig in unterschiedlichen Definitions- und institutionellen Kontexten (1.1). Die institutionelle Ausdifferenzierung moderner Gesellschaften und die heute im Vordergrund stehende Frage nach der Entwicklung ihrer Organisationen sind mit der zentralen Funktion des Reformthemas in der jüdisch-christlichen Tradition dieser Gesellschaft untrennbar verbunden (1.2). Für Kirchen wird die strategische Orientierung am Reformthema immer eine Frage nach ihrer institutionellen Identität sein. In diesem präzisen Sinn fordert die operationale und taktische Bewältigung der anstehenden Aufgaben der Organisationsentwicklung auch die Kirchenleitung: nämlich als strategische Aufgabe (1.3).

1.1 Definitionskontexte

Strategie kann in unterschiedlichen Kontexten definiert, d. h. von verschiedenen Leitunterscheidungen her verstanden werden. Immer wird dabei ein Reformthema mitgesetzt und strategisch interpretiert. Im Krieg setzt der Krieger um, was der Strategie geplant hat. Der überblickt weite Räume und lange Zeiten, um große Ziele zu erreichen. Daher kann er dem Kämpfenden befehlen, sein Verhalten zu verändern. Dieser muss sich neu orientieren, damit das alte Ziel unter veränderten Bedingungen erreicht werden kann. In der Wirtschaftswissenschaft konkretisiert sich exemplarisch mit dem Strategiegleichzeitig der *Institutionsbegriff*. Von der Soziologie übernimmt sie den weiten Begriff des regelgeleiteten Handelns, das sich auf ganze Bereiche wie Staat, Wirtschaft, Ehe und Familie anwenden lässt, in denen die Menschen kooperierend oder konkurrierend ihre Ziele verfolgen. Aber je differenzierter diese Handlungen betrachtet werden, desto mehr beginnen sich jene großen Institutionen zu unterscheiden und ihre spezifische *Organisationsform* tritt deutlicher hervor. Ziele können so oder so verfolgt werden, und Organisationen entwickeln sich. Geht man von der Volks- über die Betriebswirtschafts- zur Managementlehre über, finden sich dann im zivilen Bereich und in Friedenszeiten die klassischen Unterscheidungen wieder: Das Topmanagement hat mit der Gründungsvision die *normativen* Vorgaben vor Augen und formuliert von dort aus *strategische* Zielsetzungen für mehrere Jahre, die alle Mitarbeiter- und sämtliche Produktgruppen betreffen. Das mittlere Management ist verantwortlich für die *taktische* Umsetzung dieser Rahmenplanung in einzelnen Abteilungen beziehungsweise für bestimmte Produktgruppen. Es setzt schließlich den Rahmen für *operative* Maßnahmen, mit denen sich Vorgesetz-

te um die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen kümmern, die bestimmte Produkte herstellen oder Dienstleistungen erbringen.

Strategien können unterschiedlich *formuliert* und *implementiert* sein und man kann sie unterschiedlich *kommunizieren*. Der Altmeister strategischen Denkens in den Wirtschaftswissenschaften, Henry Mintzberg, unterscheidet mit seinen fünf P.s fünf unterschiedliche Erscheinungsformen von Strategien in Organisationen:

1. *Plan*: Vor dem Hintergrund fundierter Analysen beschreibt eine Strategie die zukünftigen Wege und Ziele einer Organisation: „Was will sie erreichen? Wie will sie es erreichen?“
2. *Pattern (Muster)*: In den strategischen Entscheidungen einer Organisation lassen sich bestimmte charakteristische Muster erkennen, die auch die zukünftigen Entscheidungen prägen werden.
3. *Position*: Bei einer Strategie geht es um die Positionierung der eigenen Leistungen auf einem bestimmten Handlungsfeld bzw. Markt.
4. *Perspektive*: Eine Strategie beinhaltet auch eine bestimmte Art sich und die Umwelt zu sehen und zu interpretieren.
5. *Ploy (Spielzug)*: Eine Strategie ist auf antizipierte Aktionen und Reaktionen der Mitspielenden abgestimmt. Sie beschreibt, wie die Mitspielenden dazu gebracht werden können, ein für die eigene Organisation vorteilhaftes Verhalten zu zeigen.³

Zusammenfassend kann man diese Strategien als Leitplanken betrachten, die einer Organisation die Richtung vorgeben, gleichzeitig aber auch einen Bewegungsspielraum offen lassen. Sie zeigen auf, wie sich eigene Stärken bewahren und weiterentwickeln oder wie sich neue Fähigkeiten aufbauen lassen und wo in der Umwelt Chancen bestehen, die es mit diesen Stärken zu nutzen gilt. Das gilt auch für den kirchlichen Bereich, allerdings in einer besonderen Konstellation.⁴ Sie gilt es genauer zu betrachten, um Orientierungsprobleme zu vermeiden und erfolgreich zu handeln.

1.2 Institutionelle Kontexte

Alles sieht danach aus, als ob die jüdisch-christliche Tradition den revolutionären Algorithmus ihrer grundlegenden Orientierungsmuster an die christlich-abendländische Tradition weitergegeben hat. Das fixiert weder die Inhalte, die

3 Zit. nach Gudrun Sander, Elisabeth Bauer, Strategieentwicklung kurz und klar. Handbuch für Non-Profit-Organisationen, Bern 2006, 16.

4 Vgl. Sander/Bauer, a.a.O. sowie den Beitrag von Peter Scherle in diesem Band.

generiert, noch die Werte, die realisiert werden; es dynamisiert sie. Kreativität und Neuorientierung sind zu allen Zeiten gefordert, um glaubwürdige Gestaltungsformen christlichen Lebens hervorzubringen, und Hermeneutik hat als theologisches Instrument immer schon zu kurz gegriffen. Denn überall können sich Elemente verselbständigen, die zum Kernbestand der Tradition gehören. Schon im ältesten Überlieferungskern der biblischen Zeugnisse finden sich romantische Rückprojektionen wie das Laubhüttenfest oder die Selbstinzenierung des Täufers, die nur vor dem Gegenbild einer ausdifferenzierten Kultur ihren Sinn entfalten. Die brutalsten Vernichtungsphantasien des Alten Testaments müssen Gott sei Dank nur als solche ernstgenommen werden. Und dann müssen sie neben Grenzen überwindende Leitvorstellungen des Erbarmens und der Solidarität gestellt werden. Bilder des Krieges finden sich bei Jesus wie bei Paulus, gepaart mit militärischem Denken gehören sie seit Augustin zum römischen Erbe der westlichen Kirche – als komme es nur darauf an, von der militia saecularis zur militia Dei hinüberzudenken. Aber die radikalsten gesellschaftlichen Veränderungen unseres Kulturkreises wurden von konservativen religiösen Revolutionären wider Willen ausgelöst, während sich jene „kurze galiläische Vision“ Jesu, dass die schöpferische Liebe Gottes die Welt umfängt und sie im Innersten zusammenhält, allzu oft nicht nur gegen kirchliche Beharrungskräfte behaupten musste, sondern auch gegen einen institutionalisierten Durchsetzungswillen kirchlicher Organisationen, der gar keine strategischen Metaphern mehr brauchte.

In jenem kulturgeschichtlichen Prozess, an dessen Ende ausdifferenzierte gesellschaftliche Funktionssysteme und hoch spezialisierte Organisationen stehen, war die Kirche Subjekt und Objekt zugleich. Sie hat Entwicklungen in Gang gesetzt, in denen sie selbst von der Institution zur Organisation geworden ist und in deren Kontext sie sich nur durch institutionelle Reformen und Organisationsentwicklung an ihren alten Zielen orientieren kann: durch Kirchenleitung als Strategie. Dabei überlagern sich langweilige und kurzweilige kulturgeschichtliche Entwicklungen, institutioneller Wandel und Prozesse der Organisationsentwicklung. Organisationsentscheidungen sind oft auch deshalb undurchsichtig für die handelnden wie für die betroffenen Personen, weil sie zum institutionell Unbewussten gehören. Eine kirchliche Verwaltung, die als Organisation reagiert, kann als Institution gar nicht wahrnehmen, was sie tut. Sie wird oft deshalb missverstanden, weil ihre internen Abläufe nach einer Rechts- statt nach einer Funktionslogik organisiert sind. Verwaltende Kirchenleitungen „dürfen“ eigentlich nur rechtsförmige Verwaltungsakte setzen, allenfalls deren Rechtsrahmen verändern, während eine Organisationsspitze

immer pro-aktiv denken und handeln muss. Wenn das Impulspapier zum Reformkongress der EKD in Wittenberg für zielorientierte Leitung, Werbung für Zielgruppenangebote und für die Einbindung der Mitglieder in diese Zielerreichung plädiert⁵, finden sich deshalb im Chor jener, die anschließend gegen einen Verrat der Kirche an den Markt protestieren, sehr viele, denen bloß die vertraute Kirchenverwaltung lieber ist als eine Kirche, die aufbricht, um sich als Organisation neu an ihrem Ursprung orientieren zu können.

Das wird eine nach innen und außen unbequeme Kirche sein. Sie ist weder dazu da, Pastorinnen und Pastoren glücklich zu machen, noch dazu, religiöses Schmieröl für eine gut funktionierende Wirtschaftsmaschine zu produzieren. Aber sie braucht zufriedene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und motivierte Mitglieder, damit mitten im Markt das ganz Andere des Marktes Gestalt annehmen kann. Einen guten theologischen Streit darüber kann man daran erkennen, dass seine organisationsstrategischen Alternativen klar erkennbar formuliert werden. Das sichert zum einen ab vor einer Reformkräfte bindenden theologischen Grundsatzdebatte. Zum anderen verhindert es das taktische Geplänkel, in dem die an der Kirchenreformfront „kämpfende Truppe“ sich aufreißt, während dadurch nur strategische Unsicherheiten und Konfliktscheu unter den Kirchenleitenden überdeckt werden. Schon nach Carl von Clausewitz, dem Begründer neuzeitlicher Strategielehre, entspringen einer Verwechslung beider Dimensionen die „schädlichsten Irrtümer“. Man hält den Angriff für generell stärker als die Verteidigung – oder man übersieht umgekehrt, dass man gelegentlich auch angreifen muss, um wirksam Defensivziele verfolgen zu können.⁶ Aber auch die Mahnung, reale Kriege sollten als „Fortsetzung der Politik mit anderen Mitteln“ verstanden werden, wurde ja regelmäßig bellizistisch missverstanden.⁷

1.3 Kirchenreform als strategische Orientierung

Die notwendigen Beziehungen zwischen Reform und Strategie und die Spannung zwischen Institution und Organisation überschneiden sich als strategische Parameter kirchenleitenden Handelns. Die Frage nach institutioneller Identität stellt sich den Mitgliedern kirchlicher Organisationen mit Notwendigkeit, weil sie sich der Frage nach ihrer personalen Identität nicht entziehen können. Es geht in beiden Fällen um Integrität. „Kehrt um!“, „Tut Buße!“ ist die

5 Vgl. Kirche der Freiheit – Perspektiven für die evangelische Kirche im 21. Jahrhundert. Ein Impulspapier des Rates der EKD, hrsg. vom Kirchenamt der EKD, Hannover (2006).

6 Clausewitz, zit. Anm. 2, 406.

7 A.a.O. 34.

durchgehende Leitlinie der jüdisch-christlichen Tradition. Schon Jesus steht in dieser Tradition, wenn er in die radikale Nachfolge ruft. Er macht aber damit zugleich die Konsequenz bewusst, die Identitätsfragen für die Identifikation mit einer Organisation haben können. Während sich Mitglieder im Alltag allenfalls fragen, ob sie die Dinge, die sie tun, richtig tun, verstört sie plötzlich jemand mit der Frage, ob sie überhaupt noch die richtigen Dinge tun. Zwar ist tatsächlich die Identität einer Organisation gefährdet, wenn sie sich an falschen Zielen ausrichtet. Und das möglicherweise umso mehr, je erfolgreicher sie dabei ist. Aber normalerweise fragt sich nur der Stratege selbst, ob die Mitglieder seiner Organisation noch effektiv oder bloß noch effizient sind. Wenn er die Strategiefrage an Menschen weitergibt, die operative Anweisungen erwarten, ist er zwar möglicherweise plötzlich von hellwachen Mitarbeitern umgeben, aber wenn diese ihre persönliche Neuorientierung an den ursprünglichen Zielen als Mitglieder institutionell realisieren, wirbelt das die Organisation durcheinander und kann deren Identität ebenfalls gefährden, nur jetzt auf andere Weise.

Gute Kirchenleitung kann diese Gefahr auf Dauer allerdings nicht vermeiden. Strategisch orientiert bewegt sie sich niemals zwischen Stagnation und Reform, sondern immer zwischen Reform und Reformation, die beide eine Revolution der Organisation implizieren. Es gibt keinen kirchlichen Bestandschutz, der nicht entweder den Verrat am Auftrag oder die strategische Desorientierung der Leitenden anzeigen würde. Auch historisch war die Evolution der Institution Kirche und ihrer Organisationen immer durch den Verlauf von Trennlinien zwischen religiösen Organisationen und einem Teil ihrer Mitglieder gekennzeichnet. Judentum und Christentum, Kirche und Sekte, reformierte und nicht reformierte Orden und Konfessionsgemeinschaften trennten sich stets im Streit darüber, ob es bloß ein weiteres Mal um eine Verbesserung der Organisation gehe, oder ob wieder einmal Reform als Reformation angesagt sei. Wie die Päpste noch wissen, wenn sie sich vor Ostern einen Bußprediger ins Haus holen, müssen sich gerade die hierarchisch wohlgeordneten, geregelt regelnden kirchlichen Verwaltungen vor ihrem eigenen Traditionsprinzip rechtfertigen. Und wenn im Protestantismus der Bestand der Parochie zum Orientierungspunkt von Kirchenreform wird, sollte man bedenken: Die Ortsgemeinde ist die kirchliche Selbstorganisation derjenigen, die zu Hause bleiben, wenn Jesus ruft: „Folge mir nach!“.

Dieser Impuls übersprang von Anfang an die Grenzen gesellschaftlicher Funktionsbereiche und trug gerade so zur institutionellen Ausdifferenzierung

der Gesellschaft bei.⁸ Die gemeinsame Organisation kirchlicher Belange quer durch gesellschaftliche Schichtungen hindurch und zwischen Hausgemeinden im römischen Weltreich durchbrach die ideologische Rechtfertigung der antiken Hauswirtschaft durch Aristoteles und bereitete mental auf die sachlich koordinierte Kooperation zum Firmenzweck vor, die in der Realität längst gefordert war. Das Ehrenamt machte immer schon aus Mitgliedern der Organisation Kirche Mitarbeitende eigener Art. Über Jahrhunderte hinweg trieben die Klöster die wirtschaftliche Entwicklung voran, im Anfang tatsächlich wie nebenher und immer wieder im Protest gegen den Wohlstand, den die Väter und die älteren Brüder angehäuft hatten. Aber wenn die Brücken wirklich abgebrochen wurden, tat es oft beiden Seiten nicht gut. Unterm Krummstab ist gut wohnen, wusste man vielerorts. Die Bettelmönche suchten oft tatsächlich der Stadt Bestes, und die Reformatoren orientierten umgekehrt das kirchliche Selbstverständnis neu an der städtischen Ordnung von Amt und Verwaltung, die sich in der Emanzipation von kirchlicher Bevormundung selbst an heidnisch-antiken Vorbildern orientiert hatten.

Die moderne Ökonomie ist zu einem guten Teil eine nicht intendierte Nebenwirkung des sich institutionell ausdifferenzierenden Christentums, aber sie ist deshalb noch kein heilsgeschichtlicher Kollateralschaden. Diese These Max Webers ist in der Geschichte der jüdisch-christlichen Tradition gut begründet. Der Keim zur Selbstsäkularisierung und zum organisationalen Wandel war von Anfang an gelegt. Wo Kirche war, sollte wohl Wirtschaft und Wissenschaft werden. In biographischen Transfers, in immer neuen institutionellen Koppelungen induzierten die Geschenkökonomie der Mahlgemeinschaft und die Solidargemeinschaft der Gemeinden die Ökonomie im Großen, und aus der Ökonomie des Heils erwuchs der Anspruch, die Menschheit innerweltlich zu erlösen. Das ist bis heute so, und bis heute ereignet sich jene alte Geschichte neu, dass man plötzlich in einer alten Tradition aufwacht und erkennt, dass sie von innen betrachtet nicht die patriarchale Kette ist, die einen bindet, sondern dass man der jüngere Bruder, die verkannte Fremde ist, auf dem oder der nun die alten Verheißungen als Segen ruhen. Man kämpft und entscheidet, erwirbt neu, was einem als Erbe zugefallen ist. So trennte sich die Kirche vom Judentum, so trennten sich die Protestanten von den Katholiken – um dann irritiert zu sehen, wie die jüngeren Söhne und Töchter die Ansprüche links durch Revolution, rechts durch Innovation innerweltlich einlösen wollten.

8 Vgl. zum Folgenden Wolfgang Nethöfel, Der wirtschaftsethische Beitrag des Protestantismus, in: Globalisierung und Wirtschaftsethik. Markt und soziale Verantwortung, epd-Dokumentation 43, Frankfurt am Main 2001, 28–41.

Heute müssen Kirchenleitungen also in ausdifferenzierten, durch den Algorithmus ihrer eigenen Orientierungsmuster dynamisierten Gesellschaften strategisch Kurs halten. Die Erfahrung belegt beides: dass die Logik der Funktionssysteme und der jeweiligen Organisationsform die theologische Selbstinterpretation präfiguriert und ihr notwendige Bedingungen setzt und dass diese auf allen Stufen Management- und Mitgliederentscheidungen beeinflusst und steuernd auf die Geschwindigkeit wie auf die Richtung organisationaler Entwicklung und institutionellen Wandels einwirken kann. Akteure wie Beobachter müssen also zunächst lernen, zu diagnostizieren und zu differenzieren. Wenn das strategische Ziel das langfristige Überleben auf dem Markt ist, liegen Effizienz und Effektivität einer Organisation nahe beieinander: Zahlungsfähigkeit ist hier die Erfolgsgröße, an der sich Organisationserfolg durchgängig und zuverlässig messen lässt. In öffentlichen Verwaltungen geht es, wie in der Politik überhaupt, beim Streit um die Ziele immer auch darum, durch Zustimmung Durchsetzungsmacht zu erringen oder zu behalten. Auch im Dritten Sektor sind Macht und Geld notwendige Bedingungen der Zielerreichung. Aber hier tritt erst hervor, was letztlich jene Ziele sind und woher sich jedes Engagement speist. Es ist der regelmäßig vergessene vierte Sektor der Familie und des privaten Bereichs, in dem die Menschen auf Hilfe und Solidarität, Anerkennung und Zuneigung angewiesen sind und bleiben. Liebe und Freiheit werden hier unter dem Gesetz des Marktes so erfahren, dass gerade unter den Gestaltbedingungen dieser Welt deren Herkunft und Bestimmung stets gegenwärtig sind: in den Zielsetzungen und Sinndeutungen der Menschen.

Innerhalb der Mischformen des Dritten Sektors sind die großen deutschen Kirchen immer noch wie öffentliche Verwaltungen organisiert und definieren sich sogar rechtlich so. „Haupt und Glieder“ der Organisation sehen sich daher regelmäßig bei operativen und taktischen Aufgaben vor die Notwendigkeit gestellt, sich auf ihre eigentlichen Ziele zu besinnen. Dieses Bedürfnis nach strategischer Orientierung wird dann zum Krisensymptom. Doch was sind die strategischen Optionen, um jene Krise zu überwinden? Fundamentalismus: Der Orientierungsversuch am religiösen Inhalt drängt sich immer wieder als schnelle und einfache Lösung auf – und erweist sich dann mehr oder minder schnell als unmögliche Möglichkeit. Schon die historische Analyse zeigt, dass er nicht etwa genuiner Ausdruck jenes originären religiösen „back to the roots“-Motivs ist. Er erweist sich in allen Weltreligionen als pathologische Reaktion auf den naturwissenschaftlich-technischen Erkenntnisfortschritt in der Mitte des 19. Jahrhunderts, der dann auch in der historischen Kritik der

eigenen religiösen Tradition nach einer legitimen Ausdrucksform suchte. Die „old time religion“ begegnet einem eben niemals als fixierbare Inhaltsformel, sondern sie muss, wenn sie zugleich lebendig und orientiert ist, notwendig neue Ausdrucksgestalten hervorbringen. Unabhängig davon, ob Fundamentalismus aus Irrtum oder Lüge entsteht, er endet in desorientierten und desorientierenden Gestaltbildungen. Er löst die Probleme nicht, die er zuvor falsch benannt hat.

Was ist dann die andere, die wirklich strategische Option? Wenn Schleiermacher die Theologie als „positive Wissenschaft“ beschreibt⁹, Clausewitz hingegen meint, die Kriegskunst könne nicht als „positive Lehre“ entwickelt werden¹⁰, so beschreiben sie zwei Aspekte derselben modernen Orientierungskonstellation. Der eine verweist darauf, dass die Theologie nicht vom Dogma her spekulativ vorgehen könne, sondern auf eine praktische Orientierungsaufgabe bezogen sei. Der andere wendet sich gegen eine Kriegslehre, die man dogmatisch nennen könnte oder auch fundamentalistisch, weil in ihr die immer gleichen Inhalte als Handlungsanweisungen zusammengestellt sind. Auch hier gilt: Das Orientieren durch Rezepte ist einfach, es scheint tatsächlich zu orientieren. Es ist aber in einem wie im anderen Fall nur scheinbar praktisch. Im Krieg wie im Frieden lassen sich die angestrebten Ziele so nicht wirklich erreichen. Wer fundamentalistisch orientiert, desorientiert unter modernen Bedingungen, noch ehe sich in der Praxis herausstellt, dass die Handlungsanweisungen nicht wirklich funktionieren. Taktische Erfolge überdecken sogar das strategische Versagen in verhängnisvoller Weise.

Clausewitz und Schleiermacher, die strategisch denkenden Berliner Zeitgenossen, verbindet also zunächst derselbe praxisbezogene, in die Zukunft weisende Wissenschaftsbegriff. Weil „die Strategie ... die zu untersuchenden Mittel und Zwecke nur aus der Erfahrung (entnimmt)“, insistiert Clausewitz darauf, dass die Lehre vom Kriege „weder eine Kunst noch eine Wissenschaft sei in der eigentlichen Bedeutung“.¹¹ Weil die „Frömmigkeit“, von sich aus „weder ein Wissen noch ein Tun“ sei und als „Bestimmtheit des Gefühls oder des unmittelbaren Selbstbewusstsein“ zur Gestaltung drängt, gilt jene berühmte, in ihrer paradigmatischen Bedeutung oft verkannte Definition: „Die

9 Vgl. Schleiermacher, Kurze Darstellung (2. Aufl. 1830), § 1 (hrsg. von Heinrich Scholz, ND 1993, S. 1).

10 Clausewitz, zit. Anm. 2, 100 [2. Buch. 2. Kap. Ziff. 24]; vgl. die sich dort anschließenden Bemerkungen über den Scheinwiderspruch zwischen Wissenschaft und Theoriebildung einerseits, Praxis und „gesundem Menschenverstand“ andererseits.

11 A.a.O. 112.

christliche Theologie ist sonach der Inbegriff derjenigen wissenschaftlichen Kenntnisse und Kunstregeln, ohne deren Besitz und Gebrauch eine zusammenstimmende Leitung der christlichen Kirche, d. h. ein christliches Kirchenregiment, nicht möglich ist.“¹² Es gibt sogar ein gemeinsames Handlungsziel, in dem sich Inhalt und Form überschneiden, Weg und Ziel eins werden. Bei beiden bedingen sich Strategie und Freiheit in einem inneren Wechselverhältnis. Dem einen geht es darum, jene Freiheit des inneren Handelns nach außen zu verteidigen, von der der andere nur zu genau wusste, dass sie nur unter Gewaltverzicht erfahren werden kann, aber als „freie Geistesmacht“ zu den konstitutiven Konstruktionsprinzipien der christlichen Traditionsgemeinschaft gehört.¹³

Eine historische Sekunde lang wurde in Berlin die Gesamtkonstellation nach dem Verhältnis von Gesetz und Evangelium, äußerem und innerem Bund verstanden – oder idealtypisch im Rahmen einer Organisationsentwicklung höherer Ordnung. In ihr muss sich die Kirche säkularisieren, der Staat darf sich sakralisieren, weil oder besser: insofern beide sich als organisierte Freiheitsmacht verwirklichen. Nicht nur im Funktionssystem Wirtschaft, sondern auch im politischen System schlummert jenes jüdisch-christlich-protestantische Reformpotenzial, das die moderne Theologie ängstlich ins Religions- allenfalls ins Moralsystem einzuschließen versucht ist. Vielleicht aus Vorsicht: Es ist aus offensichtlichen Gründen nicht ohne Risiko des Missbrauchs. Jene Sekunde war eine der politisch-militärischen Ohn- und Gegenmacht, und selbst in der Kirche braucht es Nischen, damit der Schleiermachersche Idealtypus sich frei entfalten kann. Gerade in Preußen hat sich später vor allem das destruktive Potenzial jener Tradition entfaltet, und kirchliche Institutionen zeigten sich regelmäßig von der Entwicklungsdynamik überfordert, die diese quer über die Grenzen von Funktionssystemen hinweg entfaltete. Jene Konstellation selbst hat immerhin noch in der Bismarckschen Sozialgesetzgebung und in der Konzeption der Sozialen Marktwirtschaft gestaltend gewirkt. Und wenn es um die „Kirche der Freiheit im 21. Jahrhundert“ geht, erscheint es so notwendig wie lohnend, dieses Erbe den heutigen Sachwaltern jener genial theoretisierenden Strategen zu entwinden. Bei der institutionellen Realisierung von Freiheit verweist uns dann allerdings der theologische Theoriekern selbst auf den jeweiligen Kontext institutioneller Reformen des Religionssystems.

12 Schleiermacher, zit. Anm. 9, § 5 (S. 2).

13 A.a.O. Vgl. Schleiermacher, zit. Anm. 9, §§ 328–334 („Die freie Geistesmacht“).

2 STRATEGISCHE KONTEXTE VON KIRCHENREFORM

Der Reformkongress der EKD verband im Januar 2007 konkrete Themen, die im Impulspapier „Kirche der Freiheit“ in einer zusammenfassenden Perspektive benannt worden waren, mit einem Ereignis, das den Beginn eines tief greifenden organisationalen Reformprozesses markieren sollte. Daher bemühte sich der Ratsvorsitzende Bischof Wolfgang Huber zum Auftakt am historischen Ort um strategische Orientierung. An der Predigtstätte Luthers, in der Stadtkirche zu Wittenberg, sprach er vor einer repräsentativen kirchlichen Öffentlichkeit darüber, was es heißt „Evangelisch im 21. Jahrhundert“ zu sein – und welche Konsequenzen die Beantwortung dieser Frage für die institutionelle Identität der Kirche im 21. Jahrhundert hat. Die Anwesenheit des Vorsitzenden der deutschen Bischofskonferenz und des Innenministers zeigte, dass es dabei zugleich um ein ökumenisches und um ein sehr deutsches Ereignis ging. Bei genauer Betrachtung überlagerten sich sogar drei Reformkontexte: der Epochenkontext der gesellschaftlichen Entwicklung (2.1), jener deutsche Interpretationskontext der Reform ihrer religiösen Institutionen (2.2) und die vor Ort tatsächlich sich vollziehende Neuorientierung von Personen und Organisationen in diesem Bereich, auf die der Wittenberger Kongress ein Schlaglicht warf (2.3).

Kirchenleitung als strategische Aufgabe setzt voraus, konkrete Themen, einzelne Prozesse und Ereignisse in solchen sich überlagernden Umwelten zu interpretieren und die unterschiedlichen Hintergründe und ihre jeweiligen Leitdifferenzen zu kennen, damit die kritischen Erfolgsparameter in Reformprozessen deutlich hervortreten. Sie sind der Ansatzpunkt strategischen Handelns. Kirchenleitung ist selbst bei der Sache, wenn sie durch entsprechende Orientierung andere wieder frei macht für genau die organisationalen Zielsetzungen, die sich aus der Selbstbindung evangelischer Freiheit ergeben.

2.1 Das dritte Jahrtausend als Epochenkontext

Nach Clausewitz ist es die Hauptaufgabe des Strategen, seine Zielsetzungen im Auge zu behalten und die Orientierung an den großen Zielen gegen taktische Argumente und gegen Rezepte zu verteidigen, die schnellen Erfolg versprechen. Kämpfer und Beobachter des Kriegstheaters erwarten hingegen das Unmögliche: die ruhige Hand, die in Verlängerung ihrer Intentionen und Intuitionen ruckartig eingreift. Gegenwärtig sprechen besonders gute Gründe dagegen, die letzten strategischen Reserven einer großen Volkskirche in taktischen Geplänkeln etwa um die Sonntagsruhe zu verheizen. Stattdessen empfiehlt sich die kontinuierliche Konzentration auf die Rahmenbedingungen,

unter denen sich Kirchenreform hier und heute vollzieht. Zu Beginn des Dritten Jahrtausends haben wir mit dem Übergang zum neuen Leitmedium der vernetzten Informations- und Kommunikationstechnik eine kulturelle Epochengrenze überschritten, die nur mit dem Übergang zur Schrift beim Ausgang aus der traditionellen Gesellschaft und mit der Medienrevolution zu Beginn der Neuzeit verglichen werden kann. Im einen Fall sind alle Schriftreligionen entstanden, im anderen der Protestantismus als Buchreligion im engeren Sinn (und als Reaktion darauf der Katholizismus, wie wir ihn heute kennen). Die durch elektronische Vernetzung medial und technisch zusammengewachsene Welt orientiert sich wiederum entlang neuer kultureller Differenzierungen. Universaler Informationsaustausch in veränderten Konstellationen von Verbreitungsmedien führt zu neuen Verständigungsmöglichkeiten wie zu neuartigen Irritationen zwischen den Kulturen.

Einst erfand das Schriftsystem des Logos den Mythos als Hintergrund und Sinn setzendes Gegenüber. Dann interpretierten sich die Geisteswissenschaften im Gegenüber zu den Naturwissenschaften. Mit dem protestantischen Leitmedium Buch haben auch die neuzeitlichen Leitkonzeptionen Subjekt und Geschichte ihre Orientierungsfunktionen verloren; die neuen Weltbilder sind sämtlich systemisch. Das christliche Erfahrungs- und Orientierungswissen muss eingehen in ökologisch funktionsfähige Leitorientierungen für ein gelingendes Leben im Raumschiff Erde. Diese Umcodierung ist die gemeinsame Aufgabe der Kirchen im neuen Jahrtausend, an der sich alle Reformen messen lassen müssen – ohne deren Hintergrund sie aber auch kurz- und mittelfristig keinen Bestand haben werden. Der kulturelle Interpretationshorizont globaler Wirtschaftsprozesse und neuer Produktionszyklen stellt alle Traditionsgemeinschaften vor neuartige Probleme, eröffnet aber auch neue Chancen. Kirchenleitungen, die darin nicht ihre strategische Orientierungsaufgabe erkennen, werden epochal versagen. Sollte man dies eines Tages konstatieren, wird man freilich hinzufügen müssen, dass dieser Entwicklung das epochale Versagen einer Theologie vorausgegangen ist, die die Veränderungen nicht rechtzeitig erkannt hat und sich immer noch als reine Geisteswissenschaft versteht oder genauer gesagt als Gralshüterin jener Leitdifferenz zu den Naturwissenschaften, die dem gegenwärtigen Paradigma zugrunde liegt.

Die neuen Aufgaben sind eigentlich schon heute kaum zu übersehen: Das Christentum in Deutschland ist auch zuhause gefordert im Dialog global prä-senter Weltreligionen. Weit über die im UN-Rahmen sichtbar werdende erweiterte politische Zuständigkeit der Bundesrepublik hinaus zeichnen sich kirchlich-organisatorische und theologische Zuständigkeiten des deutschen Protes-

tantismus ab. Ihm sind in internationalen Gremien und in den Weltbünden schwer abweisbare diakonische und sozialetische Orientierungsaufgaben zugewachsen. Wegen seines historisch einzigartigen Erfahrungszusammenhangs ist er unersetzbar, wenn die vor allem in Asien, Afrika und Lateinamerika am schnellsten wachsende religiöse Bewegung der Gegenwart, das pfingstlich geprägte Christentum, ihr nächstes Institutionalierungsstadium erreicht. Unter den kulturellen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen, die das neue Leitmedium setzt, vollziehen sich dort im globalen Maßstab dieselben individuellen und kollektiven Selbstfindungsprozesse, aus denen der Protestantismus hervorgegangen ist, dessen Orientierungsmuster die Neugestaltungsprozesse auslösen und zum Ausgangspunkt der oft irritierenden Erscheinungsformen werden, die zu beobachten sind. Man muss kein Prophet sein, sondern lediglich einigermaßen gut orientiert seine theologische und kirchenleitende Pflicht tun, um zu erkennen, dass die nächste und übernächste Generation von der neuen Peripherie aus suchend in die alten Zentren blicken wird, um sich in den anstehenden Institutionalierungsprozessen neu am Erbe zu orientieren. In dieser Präzision muss man hierzulande nicht nur von Chancen und Risiken, sondern auch von Führungsverantwortung und funktionalen Fehlorientierungen sprechen. Im deutschen Kirchenprovinzialismus, an dem sich vor dem Reformkongress das Impulspapier tapfer abkämpfte, zeigt sich exemplarisch die Notwendigkeit, jede Reformstrategie in Deutschland ökumenisch zu orientieren.

Gegenwärtig sind die weltweiten wie die europäischen Orientierungschancen und die Reformverantwortlichkeiten der beiden deutschen Volkskirchen eher an der ökonomischen Funktion ablesbar, die sie in Rom beziehungsweise in Genf haben, als an der Orientierungsfunktion, die sie dort wie in New York und in Brüssel haben sollten. Aber jene ökumenische Perspektive würde auch die europäische Dimension kirchlichen Handelns in Deutschland deutlicher hervortreten lassen. Es geht dabei nicht nur um die koordinierte Vertretung institutioneller Interessen in Brüssel, sondern in erster Linie um jene fortschreitende Überlagerung unserer Rechts- und Sozialordnung, die dort Gestalt annimmt. Sie macht ja nicht nur die Überholtheit nationaler Politikinszenierungen deutlich, sondern auch die Horizontbegrenzung landeskirchlicher Organisationen, die nicht einmal auf regionale Bedürfnisse eingehen können, wenn diese ihre Zuständigkeitsgrenzen überschreiten. Die Aufgaben, die sich regional stellen, sind jedoch zunehmend transnational, transkulturell und europäisch. Erst wenn eine an biblischen Impulsen neu orientierte Kirche sich auch organisatorisch darauf einstellt, kann sie als Kirche

für andere ökumenisch und missionarisch werden – in deutlicher Differenz zum kirchlichen Selbstbezug der schon Tradition gewordenen ökumenischen Bewegung und den Versuchen missionarischer Gemeindeerneuerung.

Es ist lehrreich, wie gerade in diesem Spannungsfeld an der katholischen Schwesterkirche trotz ihrer traditionell bedingten Internationalität und trotz der aktuellen deutschen Präsenz im Papstamt bei einem zweiten Blick immer noch einerseits die Strukturschäden, andererseits die drastischen Änderungsanforderungen sichtbar werden, die ausbleibendes Reformhandeln in Organisationen nach sich zieht. Reformdefizite lassen sich auf Dauer nicht medial überspielen. Greift man die maritimen Leitmetaphern des Impulspapiers auf, das den Reformkurs durch Leuchttfeuer markieren wollte, dann muss an Bord des Kirchenschiffes zunächst der weite Horizont jener epochalen kulturellen Herausforderung ins Auge gefasst werden, der in „Kirche der Freiheit“ ganz verstellt zu sein scheint, sobald es von der Diagnose zur Therapie geht.

Eine bessere Kirche heute

- » weist dem deutschen Kulturprotestantismus von Bibel, Bach und Buch seinen Platz im *Weltbild* des neuen Jahrtausends zu. *Weltort* und *Weltzeit* der Kirche ist das global vernetzte Raumschiff Erde, in dem nach dem Ende von Schrift- und Buchkultur christliches Orientierungswissen neu interpretiert werden muss.
- » wächst gegen den Trend, indem sie aus der Orientierungsfunktion der *Weltreligionen* für die *Weltkultur* ihre Zielsetzungen ableitet. Kirchenleitung bedeutet dann Mitwirkungs-, Gestaltungs-, ja Führungsverantwortung im Dialog der Religionen, gegenüber den weltweit wachsenden Pfingstkirchen und innerhalb der Weltbünde und des ÖRK. Sie regionalisiert Ökumene und sie macht regionale Kirche in europäischen Kontexten ökumenisch.
- » lockert die institutionelle Selbstbindung kirchlicher Organisation an Verwaltungs-, Körperschafts- und Beamtenrecht und an Steuerprivilegien. Wo immer die Selbsterhaltungsinteressen von Landeskirchen und Ortsgemeinden überwunden werden, erscheinen als alternative *Weltgestalten* nicht nur Freikirchen, sondern auch globale Hilfsinstitutionen und Solidaritätsbewegungen, in denen sich christliche Orientierungsimpulse verweltlicht haben.
- » ist *Weltheimat*. Von oben, von draußen kommend, liegt das Schiff unten an Land. Wer das nicht vergisst, ist schon in der Heimat auf Kurs. Auch gute Gastgeber für Fremde und Heimatlose sind auf dem Weg dorthin. Sie gestalten heilige Orte und Zeiten, an denen sie nach großer Fahrt zur Ruhe

kommen. Aber ihre Heimat bleibt das Meer, über denen die Sterne ihrer Sehnsucht leuchten.

- » Der biblische, von der Reformation aufgegriffene Urimpuls ist ein Bußruf: „Kehrt um!“ Er erinnert an den liebevoll wartenden treuen Gott. Er lenkt den Blick auf seinen Boten, der feiernd und heilend, helfend und dienend auf ihn verweist. Sein „Folge mir nach!“ weckt die Sehnsucht nach einem Aufbruch in die weite Welt, der das ganze Leben neu orientiert. Die Orientierung an ihrem Ursprung befreit die Kirche immer wieder aus weltlichen wie aus kirchlichen Bindungen. Auch wer zu Hause bleibt, betrachtet anschließend seine Welt aus der ökumenischen Perspektive jener davonziehenden frohen Schar: von draußen und von unten.

Was heißt das im Umkehrschluss für den deutschen Reformkontext? Wie lassen sich die kritischen Parameter identifizieren, an denen strategisch orientiertes Reformhandeln hier und heute ansetzen sollte?

2.2 Deutsche Reformkontexte

Das Sozialwissenschaftliche Institut der EKD (SI) hat diejenigen Ergebnisse der seit Jahren regelmäßig durchgeführten, aufwendigen Kirchenmitgliedschaftsstudien der EKD zusammengefasst¹⁴, von denen es überzeugt ist, dass sie sich immer wieder bestätigt haben, dass sie geeignete Ansatzpunkte für kirchenreformerisches Handeln wären – und dass sie beim kirchenleitenden Handeln zu wenig beachtet werden.¹⁵ Dies scheinen eben jene kritischen Parameter des Handelns zu sein, die Reformstrategen ins Auge fassen sollten, um zu entscheiden, wo Kräfte abzuziehen sind und auf welche Ziele sich die verbleibenden Kräfte konzentrieren sollten. Wer sich diesen Ergebnissen jedoch mit einer wirklich strategischen Perspektive nähert, dem stellt sich der deutsche Reformkontext, der sich hier abzeichnet, zunächst einmal als Schnittpunkt von Leitdifferenzen dar, die bei diesen Ergebnissen und ihrer Interpretation ausgeblendet werden.

Eine erste Gruppe von Ergebnissen fordert mehr kirchliches Engagement in der religiösen Sozialisation. „Frühkindliche Situation ist entscheidend“, „Alles

14 Vgl. zuletzt, Kirche in der Vielfalt der Lebensbezüge. Die vierte EKD-Erhebung über Kirchenmitgliedschaft, hrsg. von Wolfgang Huber, Johannes Friedrich, Peter Steinacker, Gütersloh 2006.

15 Vgl. Sozialwissenschaftliches Institut der EKD, Konzentration auf die Zukunft! 10 Fakten zur Situation der Kirche, angekündigt als „(d)ie wichtigsten Fakten zur Situation der Kirche aus kirchen- und religionssoziologischer Sicht“ (http://www.ekd.de/download/SI0703_Konzentration_auf_die_Zukunft_02.pdf).

hängt an der Familie“, „Kirchliche Kompetenz für Kinder wird breit anerkannt“, lauten hier die zusammenfassenden Leitsätze. Die Erläuterungen heben hervor, dass früh versäumte religiöse Erfahrungen und dass die Vertrautheit mit der Institution Kirche auch durch großen organisatorischen und persönlichen Kräfteinsatz nicht mehr zu kompensieren sind. Damit wird indirekt, aber zu Recht die Verantwortungslosigkeit von Kirchenleitungen kritisiert, die aus der Scheu der Pfarrerschaft vor pädagogischem Engagement und vor Konflikten den institutionellen Rückzug aus der religiösen Unterweisung im Kindergarten, aus der kirchlichen Jugendarbeit und aus dem Religionsunterricht haben werden lassen – auch da, wo dieser gar nicht gefährdet war oder ist. Die Forderung nach einer Ressourcenkonzentration in diesen Bereichen deckt sich im Übrigen mit den Folgerungen, die man in Deutschland aus den PISA-Studien ziehen sollte. Es wird dabei aber ausgeblendet, dass weltweit lokale religiöse Sozialisationsabbrüche durch ein Vordringen des Fundamentalismus und durch religiöse Erweckung weit aufgewogen werden, dass im gesamten ehemaligen Ostblock Religion und Kirche wieder präsent sind, als sei nichts gewesen – und dass die Religion in China auf dem Sprung zu liegen scheint wie das Christentum in der Endphase des Römischen Reiches. Vor einer Handlungsempfehlung, die hier nahe gelegt wird, wären also zunächst einmal die religiösen Sondersituationen sowohl in der alten Bundesrepublik als auch noch einmal besonders in den neuen Bundesländern ins Auge zu fassen: von einem religionssoziologischen Paradigma aus, in dem die entsprechenden Leitdifferenzen paradigmatisch verankert sind.

„Autonomie der Individuen“, „Mehr Erwartungen, mehr Distanz“, „Beteiligung an Kirche auch ohne Religion“: die nächste Staffel von Leitsätzen umkreist die Konsequenzen, die sich aus Säkularisierung und Wertewandel für ein institutionelles Engagement der Kirchenmitglieder ergeben. Keine Traditionsvorgabe durchbricht die Nachfragesteuerung des kirchlichen Angebots, im Gegenteil: Je deutlicher und nachdrücklicher Zustimmung und Engagement gefordert werden, desto deutlicher reagieren die Mitglieder wie indignierte Kunden und gehen auf Distanz. Einerseits – andererseits aber nehmen sie nach wie vor in stabilen Größenordnungen an biographischen Einschnitten Kasualien in Anspruch und unterstützen sozialdiakonische Aktivitäten, die ihnen einleuchten. Freilich „ohne Religion“, argwöhnen die Kirchensoziologen wie Gretchen. Wobei zu fragen ist, was sie dabei eigentlich messen. Die Mitgliedschaftsstudien sind zwar um ausführliche Interviews erweitert worden, in denen einzelne und Gruppen auf Impulsfragen nach dem Sinn des Lebens, nach Werten und nach religiösen Inhalten reagieren sollten. Beziehungen

zwischen „Lebensstilen“ und „Weltsichten“ zeichnen sich so ab.¹⁶ Aber die Gesamtauswertung erfasst gar nicht in der Breite, was Mitglieder und Nichtmitglieder alles tun, um für sich die Fragen zu beantworten, woher sie kommen, was sie hier sollen und wohin die Reise gehen wird. Ihr Medienkonsum wird leicht belustigt im Freizeitbereich lokalisiert und benutzt, um dann in einem ganz anderen Zugriff kirchliche Milieus zu unterscheiden. Im Gefolge hermeneutischer Theologie und eingezwängt in ein kulturhermeneutisches Paradigma haben sich die Studien immer noch nicht von einem substanzhaften, an traditionellen Inhalten, an institutionellen Präsenten und Partizipationen orientierten Religionsbegriff gelöst. Sie fragen auch im Ganzen Überzeugungen ab und schließen kühn von der Zustimmung zu religiösen Inhalten auf künftiges kirchliches Verhalten. Ein vertieftes Paradigma würde über der Leitdifferenz von Funktion und Inhalt operieren und wäre mit seinen Deutungskategorien anschlussfähig an eine handfeste empirische Marktforschung, die Kirchenleitungen die Konsequenzen ihrer Entscheidungen für reale und symbolische religiöse Investments der Mitglieder zuverlässig aufzeigen könnte.

In der Zusammenstellung des SI blickt das Kaninchen Kirchensoziologie ins Auge der ... nein: Wo früher „Säkularisierung“ stand, steht jetzt „demographischer Trend“, aber erstarrt wird trotzdem. „Soziale Schließung der Kirchengemeinden“, „Probleme beim Gewinnen Neuer“, „Abbrüche unter 20- bis 40-Jährigen“ – die Botschaft hieß und heißt jedenfalls: Man kann nichts machen, man braucht aber auch keine dramatischen Entscheidungen zu treffen, denn vorerst schwimmt der Tanker weiter. Nur keine hektischen Bewegungen am Steuer! Auch in der Zusammenstellung lässt der im Hintergrund wirksame Gemeindebegriff keine anderen Zielsetzungen zu, als aus „Kirchenfernen“ stärker Überzeugte und häufiger Partizipierende zu machen und mehr Ehrenamtliche zu gewinnen. Jenes Bild von Gemeinde ist allerdings selbst in einem Paradigma verankert, dessen Leitunterscheidungen nicht klar, dessen Paradoxien aber offenkundig sind. Einerseits verbleibt es ganz im Banne einer primären, man kann auch sagen traditionellen Nachwuchsreligion, die wie von selbst lokal: parochial organisiert ist. Andererseits bezieht es seine Erfolgskriterien aus einer neuzeitlichen Bewusstseins- und Geselligkeitskultur, die im deutschen Vereinswesen ihre eigene, tatsächlich nach Milieus differenzierte Organisationsform gefunden hat. Konsequentergibt sich daraus die Scheinalternative, sich entweder als Bildungsbürger selbst liberal zu organisieren (oder „distan-

16 Kirche in der Vielfalt der Lebensbezüge. Die vierte EKD-Erhebung über Kirchenmitgliedschaft, 2. Band: Analysen zu Gruppendiskussionen und Erzählinterviews, hrsg. von Jan Hermelink, Ingrid Lukatis, Monika Wohlrab-Sahr, Gütersloh 2006.

ziert“ zu bleiben) oder aber sich kleinbürgerlich-pietistischem Entscheidungsdruck ausgesetzt zu sehen, vor allem ernsthaften kirchlichen Engagement sollten aufgeklärt-kritischer Verstand und eigene Distanzierungsmöglichkeiten zugleich mit der Seele „Christus übergeben“ werden.

Das „ambivalente Image von Kirche“ bringt das SI schließlich auf die Formel, diese werde von den im aktiven Leben stehenden Mitgliedern zwar als „Kirche *für* andere“ geschätzt. Da jene anderen aber eben die noch nicht oder nicht mehr im Berufsleben Stehenden oder die überhaupt Ausgeschlossenen seien, werde die Kirche von diesen Mitgliedern aber als „Kirche *der* anderen“ erlebt. Die Frage ist nur, mit welchen strategischen Konsequenzen Kirchenleitende davon ausgehen sollten, das heißt: welche Ziele sie daraufhin ins Auge fassen und was sie dabei als gegeben, was als veränderbar voraussetzen sollten.

Auffällig ist für den vorerst aus sicherer Distanz Beobachtenden, dass sich in den hier überall vorausgesetzten soziologischen Paradigmen die Leitmedienmerkmale vergangener Epochen als nicht reflektierte Leitdifferenzen überlagern. Das Christentum ist als Schriftreligion eben keine Überlieferungs-, sondern eine Überzeugungsreligion, in deren Identitätskern die antitraditionale Verbreitung gehört („Mission“). Als neuzeitliche Buchreligion steht es selbst am Anfang gesellschaftlicher Differenzierung („Säkularisierung“). Und schließlich setzt sich die Dynamik seiner Traditionsmuster in der systemischen Interdependenz vernetzter Kulturen fort („Globalisierung“). Unter den deutschen Soziologen hat niemand die Bedeutung jener Leitmedienfolge klarer erkannt als Niklas Luhmann, und es gibt keine wirksameren Ansatz als seine Systemtheorie, um die Wirksamkeit von Orientierungsmustern zu beschreiben, die solche epochale Veränderungen überdauern. Luhmann aber wollte sich gern ungestört und ungebunden in den weiten Territorien der funktional ausdifferenzierten Gesellschaft herumtreiben, wies hinaus auf den Säkularisierungstsunami, der sich am Sinnhorizont zusammenballte, und machte den Kolleginnen und Kollegen in kirchlichen Diensten das verlockende Angebot, sie in den sicheren Hafen des Funktionssystems „Religion“ zu geleiten. Während sie dort schön aufpassen, dass alles beim alten bleibt, unterstützt draußen seine Systemtheorie selbst die ökonomistische Säkularisierung als orientierende Neuvermessung der Welt: natürlich nicht, ohne sich selbst mit den herumliegenden Priesterröcken und Heiligenscheinen auszustatten und um sich herum eine durch Paradoxieschranken abgesicherte anti-empirische und in den eigenen Leitdifferenzen nicht mehr hinterfragbare Tabuzone zu errichten: das neue Allerheiligste der Systemtheorie.

Wenn man wie vom Feldherrnhügel aus dieses deutsche Kriegstheater der Volkskirche überblickt, erkennt man schnell, worum es hier geht und welche Falle hier zuschnappen soll. Die schwer beladenen Kirchenschiffe, die in den gerade erschlossenen Territorien neue Handelswege erschließen sollen, vollziehen ihre Kontinental Sperre selbst. Während sie in den scheinbar sicheren Hafen einlaufen, schneiden sie sich von ihren strategischen Ressourcen ab und geben das Hinterland frei, das dann auch wieder einmal von fremden Mächten neu vermessen wird. Drinnen aber passen weder Werkzeuge noch Instrumente, noch, wenn es sein müsste, die Waffen. Die sind auf ganz andere Distanzen angelegt und wirken nur in weiten Räumen. Bei Bibel und Buch, Bach und Butzenscheiben resakralisiert sich ein mit sich selbst beschäftigter Kulturprotestantismus, dessen Gründervater seine Kirchenreform einst eigentlich unmissverständlich mit einer nach allen Seiten hin exemplarisch deutlichen Säkularisierungsbewegung eingeleitet hatte: ein strategischer Befreiungsschlag, der unendlich weite Räume eröffnete. Luther kappte mit der evangelischen Ordination nach links die unmittelbare individuelle Berufung als Begabung des Predigers durch den Heiligen Geist, und er kappte nach rechts die Berufung der Institution auf ihr Recht, jemanden zum Priester zu weihen und ihm dadurch einen besonderen Status zu verleihen. Dabei verwies er die geistliche Gemeinde programmatisch auf die weltliche. Die geistliche Gemeinde soll ihre geistlichen Ämter auf Grund von vernünftigen Kriterien in einem geordneten Verfahren selbst besetzen. Luther orientierte sich an den frühneuzeitlichen Institutionen der städtischen Selbstverwaltung, dem modernsten, was er kannte. Das war für ihn die Konsequenz guter christlicher Orientierung. Kein Wunder, dass die zum Ausgangspunkt einer Bewegung wurde, aus der heraus Kaufleute und Missionare mit weltweitem Horizont aufbrachen. Ob klerikale und kulturelle Horizontverengungen die richtigen strategischen Ansatzpunkte sind, um in Kirche und Theologie verantwortlich mit den Folgen umzugehen?

Die Strategen könnten sich am fernen Horizont, an den eigenen Leitsterne auch soziologisch selbst orientieren. Die Unterscheidung von Schöpfer und Geschöpf interpretiert die systemtheoretische Grundunterscheidung von syntagmatischen und paradigmatischen Beziehungen konkret als Grunddifferenz von Arbeit und Religion: korrespondierenden Haltungen, mit denen die Menschheitsgattung sich zur natürlichen Umwelt verhält. Durch diese „hin-kende“ Verarbeitung jeder Ausgangskonstellation werden Erfahrungen zu Geschichten, wird die Organisation von Arbeit zur Gesellschaftsgeschichte institutionalisierter Kreativität, die durch die Interpretationen der Traditions-

gemeinschaften Leben fördernd oder Leben einengend und bedrohend Gestalt annehmen. Systemtheorie und Theologie beziehen auf denselben Zusammenhang. Wenn der jüngere Bruder das ganze Erbe will, betrügt er sich selbst. Theologische Theorie wird leer ohne systemtheoretische Reichweite, Systemtheorie wird blind ohne theologische Semantik. Zur Rechten wie zur Linken wäre genügend Platz. Denn in einer pluralistischen Zivilgesellschaft ist es die Aufgabe jeder Traditionsgemeinschaft, Funktion („Kirche“), Leistung („Diakonie“) und Reflexion („Theologie“) jener Grundunterscheidung in allen Funktionssystemen zu verankern. Die entsprechenden Organisationsgestalten können nur durch wechselseitige Orientierung wirksam Gestalt annehmen: Und hier, auf Augenhöhe, hätte dann der Dialog zwischen Theologie und Systemtheorie seinen angemessenen Ort.

So aber ist die deutsche Theologie ein eigener Problemfall geworden. Als theologische Gralshüterin frühneuzeitlicher Differenzierung hat sie sich als Geistes-, neuerdings Kulturwissenschaft eingegraben und verteidigt „hermeneutisch“ paradigmatische Abgrenzungen zu Naturwissenschaft, Empirie und Linguistik. Sie ist nicht wirklich koppelungsfähig an ihre eigene positivistische Exegese, sie sperrt sich gegen die Schlüsse, die Missionstheologie und Ökumenewissenschaft dogmatisch nahe legen, und sie verweigert sich einer konsequenten Theologie der Religionen und Kulturen. Ihr Hauptmanko jedoch ist ihr Versagen in der Analyse der Gegenwartskonstellation: Sie konstatiert Traditionsabbrüche und Bildungsdefizite, die am bildungsbürgerlichen Standard gemessen werden, während der Leitmedienwechsel lokal wie global ganz andere Probleme anzeigt: mediale gaps und divides, an denen Ausgeschlossene sterben, Medien, die unterschiedliche Orientierungswelten erzeugen, an denen ganze Kulturen zerbrechen.

Aus strategischer Distanz treten auch Eigentümlichkeiten der gegenwärtigen Gestalt und der Lage kirchlicher Organisationen in Deutschland hervor; sie sind mit entsprechenden Variationen konfessionsübergreifend, und signalisieren hier wie dort Reformbedürftigkeit. Berücksichtigt man die Größe des Territoriums, das unterschiedliche Siedlungsräume umfasst, dann überschreitet die kirchliche Organisationsdichte gerade einen nicht nur lokalen, sondern auch historischen Höhepunkt. Zwischen sich selbst säkularisierenden nordischen Staatskirchen und sich selbst ruinierenden westlichen Volkskirchen stellen die öffentlich-rechtlich verfassten Kirchen als Körperschaften damit fast singuläre Institutionen dar, in denen die Mitglieder einerseits Steuern und Beiträge zahlen, faktisch aber Spender, Helfer und freiwillige Kunden von Dienstleistungsangeboten sind, die in anderen Ländern entweder gegen Geld

oder in einem Dritten Sektor angeboten werden, dem Körperschafts- und Anstaltscharakter fremd sind. Deutsche Landeskirchen wie Diözesen stehen in einem für Reformen schwierigen Verhältnis zu ihrer Holding EKD bzw. der Zwischenstation Deutsche Bischofskonferenz (DBK), da diese völlig von den Zahlungen dieser Profitcenter abhängig sind. In der Haushaltsführung frisst sich kaufmännische Durchführung (DOPPELte Buchführung In Konten = DOP-PIK) langsam von der Organisationsumwelt nach innen und verdrängt die Verwaltungskameralistik, den prekären institutionelle Status dieser ganzen Organisationsform markierend. Denn auch die Mitglieder sind ja einerseits Beamte, öffentlich-rechtliche Angestellte oder bezahlte Mitarbeiter, die gegen Geld professionell Leistungen einer öffentlichen Körperschaft erbringen, andererseits nehmen sie selbst diese Leistungen entgegen, wobei das eine das andere nicht ausschließt und sie alle frei sind, diese Leistungen auch ehrenamtlich zu erbringen. Das macht zusammen mit ihrer rechtlichen Sonderstellung bei gottesdienstlichen Handlungen und in der Seelsorge die Priester, Pastorinnen und Pastoren im Kerngeschäft vielfach zu selbständigen Subunternehmern der kirchlichen Organisation, von denen die Fortdauer der Zahlungs- und Spendenbereitschaft und die messbaren Partizipationen abhängen.

Eins ist gewiss: Fast alle Entwicklungspfade dieser bizarren Sonderformen weisen in strategische Sackgassen. Die evangelische Kirche wird 2030 in Deutschland nicht als Volkskirche wirksam handeln und immer noch als flächendeckend in Ortsgemeinden organisierte A-13-Pfarrbeamtenkirche in der bisherigen Form landeskirchlich organisiert sein können. Während als Strategieersatz Verteilungsschlüssel per Kirchengesetz festgeschrieben werden, droht die EKD in finanziell intakte und finanziell nicht intakte Landeskirchen zu zerfallen. Deutschland ist inzwischen evangelisch dreigeteilt: der reiche Süden, der arme Norden und der bettelarme Osten. Strategien, die im Süden anwendbar wären, würden im Osten vielleicht gar nicht mehr greifen – und umgekehrt wäre es wohl nicht anders. In den katholischen Diözesen spielt man mit verdeckten Karten, in der Tarifgestaltung geht jeder seinen eigenen Weg, manche Positionen sind hier stillschweigend geräumt worden, aber auch dort gilt: Der singuläre Status von Körperschaften öffentlichen Rechts wirft schon im europäischen Kontext Fragen nach dem Rechtsstatus von An- und Einstellungsbedingungen, von Kirchen- und Mehrwertsteuerprivilegien und nach der Ausbildungsfunktion theologischer Fakultäten auf.

Beim Reformthema tritt die gegenwärtige Sondersituation kirchlicher Organisationen in Deutschland auch unter einem zeitgeschichtlichen Aspekt hervor. Sie befanden sich in der alten Bundesrepublik bei Beginn des Vereini-

gungsprozesses in einem nachholenden Modernisierungsprozess, der in den staatlichen Verwaltungen fast abgeschlossen war.¹⁷ Die anschließenden Finanzierungsprobleme bei allen öffentlichen Transfers wurden überlagert und verstärkt durch Globalisierungserscheinungen, die schließlich überall Sparen und Kürzen in den Vordergrund stellten. Die Organisationen der Volkskirchen stecken dabei fest im deutschen „Reformstau“. Sie sind eine Singularität im Dritten Sektor, die sich bestimmen lässt als öffentlich-rechtliche Institution eines Wohlfahrtsstaates, der trotz Globalisierung seine Wirtschaftsordnung und seine Sozialsysteme noch nicht gründlich reformiert hat. Die zu Grunde liegenden Strukturprobleme werden auch durch das Wiederanspringen der Konjunktur nicht wirklich beseitigt werden. Wahrscheinlicher ist, dass durch neue Investitionen die Folgen ausbleibender strategischer Leitungsentscheidungen überlagert werden, weil Synoden ähnlich wie Parlamente schmerzhaft Entscheidungen nicht einfordern werden. Die ineffiziente, zur Kräfteimplosion neigende Organisationsgestalt der Landeskirchen und Diözesen kann sich nur in einer Richtung überlebensfähig entwickeln. Auch diese Verwaltungen werden sich als Dienstleistungszentren neu definieren müssen. Wenn sie sich dann institutionell weiterhin konfessionell romantisch nach Analogie des neuzeitlichen Territorialstaats beziehungsweise des Imperium verstehen, werden sie das eben als letzte deutsche Behörde tun.

Ort und Zeit also für Strategie, aber Gelegenheit? Den Kairos zu erkennen, ihn beim Schopfe zu fassen oder gar im zielsicheren Zugriff die Gelegenheit erst zu schaffen: Das macht auch nach Clausewitz Strategie eben doch zur Kunst. Man kann allerdings dann ihre Prinzipien auch wissenschaftlich beschreiben, eine Kunstlehre entwerfen und darauf vertrauen, dass der Zufall den so Vorbereiteten begünstigt. Strategie hat mit Kreativität zu tun, mit Freiheit. Aber was eine Organisation ist, die strategisch geführt wird, entscheidet sich nicht am momentanen Erfolg, sondern an den dauerhaft angestrebten Zielen. Woran erkennt der Stratege also die richtigen Reformimpulse? Auch eine soziologisch tief gehende, theologisch anschlussfähige Analyse sagt ja lediglich, was wäre, wenn ..., aber noch nicht, welches denn die richtige Zielgruppe jener „Anderen“ ist, durch die die deutsche Kirche hier und heute zu sich selbst kommt. Die gängigen Schlagworte ersetzen weder Reformleitbilder noch strategische Zielplanungen; auch sie locken in Sackgassen. Wenn man von einer angeblichen „Selbstsäkularisierung“ des Protestantismus aus

17 Vgl. Wolfgang Nethöfel, *Christliche Orientierung in einer vernetzten Welt*, Neukirchen-Vluyn 2001, 181–258 („Kirche: Orientierung durch Vernetzung“); ders., *Regionalisierung – ein Reformstichwort*, epd Dokumentation 2007/3, 13–16.

resakralisierend und rekatholisierend weiter zurückläuft, dann nähert man sich zunächst der nachtridentinischen Schwesterkirche. Aber wenn man dann konsequent ist und an Trient und Byzanz vorbei in Richtung der ganz alten Altäre läuft, dann lässt man sich vermutlich auch vom historischen Jesus nicht aufhalten und der langen kultkritischen Tradition, in der er steht. Wer wenigstens historisch auf der richtigen Spur bleibt, landet beim gegenwärtigen Forschungsstand vermutlich einigermaßen verblüfft bei den persisch-deuteronomistischen Ursprüngen unserer Frömmigkeitstradition. Die sind durchgehend, rekonstruieren allerdings ihrerseits bereits fast postmodern und erwartbar romantisierend ihren geschichtlichen Ursprung in Persien.¹⁸ Denn so geht es nicht. In jener postnaiven Tradition, in der Jesus stand und in die er seine Jüngerinnen und Jünger stellte, orientierte man sich immer schon an einem rekonstruierten Gottesverhältnis in fernen Zeiten, in dem jeweils die Zeichen und deren sozialen Kontexte deutlicher sind als die damals oder heute damit assoziierten historischen Bezüge. Diese selbst sind eine Hilfe, aber niemals eine hinreichende Bedingung und gewiss kein Ersatz für die eigene Orientierung. Und was für die Selbstorientierung des Einzelnen gilt, gilt auch für die Traditionsgemeinschaft im Ganzen und für die strategische Orientierung der Kirche.

Damals wie heute, so lautet die Botschaft der sich überlagernden Reformkontexte, erschließen die Orientierungsmuster unserer Traditionsgemeinschaft in allen Funktionssystemen verbindliche Konstellationen von Form und Inhalt immer erst im Hier und Jetzt. So entstehen und entstanden allerdings immer wieder Bilder, denen wir nachfolgend vertrauen und an denen wir uns im Leben und im Sterben orientieren können: erst recht, wenn es um eine lokale Organisationsreform in ökumenischer Gemeinschaft geht. Prophetinnen und Propheten, denen der Geist diese Bilder erschließt, werden allerdings damals wie heute mit guten Gründen an die Gemeinde und an rationale Auslegungskriterien, das heißt an Rückkoppelungsverfahren der Traditionsgemeinschaft gebunden, in der sich Freiheit wie Liebe wechselseitig bewähren müssen (1. Kor. 14, 26–33). Wenn und solange der Rahmen Freiheit und Gewaltlosigkeit garantiert, soll man daher nach Luther Gelegenheit geben, dass „die Geister aufeinander platzen“. Was kann dann ein „Kirchenfürst“ im Schleiermacherschen Sinn heute in Deutschland also Besseres tun, als Impulse zu setzen, damit auf einem Reformkongress über Reform-Leitbilder diskutiert werden kann?

18 Vgl. Erhardt S. Gerstenberger, *Israel in der Perserzeit. 5. und 4. Jahrhundert v. Chr.*, *Biblische Enzyklopädie* 8, Stuttgart 2005.

2.3 Der Zukunftskongress der EKD als Reformkontext

Vor diesen sich überlagernden strategisch relevanten Hintergründen gegenwärtiger Kirchenreformprozesse in Deutschland erfordert *das Impulspapier „Kirche der Freiheit“* aber auch solidarische Kritik. Immerhin will es ja „Perspektiven für die Evangelische Kirche im 21. Jahrhundert“ aufzeigen. Die „biblisch geprägten Grundannahmen“ des Reformpapiers, die auf eine sich frei für andere verströmende Kirche verweisen¹⁹, stehen jedoch in Spannung zu den Beispielen, an denen das sichtbar werden soll: den EKD-Kampagnen „Ohne Sonntag gibt es nur noch Werktage“; „Advent ist im Dezember“ und „Offene Kirchen“.²⁰ Sie sind schlechte Reformbeispiele, weil sie schon zu Beginn auf heilige Orte und Zeiten, auf die Glocken am eigenen Kirchturm als strategische Orientierungssignale verweisen. Gute Reformen führen zu überlebenskräftigen Gestaltbildungen, wenn sich die Reformer auch bei jedem der notwendigen Anschlusskompromisse wieder an jenem Urimpuls orientieren, der als Aufforderung zur Umkehr in die Ferne weist und als Aufruf zur Nachfolge einen Aufbruch voraussetzt, der allenfalls dann die Heimat zum Ziel hat, wenn man in der Fremde, im Exil, lebt. Für diese gute Orientierung gibt es ein untrügliches Indiz: Die Kirche ist anschließend fähig, sich selbst realistisch von außen zu betrachten. Sie verjüngt sich ohne Spaltung, solange in ihr solche Außenbetrachtungen erzeugt und selbstkritisch genutzt werden.

In biblischer Tradition ist dabei die Perspektive nicht beliebig. Die Kirche orientiert sich am Christusbild des „barmherzigen Samariters“, weil Jesus gelehrt hat, selbst diesen noch aus der Perspektive dessen zu betrachten, der unter die Räuber gefallen ist (Lk. 10, 36) – woraufhin dieser in späteren Darstellungen zu Recht mit den Wundmalen des Gekreuzigten dargestellt wurde.²¹ Die Orientierungsmuster unserer Traditionsgemeinschaft lenken „wie von selbst“ den Blick vom Himmel in die Gasse, sie weiten „von allein“ den diakonischen Blick ökumenisch, und sie lenken dann auch im Nahbereich der Ortsgemeinden den Blick völlig zu Recht immer wieder auf die sozial, kultisch und kulturell Ausgeschlossenen. Das ist keine romantische Verirrung, sondern eine Fernperspektive, die jeder genuinen Selbstvergewisserung eigen ist und die

19 Zit. Anm. 5, 8.

20 A.a.O. 86.

21 – dieser selbst aber im 17. Jahrhundert als Türke, Priester und Levit als katholischer und evangelischer Geistlicher: in einem evangelischen Gotteshaus; vgl. zum Zusammenhang Wolfgang Nethöfel, Ökumenische Sozialethik? Ökumenische Sozialethik!, in: Quo vadis ökumenische Sozialethik? Weltgestaltung im Zeitalter der Globalisierung; hrsg. von Martin Eberle, Sören Asmus, Beiheft zur Ökumenischen Rundschau 76, Frankfurt am Main 2005, 220–245.

strategisch vorgängig zu reflektieren ist. Kirche bleibt lebendig, sobald und solange die ökumenische Perspektive lokal organisationsverändernd und Gestalt bildend wirkt. Die Perspektivkommission des Rates, deren Arbeitsergebnisse in das Papier eingingen, war der Auffassung, jene Themen seien zwar wichtig, aber die Themenauswahl könne ohnehin nur exemplarisch sein, und dringlich seien jetzt pragmatische, die Qualität des Kernangebots sichernde Reformen vor Ort. Das sollte sich als Fehleinschätzung erweisen, auf die kleine und große Widersprüche zwischen Gegenwartsanalyse, Reformbegründung und Programm von „Kirche der Freiheit“ zurückzuführen sind. Mit der internalisierten Außenperspektive fehlt ein strategisch unabdingbares Orientierungs- und Konstruktionsprinzip von Kirchenreform, das über den Ansatz der Fragestellung entscheidet, die Leitvorstellungen bei der Profilbildung bestimmt und sich auch bei organisatorischen Gestaltungsvorschlägen auswirkt. Die „evangelische Skyline“ indiziert nun ziemlich dauerhaft einen engen deutschbürgerlichen Kulturhorizont, den man erst einmal hinter sich lassen muss, um Werft und Trockendock zu verlassen und wieder Wasser unter den Kiel zu bekommen – wie man in der maritimen Sprachwelt des Reformpapiers sagen könnte. Das Schiff heißt ja auch nicht nach dem letzten Leuchtturm „Evangelisch in Deutschland“, sondern es wurde zu Recht auf den Namen „Kirche der Freiheit“ getauft.²²

Man kann zwar fragen, ob es eine vernünftige Alternative zu einem Reformansatz bei den vorhandenen Stärken gibt, der sich auf das Kerngeschäft konzentriert und von dort aus zu einem „Wachsen gegen den Trend“ aufruft²³: indem man kulturelle Brücken schlägt zu den „treuen Kirchenfernen“. Man kann zwar hier und da auch in ökumenischen Netzwerken aller Art und in neuen Gemeindeformen zusammen mit Migranten-, Gast- und Auslandsgemeinden wachsen. Aber es geht nicht darum, leichtfertig Bewährtes aufs Spiel zu setzen, zumal, wenn Privilegien denen zu Gute kommen, die sie am meisten brauchen. Die Gestalt der EKD und der evangelischen Landeskirchen wird jedoch insgesamt nicht in jener frei machenden, wahrhaft realistischen Außenperspektive wahrgenommen, die der biblisch-evangelische Bußruf vermitteln kann. Das rächt sich. Die abrupt wechselnden Selbstbestätigungs- und Kritikimpulse des Papiers verweisen darauf, dass der Zusammenhang von Stärken und Schwächen der kirchlichen Organisation nicht klar erkannt, jedenfalls nicht klar benannt wird. Das Impulspapier setzt vor allem den „Schlüssel-

22 Kirche der Freiheit, zit. Anm. 5, 97, vgl. 44.

23 A.a.O. 7.

beruf Pfarrerschaft“ einem Wechselbad unterschiedlich temperierter Zuwendungen aus. Erst werden Leistung und Ansehen gepriesen – und dann Qualifikation und Motivation in Frage gestellt. Zahl und Status der Mitarbeitenden werden als unhaltbar gekennzeichnet – und gleichzeitig werden sie mit dann unrealistischen Zielsetzungen konfrontiert.²⁴ „Kirche der Freiheit“ verweist klar auf den drohenden Verlust strategischer Handlungsfähigkeit²⁵, bleibt aber unklar beim Blick auf die zu erwartenden Rechts- und Organisationsstrukturen und die sich bereits heute abzeichnenden Veränderungen.

Es liegt allerdings in der Gattungsnatur eines Impulspapiers, nicht eindeutig wirken zu können. Es konnte eine Strategieentscheidung nicht ersetzen, weil die EKD-Perspektivkommission einen Reformauftrag ohne eigentliches Reformmandat hatte. Die Verfasser sahen die Gefahr, dass durch prinzipielle Reformdiskussionen bedrohliche Organisationsmängel und nahe liegende Reformchancen gleichermaßen von der Tagesordnung der Reformagenda verschwinden. Thies Gundlach und Klaus Begrich haben vor Wittenberg ihre Horrorvision von Wittenberg beschrieben: eine zweite verbesserte Auflage von „Kirche der Freiheit“ als einziges Kongressergebnis, das nachträglich Form, Inhalt und „Sitz im Leben“ des Papiers festgeschrieben hätte. Eher unausdrücklich, aber für die Betroffenen unüberhörbar mahnte es aus diesem Grunde durchgehend Qualitätsstandards im kirchlichen Kerngeschäft an. Gattungsgeschichtlich neu war dabei die Argumentation mit Zahlen. Gerade die Aufregung, die die Sollzahl verbleibender Landeskirchen verursachte, ließ deren Funktion übersehen. Jeder Planungsexperte weiß, dass der Zeitraum des Impulspapiers zu weit abgesteckt war. Aber unabhängig davon steht jede zukünftige Zahl jetzt als Ist- zu einer Sollzahl in Beziehung. Ein Controlling ist installiert, und zwar so, dass die genannten Zahlen die Rückkehr zu einem kirchlichen Organisationszustand versperren, in dem Zahlen aus ideologischen Gründen theologisch immunisiert wurden. Das wird sich im Rückblick vielleicht als das größte Verdienst und als die zukunftsweisende Leitbildfunktion erwiesen, die das Papier selbst hatte.²⁶

Das Papier führte zwar als Ziel die religiöse Beheimatung der Menschen vor Augen, aber seine Intention war die notwendige Konzentration auf das Wesentliche, um in schwierigen Zeiten Profil zu bewahren. Die Verfasser ha-

24 Vgl. bes. a.a.O. 18 f. mit 24–29, 52 sowie 63–75 („Leuchfeuer“ 4–6).

25 A.a.O. 7, vgl. 25.

26 Solche Controllingdaten sind (später) anschlussfähig nicht nur an Benchmarking-, sondern auch an strategierelevante Balanced-Scorecard- (BSC-) und Qualitätsmanagement-(TQM-) Prozesse; vgl. die Modelle unter <http://www.olev.de/c/caf.htm>.

ben dabei in Kauf genommen, eine Mehrzahl konkurrierender Leitvorstellungen zu induzieren. In einer Art Evolution von Leitbildern sollte der Reformprozess im Streit unterschiedlicher institutioneller Interessen und Positionen zugleich Gestalt und Richtung gewinnen. Das war eine modern-protestantische Gestaltungsidee, und man kann nicht sagen, dass sie gescheitert ist. Aber was sich dem Beobachter vorerst zeigt, ist eine Wittenberger *Diskurstopologie ex- und impliziter Leitbilder*.²⁷ Schon vor Wittenberg wurde als Reaktion auf das Impulspapier viel über Kirchenreform geredet und geschrieben. Die meisten dieser Reaktionen waren allerdings Reflexe und erzeugten zunächst einmal nur jenen im kirchlichen Bereich üblichen Geisterkampf um Leitbildinhalte, die ja eher lose an institutionelle Realitäten gekoppelt sind. Blickte man auf diese, verwiesenen Reformforderungen wie Reformwiderstände zunächst einmal auf Verteilungskämpfe in Ortsgemeinden und Kirchenverwaltungen ebenso wie in Werken und Verbänden, hinter denen sich unabhängig von Zustimmung oder Ablehnung stets das Leiden an verschleppten und verspäteten Modernisierungsreformen verbarg, die andere Organisationen und andere Länder längst hinter sich haben. Eine reformkritische Öffentlichkeit sah mit der Kirche, wie sie sie im Hintergrund wahrnahm, plötzlich den Status quo im Ganzen gefährdet. Auffallend war, wie leicht und lose sich dieser Reformwiderstand mit linken wie mit rechten Theologien verband und auf den ersten Blick verwunderliche Leitbildkonstellationen erzeugte. Auf der einen Seite orientiert sich eine dank des unablässigen Einsatzes aufopferungsvoller, umfassend gebildeter und autarker Pfarrpersönlichkeiten nach wie vor eigentlich intakte und prinzipiell überlebensfähige Kirche immer wieder neu „am Wort“ (das dann die Richtung der jeweils genehmen Veränderung vorgibt oder deren Ausbleiben rechtfertigt). Gestört und bedroht wird sie dabei von den an der Organisationseffizienz der Wirtschaft orientierten neoliberalen Reformideen auf der anderen Seite, die zielsicher auf eine Stärkung der EKD als „zentralistische Kontroll- und Steuerungsinstanz“ hinauslaufen.

Das war im Ganzen dennoch eine wohl vertraute Diskurskonstellation. Spannend war, dass plötzlich auch Differenzen auf der Leitungsebene als Reformalternativen erkennbar wurden. „Huber braucht das. Ab Montag können wir endlich wieder in Ruhe arbeiten“, hörte man noch zu Beginn des Kongresses. Oder kurz davor: „Unser Etat ist größer als der der EKD. Ich prognostiziere mal, dass wir 2030 noch ungefähr genau so viele Landeskirchen haben

27 Vgl. http://www.ekd.de/ekd_kirchen/zukunftskongress.html; zur begriffsgeschichtlichen Dimension von „Leitbild“ vgl. Oliver Brachfeld, s.v. Leitbild, *Historisches Wörterbuch der Philosophie* 5, Basel 1980, 224–228.

werden wie heute. Wir bleiben Pfarrerkirche – und wenn man so etwas will, dann kann man das auch finanzieren.“ Andere hingegen zeigten sich beeindruckt von jenem zusammenfassenden Hinweis des Ratsvorsitzenden, wenn nichts geschehe, werde die Kirche als Konsequenz der klar erkennbaren Dynamiken handlungsunfähig werden. Mit dem eher taktischen Vorblick auf 2030 („Dann ist keiner mehr im Amt, daher dürfen wir Zahlen nennen.“) erhielt die eher larmoyante Unterscheidung zwischen finanziell intakten und bereits nicht mehr intakten Landeskirchen eine neue Dimension. Tief greifende, anhaltende Reformprozesse, gekennzeichnet durch den Übergang zur kaufmännischen Buchführung, durch Personalentwicklung und Controlling nach klar formulierten Zielen zeichneten sich vor allem dort ab, wo man eigentlich die Schäfchen im Trockenen hat. Markierte die Differenz zwischen Reform und Beharren tatsächlich eine nun erkennbar werdende Sollbruchstelle innerhalb der EKD?

Vor diesem Hintergrund nahm man die Reformdiskussionen *in Wittenberg* wahr. Auch hier gab es einen weiten Spannungsbogen leitender Vorstellungen, unter dem sich mehrere kleinere erkennen ließen. Der weite, den die Presse dankbar nachzeichnete, wurde auf der einen Seite markiert durch das am Eröffnungsabend in der Stadtkirche von Bischof Huber tief verankerte und ausführlich begründete reformatorische Reformleitbild einer „Kirche der Freiheit“. Ihm hielt am nächsten Morgen in der immer noch spätsozialistischen Kongresshalle das per Los ausgewählte Statement von Bischof Knuth das Leitbild der „Kirche Jesu Christi“ wie ein Exorzismusinstrument entgegen. Viele verstanden dann am Abend einen Bericht aus der Ökumene wie eine weiterführende Antwort auf diesen Beitrag. Als sich die Evangelischen in den Niederlanden endlich zur Vereinigten Protestantischen Kirche zusammenschlossen, hat das dort kaum noch jemanden interessiert. Eine Volkskirche, die der EKD sehr ähnlich war, kann ihre strategischen Positionen in der Zivilgesellschaft in einem relativ kurzen Zeitraum verlieren. Aber was sind dann die strategischen Alternativen? In den Foren diskutierten Beschleuniger und Bremsen von Reformprozessen zwar auch mit theologischen Leitvorstellungen, die bereits in zahlreichen Legitimationsdiskursen rundgeschliffen waren. Aber hier konnten durch geschickte Moderation dann im Konsens jene mittelfristigen Reformziele formuliert werden, die nun darauf warten, im Rahmen einer in Wittenberg eingeläuteten großen „Reformdekade“ zu Kristallisationskernen und Orientierungsmarken des Prozesses zu werden.

Oder war das ein vielleicht sogar kontraproduktives Missverständnis? In Wittenberg konnte man nicht sicher sein. Es gab unterschiedlichen Antworten

auf die alle bewegende Frage, wie es denn nun nach dem Kongress mit den Reformen weitergehe. „Jetzt geht’s los“, war die Stimmung bei den Jugenddelegierten; so kannten und so wollten es die Reformprofis unter den Initiatoren. Die mit der Vorbereitung beauftragten EKD-Referenten wirkten vor diesem Hintergrund nicht nur – was verständlich war – ein wenig erschöpft, sondern fast resignativ. Ihre institutionspolitisch korrekte Formel, dies sei Sache der Landeskirchen, wurde von den einen mit der spitzen Bemerkung kommentiert, der Rat habe in der Tat nur einen Reformauftrag ohne Reformmandat erhalten. Für andere, die sich im Vorfeld engagiert hatten, war nach Wittenberg der Weg klar vorgezeichnet über eine sich anschließende Synode mit Reformthema hin zur Installation einer Steuerungsgruppe mit Leitenden aus den Landeskirchen, die nun konsequent das sich abzeichnenden Kongressergebnis als Reformagenda abzuarbeiten habe. „Sonst trete ich zurück“, war im Kontext dieser starken Interpretation zu hören. Dem stand nun die schwache Auskunft entgegen, die EKD habe mit dem Kongress selbst schon alles getan, was sie tun dürfe und, blicke man auf die Finanzen, was sie überhaupt tun könne. Dazu passte nun, dass die mit Namen, Datum, Ort und Zahl konkretisierten Reform-Meilensteine, die in den Foren erarbeitet wurden, im Schlusswort eher in den Hintergrund traten, sich in den mitlaufenden Dokumentationen nicht mehr wiederfanden und durch den Hinweis ersetzt wurden, man werde sich 2017 wieder in Wittenberg treffen – inzwischen gebe es „keine Dauerinstitution“, aber als „Idee ...eine Zukunftswerkstatt, beispielsweise in Barmen“.²⁸

Nach Wittenberg blicken die Initiatoren vor allem deshalb auf einen „erfolgreichen Kongress“ zurück, weil es nun ein Reformmandat gibt:

„Der Rat der EKD und die Kirchenkonferenz werden dabei diese Umsetzungsprozesse stützen und stärken: der Wille zur Zusammenarbeit zwischen Landeskirchen bzw. Institutionen, die stellvertretend für die Gemeinschaft der Gliedkirchen einige Themenfelder bearbeiten, die Bereitschaft, ausreichend Kapazitäten zur Verfügung zu stellen, um die Transparenz der Ergebnisse für alle Interess(i)erten in der evangelischen Kirche sicherzustellen, und die Offenheit, in einem noch genauer festzulegenden Zeitrahmen die Ergebnisse

28 Wolfgang Huber, Abschließendes Votum des Ratsvorsitzenden der EKD, in: Kirche der Freiheit im 21. Jahrhundert. Dokumentation des Zukunftskongresses der EKD, hrsg. vom Kirchenamt der EKD, Hannover 2007, 154–158.

der Reformanstrengungen gemeinsam vorzustellen und zu würdigen, ist in den Gliedkirchen der EKD sehr ausgeprägt.“²⁹

Der Kongress habe also als „Katalysator des Reformprozesses und Beschleuniger der Impulse“ gewirkt. Gestützt auf das vertragsförmige Mandat gab er zunächst der Initiativgruppe die Gelegenheit, eine Reformagenda als Reformstory zu entwerfen. In ihr fängt die „Bereitschaft, den durch das Impulspapier angestoßenen Reformprozesse zu konkretisieren, zu differenzieren und zu regionalisieren“, die vielfach geäußerte Kritik an den „Leuchttower“-Vorgaben auf; diese müssen jetzt „korrigiert, konkretisiert und regionalisiert werden“. Deutlich wird dabei wieder einmal vor den starken Bataillonen im Zentrum des Reformwiderstandes zurückgewichen. Aus der vorgegebenen Stadt-Landdifferenzierung mit unterschiedlichen, aber jeweils deutlichen Schwerpunktsetzungen und der angekündigten Schwerpunktverlagerung von den Parochien hin zu Profil- und Netzwerkgemeinden wird jetzt die Versicherung, man wolle sich nicht aus der Fläche zurückziehen und es gehe lediglich um eine deutlichere Profilierung in und zwischen den Gemeinden, so wie sie sind. Oder bezeugt das lediglich die „schiefe Schlachtordnung“, mit der die Reformstrategen ihr taktisches Geschick beweisen? Denn trotz heftigster Kritik im Vorfeld und während des Kongresses behaupten sie standhaft, dieser habe „die Notwendigkeit der geistlich-inhaltlichen Qualitätsoffensive“ bestätigt.

Nach Wittenberg blickten die Macher hoffnungsvoll voraus auf „viele kleine Wittenbergs“. „Man kann nicht nichts tun“, bezeichnet aber wohl am sichersten die Durchschnittsstimmung der Kirchenleitenden in den Landeskirchen nach Wittenberg. Richtig bleibt die Feststellung, wer danach frage, wie es weitergehe, müsse „zunächst sich selbst und seine jeweiligen Möglichkeiten prüfen“.

3 REFORMORIENTIERUNG ALS NETZWERKSTRATEGIE

Es ist eine schöne Legende, dass russische Soldaten nach dem Grab Gerhard Tersteegens fragten, als sie während der Befreiungskriege 1812 den Niederrhein erreichten. Ihr liegt die Tatsache zu Grunde, dass sich sowohl im Großen Zapfenstreich preußischer Armeetradition als auch im Kirchengesangbuch ein

29 Vgl. zu diesem und den folgenden Zitaten: Thies Gundlach, Thomas Begrich, Thorsten Latzel, Einführung in den Dokumentationsband des Zukunftskongresses Wittenberg, a.a.O. 8–11 (passim, teilweise hervorgehoben).

Choralsatz des ukrainischen Komponisten Dmytro Bortnjanskyj zu einem Text des Mülheimer Erweckungspredigers befindet. Beide wurden allerdings erst 1824 zusammengefügt, 1829 Teil der preußischen Gottesdienstordnung und 1838 im Rahmen jenes Militärrituals erstmals öffentlich inszeniert.³⁰ Die Soldaten bleiben dabei heute stumm, und das Lied mit dieser Geschichte ist selbst in der verkürzten Textform in die Anhänge unserer Gesangbücher verbannt. Es scheint dabei zu bleiben, dass man sich entscheiden muss, entweder: „Ich bete an die Macht der Liebe, die sich in Jesu offenbart“ – oder man verschreibt sich jener Liebe zur Macht, die sich im Willen zur Schlacht offenbart. Liebe und Macht stehen zwar in beiden Alternativen zusammen, aber auch ihre Dialektik in der Tradition des preußischen Zeitgenossen Hegel führte die Deutschen nicht sicher „aus dem Dunkel der Nacht durch die blutrote Schlacht in die goldene Freiheit“, wie es die Demokratiefarben auf den Fahnen zu versprechen schienen. Nach „Zusammenbruch“ oder „Befreiung“ stellte sich zunächst heraus, dass die deutsche Freiheit nicht durch andere Rassen oder Klassen gefährdet war, sondern vor allem durch Feuer aus den eigenen Reihen. Ihrem „altbösen Feind“ kommt man daher auch im Frieden nicht durch vorweggenommene Einsicht in politisch proklamierte Notwendigkeiten bei, sondern nur durch zivilgesellschaftliche Wachsamkeit. Die Versuchungen der Macht verbergen sich im bürgerlichen wie im sozialistischen Detail. Immer wieder scheint das Gute das Notwendige als das Richtige zu rechtfertigen. Man muss sich da strategisch entscheiden

Wer in Tersteegens Langfassung weiterliest vom „Wurm“, der sich dem „freien Triebe“ hingibt, der das „böse Kind aus bösem Samen“ von sich selbst erlöst, der ahnt, dass sich auch christliche Vorstellungen von der Macht der Liebe, die sich in Freiheit vollendet, an konkrete Inhalte binden müssen, um orientierend statt irritierend zu wirken. In den „Sternstunden der Menschheit“ wie in den Entscheidungsnöten der Namenlosen überlagern sich geprägte Leitvorstellungen, institutionalisierte und organisationale Voraussetzungen des Handelns wie in einem stehenden Augenblick. Dann neigt sich die Waage, das Momentum entscheidet, und kaskadenförmig verkettete Folgen verschließen oder eröffnen unseren Nächsten und uns neue Handlungsräume in unwiderruflich veränderten oder gar neuen Sozialgestalten gemeinsamen Lebens. Im Ringen konkurrierender Leitvorstellungen entscheidet sich also, ob

30 Vgl. zur historischen Analyse auch Frank Brendle, „Helm ab zum Gebet!“, Großer Zapfenstreich: Preußischer Militarismus mit religiösen Weihen. Zu den geschichtlichen Wurzeln des antikersten Rituals der Bundeswehr, Junge Welt, 26. 10. 2005 (<http://www.uni-kassel.de/fb5/frieden/themen/Bundeswehr/zapfenstreich.html>).

und wie sich im Bereich der Systemnotwendigkeiten von Bildung und Medien, Politik und Wirtschaft evangelische Orientierungsgestalten organisatorisch und institutionell realisieren und ihre eigene Wirkung entfalten können.

In offenen Entscheidungssituationen besteht die strategische Aufgabe darin, möglichst früh kritische Parameter der Entwicklung zu identifizieren, an denen sich die Entwicklungspfade systemischer Prozesse trennen. Je weiter oben dies geschieht, desto wirksamer und desto sicherer sind sie vorm Untergang in taktischen Verzettelungen und Scheinalternativen. Orientierungskandidaten müssen wie Münzen unter einem Doppelaspekt beurteilt werden, getrennt und doch einander ergänzend: Kopf auf Echtheit und absoluten Wert, Zahl auf relative Gültigkeit und Stellenwert hin überprüft werden. Dann ist aber auch entschieden, was gut und richtig ist. In der gegenwärtigen Kirchenreformediskussion wird man mögliche Prozessgestalten innerhalb informeller Netzwerke in Story-Konzeptionen prüfen (3.1) und dann ihre Organisationstauglichkeit in realen Netzwerken erproben (3.2). Es ist diese doppelte Netzwerkstrategie, mit der am Beginn einer neuen Epoche evangelische Freiheit am wirksamsten institutionell gesichert wird (3.3).

3.1 Von Reformvorstellungen zu Reformstories: die Traditionsgemeinschaft als Lerngemeinschaft

Wittenberg war ein Probehändeln der christlichen Traditionsgemeinschaft. Insofern stand der Kongress in der Traditionsreihe jener christlichen Konzilien und Versammlungen, in denen Orientierungsmuster als Reformstories gewaltarm Gestalt annehmen, um in relativer Freiheit und ohne allzu große Folgekosten daraufhin überprüft zu werden, ob sie sich als Orientierungsgestalt im Reformprozess bewähren.³¹ Das wandelt sich im Laufe der Zeit und ist immer ein höchst komplexer Vorgang. Die Ergebnisse müssen aber stets in ihrer Gattungsgestalt gewürdigt werden. Sie werden in einem Relationsdreieck von Form, Inhalt und Funktion („Sitz im Leben“) auf Konsistenz geprüft, das im Ganzen die Theologie davor bewahrt hat, zu einem Ensemble von „verworrenen und verwirrenden, auf keinen festen Punkt gestützten, zu keinem ruhigen Resultat gelangenden, bald platten, bald phantastischen, bald in leerer Allgemeinheit schwimmenden Vorstellungen“ zu werden, das nach Clausewitz die Kriegstheorie seiner Zeit kennzeichnete.³²

31 Vgl. zum Folgenden: Wolfgang Nethöfel, *Theologische Hermeneutik. Vom Mythos zu den Medien*, Neukirchner Beiträge zur Systematischen Theologie 9, Neukirchen-Vluyn 1992.

32 Clausewitz, zit. Anm. 2, 90.

Äußerungen zum Reformkongress sollten in diesem Gattungskontext relativiert und konkretisiert werden. Ich selbst verstand meine inhaltliche Kritik am Impulspapier im Rahmen der funktionalen Theologiedefinition Schleiermachers. In seiner strategischen Aufgabenverteilung ist es die Kernaufgabe der „Gelehrten“ im freien Rückgriff auf die Traditionsmuster der Gemeinschaft jenen perspektivischen Orientierungsverzerrungen entgegenzuwirken, die eine erwartbare, ja unvermeidliche Folge des im engeren Sinne kirchenleitenden Handelns im „Kirchenregiment“ sind – wenn wir dort nicht auf jeder Planstelle einen Kirchenfürsten handeln sehen. Die Bedeutung dieser Kritik reduziert sich dann aber auch auf eine genau zu bestimmende Korrekturfunktion. Man kann die Abweichungen problemlos erkennen, messen und korrigieren, zumal die EKD-Reforminitiatoren ja ihrerseits einer von ihnen als bedrohlich eingestuften landeskirchlichen Horizontverflachung entgegenwirken wollten. Das Profil der „evangelischen Skyline“ mit der übergroßen Wahrnehmung deutscher Kulturgrößen und die verschobene Position der Leitsterne unserer Tradition folgen beide dem Emmertschen Gesetz. Es erklärt, warum wir Sonne und Mond in Bodennähe größer wahrnehmen, als wenn diese hoch am Himmel stehen, und warum wir beim einfachen Blick nach oben auch relative Positionen falsch bestimmen. Auf der Jagd ist es praktisch, Wichtiges größer wahrzunehmen, auch wenn der Horizont flacher erscheint, als er ist. Auf langen Wanderungen müssen allerdings diejenigen, die vorn gehen, gelegentlich daran erinnert werden. Das rechtzeitig zu tun, ist die Aufgabe des Beobachters, so wie es die Funktion strategischen Wissens ist, große Irrtümer zu vermeiden.

In Wittenberg saß ich neben einem jungen Mitarbeiter unseres Kirchereformnetzwerkes, der mit seiner Warnung, das eigene Schiff zum Leuchtfeuer zu erklären, zu Beginn der Tagung im Kongresszentrum das befreiende erste Lachen provozierte. Wir durften dort etwas sagen, weil unsere Namen aus einer Lostrommel gezogen wurden.³³ Aber alle Anwesenden äußerten sich während des Kongresses als Delegierte von Organisationen oder verstanden sich als Vertreter informeller Netzwerke. Alles, was gesagt wurde, wurde daher zu Recht vor dem Hintergrund institutioneller Interessen interpretiert und von möglichen Wirkungen her beurteilt. In den Diskussionen der Foren wurde nur von der äußeren Form her deutlicher, dass in den Köpfen der Rezipienten ein Überlebenskampf möglicher Reformstories stattfand. Friede auf Erden, unter den Bedingungen des Gesetzes, bedeutete hier konkret, dass man jetzt Ent-

33 Vgl. Stefan Bölts, Navigieren in der Reformdekade, Dokumentationsband, zit. Anm. 28, 37 f.; Wolfgang Nethöfel, Kirchenreform im 3. Jahrtausend, a.a.O. 77 f. (s.o. in 2.1).

würfe sterben ließ, statt später Organisationsressourcen zu verschwenden. Auf diese Weise hat wohl immer wieder in der Geschichte jüdisch-christlicher Tradition jener Urimpuls zu Umkehr und Nachfolge durch den Algorithmus, der die Formbildung der Traditionsmuster von innen her prägt, eine aus dem Ruder laufende Entwicklung korrigiert.

Zu den potenziellen Realisierungen mit Darwinfunktion gehört auch die Netzpräsenz der Wittenbergergebnisse.³⁴ Das Netz ist ein protestantisches Medium; es relativiert die Macht der Hierarchie. Neben den offiziellen Darstellungen kämpfen dort Basiswebsites um Aufmerksamkeit und in spezifischer Weise um Legitimität. In interessanter Brechung geschieht das im gegenwärtigen Reformprozess so, dass die jungen Netzwerker die Moderationsergebnisse Wittenberger Foren kontrafaktisch wie Konzilsbeschlüsse behandeln. Sie interpretieren sie als rechtlich bindende synodale Selbstverpflichtung der Institution Kirche, die nur durch neue öffentliche, selbstverständlich im Netz zu dokumentierende Beschlüsse davon abweichen dürfe. Hier baut sich eine Öffentlichkeit auf, die die Leitung fragt, warum die Reformgeschichten, die Wittenberg überlebt haben, nicht zur Agenda von Prozessen der Organisationsveränderung werden. Die Jungen erzeugen Begründungszwang, indem sie das Verfahren im Netz beim Wort nehmen. Dieses Verfahren generiert Verwirklichungsvorschläge, die vielleicht gar nicht erwünscht sind.

In noch einmal anderer Weise überprüfen wir dann im Kirchenreform-Netzwerk Reformvorstellungen als Reformstories. Wir nahmen sie als Erzählungen realer und intendierter Projekte ernst und überprüften neben ihrer Kohärenz und Konsistenz auch ihre Kongruenz und ihre Transformationskontinuität mit den Orientierungsmustern unserer Tradition. Denn diese Muster speichern wie Holographien sehr effizient topologische, axiologische und Prozessfunktionen. Sie sind Modelle, die sich als Lernmatrix in Benchmarkingprozessen verwenden lassen. Wer ihre interne Struktur durchschaut, identifiziert schneller Personen und Gruppen als Auftraggeber und Auftragnehmer, hinderliche und förderliche Interessenkonstellationen, Wende- und Umschlagpunkte des Reformgeschehens. Und jene Muster speichern Namen, so dass sie sich dazu eignen, mit ihrer Hilfe die Organisationsgeschichte der Traditionsgemeinschaft kritisch und dennoch genau weiterzuerzählen. In den didaktischen Zusammenhängen, in denen wir das erprobten, führte dieser Theoriekontext noch über die bloße Praxis des Storylernens hinaus, die im Bereich Wirtschaft zunehmend an Bedeutung gewinnt.

34 Vgl. neben der in Anm. 27 genannten EKD-Webadresse:
<http://www.kirche-der-freiheit.de>.

Die tief verwurzelten Traditionsmuster unserer Gemeinschaft wirken strategisch orientierend als Katalysatoren expliziter und impliziter Leitvorstellungen. So entscheiden sie vorab über organisationale und institutionelle Alternativen. Die sich durchsetzenden Diskurselemente haben und entfalten dann innerhalb von Veränderungsprozessen eine Eigendynamik. Die zeigen sowohl das Spielen mit den maritimen Bildern auf dem Reformkongress einerseits als auch das kommunikative Geschehen auf dem Kongress selbst, der als Event einen eigentümlichen „Sitz im Leben“ repräsentiert. Das Reden über Veränderungsprozesse, die in der Kirche stattfinden, wird lokalisier- und datierbar. Weil es zitierfähig ist, wird es kritisierbar und zustimmungsfähig. Wenn es sich als koppelungsfähig erweist, kann es sich in Diskursschleifen stabilisieren. Verstärkt es sich medial, kann es zu einem organisationspolitischen Faktum werden und Entscheidungen veranlassen, die Ressourcen binden. Wird das Reden über Reform schließlich rechtlich formalisiert, hat sich auch die Institution Kirche unwiderruflich verändert. Aber dazu muss es zuvor seinen Sitz im Leben wechseln, in kirchlichen Organisationen Strukturspuren hinterlassen und deren Gestalt verändern.

3.2 Reformnetzwerke als Orte strategischer Orientierung

„Nach Wittenberg ist vor Wittenberg“ hatten wir als Parole ausgegeben. Das Reformnetzwerk sollte dem Reformprozess einen Sitz im Leben geben, und wir wähten uns organisatorisch dafür gut gerüstet. Wir hatten eine Folge von Tagungen zum Reformthema etabliert, waren auf dem Kirchentag präsent und publizierten Artikel, wir hatten die Lernmatrix von Reformprojekten in einem Sammelband und in einer Datenbank erprobt und entwickelten gerade eine Tagungs- und Workshopdidaktik, um wirksamer von erfolgreichen Reformprojekten lernen zu können, als man plötzlich hörte: Reformcharta, Reformagenda, Reformdekade, der Zukunftskongress als Auftakt – war nur so eine Idee. Wir setzten dem das Bild eines strukturierten Reform- als Lernprozesses unter einem Wittenberg-Label entgegen, markante Begegnungen, bei denen hervorgehobenen Beispiele gelungener Reformprojekte zum Ausgangspunkt tief greifender Lernprozesse werden können. Die Erzählung, deren Anfangsepisode ja programmatisch mit dem Namen „Wittenberg“ verbunden worden war, konnte nur weitergehen, wenn ein zugleich diskursiver, kommunikativer und organisatorischer Zusammenhang des Reformprozesses gewährleistet war. Anders würde sie unabgeschlossen bleiben, und viele der kleinen Reformgeschichten, die wir mit unserer Arbeit vernetzten, würden niemals anschlussfähig werden an die größeren Geschichten der Reformati-

onskirchen in Deutschland und an die große Geschichte der christlichen Kirche, die ja eine Geschichte immer neuer Rückbesinnungen und strategischer Neuorientierungen war.

Erst in dieser Situation der eigenen Neuorientierung wurde mir bewusst, wie sehr sich das Vernetzungskonzept unserer Reformarbeit im Laufe der Zeit verändert, aber auch geklärt und paradigmatisch vertieft hatte. Wie „Gemeinde und funktionale Dienste“, der ursprüngliche Name des „Netzwerks Kirchenreform“ verrät, verdankt sich das Projekt den Reformanstrengungen der 70er und 80er Jahre, die ich im Bereich der Kirche als „nachholende Modernisierung“ charakterisieren würde. Jenes Reformparadigma hat sicher die bis heute mitlaufende Netzwerkterminologie geprägt und umgekehrt. Denn auch in einer Gegenöffentlichkeit und in den kirchlichen Basisbewegungen vernetzte man sich damals, bis sich – jedenfalls auf Kirchentagen – ein „Markt der Möglichkeiten“ eröffnete, und dieses Reformpathos gehörte damals mit dazu. Für mich selbst war, als ich hinzukam, die Netzwerkarbeit auch eine Fortsetzung meines Engagements in den Kongressen „Unternehmen Kirche“. Aber mir ging es damals eigentlich darum, Intuitionen, Intentionen und Organisationserfahrungen der kirchlichen Basisbewegungen aufzunehmen und sie wieder mit der Organisationspraxis der Wirtschaft in Berührung zu bringen. Die Vernetzung kirchlicher Reformpraktiker sowie die Vertretung gemeinsamer Interessen innerhalb der Kirche in der Öffentlichkeit war damals wohl auch eine Art Strategieersatz, jedenfalls immer wieder der Ausgangspunkt taktischer Erkundungen in ganz verschiedene Richtungen.

Vernetzung, das hatte sich allerdings inzwischen gezeigt, ist im Rahmen von Reformprozessen ernsthaft nur von der elektronischen Vernetzung her zu denken, und das muss theologisch ernstgenommen werden.³⁵ Zum einen beschreibt das technische Medium durch die Verbindung von Information und Struktur die notwendigen Bedingungen auch kirchlicher Organisationsformen. Zum anderen setzen die Veränderungen des Leitmediums dem Funktionssystem Kirche die institutionellen Bedingungen. Die Logik von Ein- und Ausschlüssen, von Systemtransformationen und -überlagerungen muss auch theologisch gedacht werden können, damit man in der kirchlichen Reformpraxis damit sachgerecht umgehen kann. Allerdings zeigt sich mir dann in der Organisationslogik von Stadt und Region, von regionaler Profilbildung und

35 Vgl. zum Folgenden: Wolfgang Nethöfel, *Christliche Orientierung in einer vernetzten Welt*, Neukirchen-Vluyn 2001 (bes. 240–258: „Veränderung als Vernetzung“), sowie ders., *Ethik zwischen Medien und Mächten. Theologische Orientierung im Übergang zur Dienstleistungs- und Informationsgesellschaft*, Neukirchen-Vluyn 1999.

Kooperation noch eine ganz andere Vernetzungslogik. Es gibt hier eine Logik der Öffnung und Schließung der Beziehungs- und Informationsnetze, die in eigentümlicher Weise mit dem Vergehen und dem Neuentstehen von Organisationsgestalten verbunden ist, mit kirchlichen Organisations- als Innovationsprozessen.

Warum ist das so? Mark Granovetter hatte beobachtet, dass sich die wirkksamsten Veränderungen organisatorischer Praxis oft auf die Außenbeziehungen fortbestehender sozialer Netzwerke zurückführen lassen. Was dann zunächst aussieht wie eine Bestätigung der Vermutung, in Politik und Wirtschaft laufe eh' alles über Beziehungen: der These vom „old boy's network“, entpuppt sich als Einstieg in die Netzwerktheorie im engeren Sinn.³⁶ Sie besagt in ihrer Konsequenz: In einer Organisation überlagern sich unterschiedliche Beziehungsnetze, die sich wechselseitig beeinflussen. Das Potenzial einer Organisation ist daher gekoppelt an die Beziehungsqualität ihrer Mitglieder, so wie die Strukturqualität des institutionellen und organisationalen Umfelds immer schon ihre gegenwärtige Beziehungsfähigkeit beeinflusst hat. Granovetter will einen dritten Weg aufzeigen zwischen der untersozialisierten Neoklassik mit ihrem Erklärungsmodell des Marktvorteile kalkulierenden „homo oeconomicus“ und den übersozialisierten Gegenentwürfen, die auch das Marktverhalten ganz von internalisierten Werten und Normen her verstehen will. Vor dem Hintergrund der Transaktionskostenanalyse ergibt sich zunächst ein differenziertes Bild der informationsverarbeitenden Organisationsabläufe. Eine ideale Organisation regelt normale Anpassungsprobleme ökonomistisch, indem sie als funktionierendes internes Netzwerk Marktinformationen verarbeitet oder die Anreizsysteme der Mitarbeitenden verändert. Bei wirklichen Erneuerungsprozessen aber ist sie darauf angewiesen, dass ihre Mitglieder je für sich ihre Fühler nach außen ausstrecken, die so erworbenen Informationen vor dem Hintergrund ihres akkumulierten Wissens in die Organisation einbringen und dort gemeinsam mit anderen so verarbeiten, dass externe Netzwerkbeziehungen die Organisationsstruktur verändern. Im Grenzfeld dazwischen entstehen und vergehen unterschiedliche Typen hybrider Organisationsnetzwerke: von der losen Zusammenarbeit auch konkurrierender Firmen über funktional oder zeitlich begrenzte Kooperationen bis hin zur organisationalen Besiegelung der Tatsache, dass die informellen Netzwerke längst zu

36 Vgl. Mark Granovetter, *The Strength of Weak Ties*, *American Journal of Sociology* 78, 1973, 1360–1380; ders., *Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness*, *American Journal of Sociology* 91, 1985, 481–510. Dazu: Thorsten Petry, *Netzwerkstrategie. Kern eines integrierten Managements von Unternehmensnetzwerken*, Wiesbaden 2006.

sammengewachsen sind. In der Grenzschicht der Organisation werden Alternativen erprobt und nehmen dann Gestalt an: nach innen als Produktalternativen oder durch definitive Veränderungen von Prozessabläufen und Strukturen, nach außen als Neupositionierung auf dem Markt oder durch definitive Veränderung der Organisationsgrenzen. So oder so entsteht etwas Neues.

Wenn wir die in diesem neuen Paradigma offen bleibenden Linien ausziehen, schließt sich ein Kreis. Gesellschaft, Institution und Organisation sind füreinander Umwelten, die ihre Grenzen in Frage stellen, weil ihre Umwelt der Mensch ist, dessen Grenzen in Frage stehen. Antworten findet er, indem er als Mitglied seiner Traditionsgemeinschaft diese Grenzen verändert. In unserer Traditionsgemeinschaft blicken wir dabei auf Jesus Christus, in dem sich Gott als Schöpfer offenbart. Deshalb erneuern wir unausgesetzt die Organisationsgestalt unserer Kirchen: Reformation als Reform, oder Kirchenreform – strategisch. Jetzt und hier in einem hybriden Kirchenreformnetzwerk kurz nach Überschreiten der Epochenschwelle ins dritte Jahrtausend, haben wir dabei ein weithin unbekanntes Land vor Augen.

3.3 Ausblick statt Fazit

Wenn wir uns weiterhin an alten Geschichten orientieren, um das unbekannte Land zu erkunden, dann schauen wir nun genauer hin, ehe wir daraus unsere Schlüsse ziehen. Wir hören, dass Mose vorsichtig einen Spähtrupp (ohne Kampfauftrag!) ins gelobte Land schickt (4. Mose 13 u. ö.). Aber wir wissen auch, dass die Männer, die das erzählen, restaurative Reformtheologen waren, deren „Sitz im Leben“ längst die Trümmer der Jerusalemer Stadtmauer waren. Wir sehen sie heulend und hungernd dort sitzen, nachdem sie den genervten Mitgliedern ihrer Traditionsgemeinschaft wieder einmal das von Milch und Honig tiefende Orientierungsbild ihres eigenen Landes vor Augen stellten, und sich höhnisch fragen lassen mussten, wie das gemeint war: historisch oder symbolisch oder später mal, wenn wir genügend für euch gearbeitet und gespendet haben? Theologie als Strategie setzt eine zugleich religiös und theologisch stabile Orientierung an der Wirklichkeit voraus, so wie sie hier und heute ist. Es sollte noch lange dauern, bis die Gewalt- und Rachephantasien sich setzten, Buße und Umkehr den Blick dafür schärften, „dass wir Knechte sind in dem Land, das du unseren Vätern gegeben hast“ (Neh. 9, 36) und bis die Vision leitend wurde von den Völkern, die zum Zion ziehen, nachdem sie ihre Schwerter zu Pflugscharen umgeschmiedet haben: „Kein Volk wird wider das andere das Schwert erheben, und sie werden den Krieg nicht mehr lernen.“ (Jes. 2, 4)

Auch die Erinnerung an die deutsche Theoriegeschichte strategischen Denkens vermag den theologischen Horizont zu weiten und das theologische Paradigma zu vertiefen. Das Hierbleiben in der Wirklichkeit konnte bedeuten, in russische Militärdienste zu treten, um das Vaterland zu befreien, sich von der geistlichen Heimat zu entfernen, um dem Glauben treu zu bleiben. Als Offizier oder auch als Geistlicher schreibt man dann theorielastige Bücher, um praktische Reformen voranzubringen – allerhöchsten Misstrauens gewiss. Im vorliegenden Text verdankt sich die diskursive Remilitarisierung strategischen Denkens, das seinen wichtigsten Sitz im Leben im Funktionssystem Wirtschaft hat aber in allen Lebensbereichen funktioniert, jedenfalls nicht der Lust an Provokation. Sie hat zwar selbst keine strategische Funktion, aber sie war in einem präzisen Sinn theologische Taktik: ein Entlastungsangriff, um die offene ökonomische Flanke einer Kirchenreformpraxis zu sichern, aus der in unserer ausdifferenzierten globalisierten Gesellschaft überlebensfähige und lebensdienliche Organisationsgestalten hervorgehen können.

Im Krieg begegnet uns das Antlitz des Menschen zur Fratze verzerrt, wie in Naturkatastrophen das Antlitz Gottes. Aber wenn wir standhalten und auch in Situationen der Anfechtung die Augen nicht verschließen, sehen wir im Reich der Notwendigkeit die schöpferische Liebe Gottes wirken, als ob sie sich verkleidet hätte.³⁷ Wenn wir die „Welt als Schöpfung“ in ihrer Gesetzmäßigkeit vom geschaffenen und doch frei handelnden Willen des Menschen her verstehen, verlieren die Gesetze des Krieges wie der Wirtschaft ihren theologischen Schrecken ebenso wie die Naturgesetze.³⁸ Wenn wir sehen, wie Gott durch sie das Werk seiner Schöpfung fortsetzt, dann wird auch in theologischer Perspektive das Handeln der Menschen durchsichtig für sich überlagernde Gesetzmäßigkeiten, ohne dass wir die jeweiligen Besonderheiten einebnen müssen. Wenn selbst der Krieg „die Fortsetzung des politischen Verfahrens“ ist, dann

37 „Alle Kreaturen sind Gottes Larven und Mummereien, die er will lassen mit ihm wirken und helfen“ (Luther, Fastenpostille 1525, Weimarer Ausgabe 17 II, 192). Nach diesem Bild Luthers sind auch „unsere Arbeit auf dem Felde, im Garten, in der Stadt, im Hause, im Streit, im Regieren ... unsers Herrn Gott's Larven, darunter will er verborgen sein und alles tun“ (ders., Lauda Jerusalem, ausgelegt, 1531/1532, a.a.O. 31 I, 436, zu Psalm 147, 13: „Er macht fest die Riegel deiner Tore“). „Universa autem creatura est facies et larva Dei“ (ders., Galaterbriefvorlesung, 1531, a.a.O. 40 I, 174).

38 Vgl. zu diesem Zusammenhang Eberhard Wölfel, Welt als Schöpfung. Zu den Fundamentalsätzen der christlichen Schöpfungslehre heute, Theologische Existenz 212, München 1981, und u. a. ders., Endet die Zeit? Bemerkungen zum Zeitproblem im Aspekt naturwissenschaftlicher Erschließung, in: Zeit und Schöpfung, hrsg. von Konrad Stock, Veröffentlichungen der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Theologie 12, Gütersloh 1997, 11–40.

gilt das umso stärker auch für die Wirtschaft und die anderen Funktionssysteme unserer Gesellschaft.

Diese Erkenntnis hat allerdings ihren Preis. Politik könnte friedlich bleiben, aber sie will nicht. Im Krieg setzt sie ihren Willen mit Gewalt durch. Und schlimmer: Sie handelt dabei als „Repräsentantin aller Interessen der ganzen Gesellschaft“.³⁹ Wie Schleiermacher, so kannte auch Clausewitz seinen Rousseau. Im Zeitalter der Revolution und der Volkskriege wurde offensichtlich, dass Politik den allgemeinen Willen so vollstreckt, wie er sich gerade institutionalisiert und organisiert hat. Wir müssen als Theologinnen und Theologen erwachsen werden und auch für die nicht intendierten Systemwirkungen unseres Handelns Verantwortung übernehmen. Politik, die sich ereignet, ist so oder so die Tat zu unseren Gedanken. So auch in der Wirtschaft – und in der Kirche. Wenn wir die Masken der Notwendigkeit abziehen, blicken wir immer in den Spiegel unserer Freiheit. Wenn der theologische Schrecken aufhört, beginnt die ethische Ratlosigkeit. Aber wir brauchen den Blick nicht zu senken und auch nicht nach neuen Idolen Ausschau zu halten. Was alles möglich ist und wie es zu ermöglichen wäre, zeigen uns die erfahrungsgesättigten Leitbilder guten und richtig orientierten Lebens, die unsere Traditionsgemeinschaft bewahrt und durch uns gegenwärtig hält. Wenn wir sie hineinholen in unseren Alltag, eröffnen sich vor uns weite Gestaltungsbereiche und neue Welten. Dem *malum physicum* von Katastrophen, Unglück, unabwendbarer Krankheit, Alter und Tod entspricht ein *bonum physicum*, das uns immer wieder mehr als nur das bloße Überleben ermöglicht. Denn dem *malum morale*, das sich am deutlichsten in Folter und Krieg äußert, dem physischen Gewalteinsetz, um den Willen anderer zu brechen, entspricht der gute Wille, mit ihnen in Frieden zu leben und mit ihnen gemeinsam neue Lebensmöglichkeiten zu entdecken und zu gestalten.

Die Wiederherstellung des Primats verantwortlicher Politik in den Köpfen befreit zwar nicht aus ökonomischen Notwendigkeiten, aber er befreit Reformgegner wie Reformbefürworter aus ökonomistischen Denkwängen. Gerade wenn man die Wirtschaft als eine Art friedlichen Krieg betrachtet, wenn man auch dort widerstreitende Machtpotenziale im Kampf um knappe Güter aufeinanderprallen sieht, die durch den Staat mühsam und unzureichend im Zaum gehalten werden: dann wird man im kollektiven Willen, den er auch dort repräsentiert, einen prinzipiellen Willen zum Frieden sehen, der dem Gemeinwohl so dient, wie es in dieser Welt notwendig, aber auch immer so

39 Vgl. zu jener berühmten Stelle Clausewitz, zit. Anm. 2, 674–681 („Der Krieg ist ein Instrument der Politik“). [8. Buch, ges. 6. Kap.]

oder anders möglich ist. Im Krieg begegnet das Evangelium so hart in der Form des Gesetzes wie sonst nur noch in der Natur. Aber hier zeichnet eben auch besonders deutlich der Gestaltungsraum ab, den das Evangelium hat. Der Primat der Politik über den Krieg sichert systemlogisch den Primat der Solidarität über die Wirtschaft, der Wahrheit über die Wissenschaft, der Gerechtigkeit über das Rechtswesen, der Bildung über die bloße Ausbildung. Es ist ein Raum der Freiheit, in dem das Ende der Gewalt die Möglichkeit von Alternativen eröffnet.

Schleiermacher und Clausewitz dachten bereits in Systemen, Mustern, Vektoren, wenn sie beschrieben, wie Willensimpulse Themen bewegten und Menschen bei ihren Tätigkeiten orientierten. In ihren Theorien formten sie Prozessmodelle innovativen Handelns unter Gleichgewichts- und Knappheitsbedingungen. Aber nur die Kinder der Welt zogen bislang daraus ihre paradigmatischen, Welt und Menschen verändernden Schlüsse. In der Theologie blieb bislang alles beim Alten, nur in der Reformpraxis der Kirche gibt es weiterführende Beispiele, wie dieser neue Sammelband abermals zeigen wird. In einer Zeit, in der weltweit Politik fundamentalistisch wird und Religionen militant werden, können so auch einzeln Kämpfende Signale setzen, an denen sich gerade im Rahmen angekündigter Reformprozesse Kirchenleitende wie Mitglieder strategisch orientieren können. Durch die Vernetzung von Reformprojekten können sie dafür sorgen, dass die „freie Geistesmacht“ wie in der Vision Schleiermachers organisationsgestaltend wirksam wird und Zeichen setzt wie in alten Tagen.

Der kirchenleitende Strategie gleich welchen Geschlechts und welchen Ranges ist dabei selbst in einer paradoxen und scheinbar ausweglosen Situation: Er oder sie *muss* frei sein. Sein Handwerk ist die Revolution der Organisation. Seinen Beratern gegenüber muss er einen Mittelweg finden zwischen Skepsis und Ignoranz. Sie sind vermutlich Wissenschaftler und Praktiker, wie er auch – nur in einem anderen Mischungsverhältnis. Aber der Reformstrategie *ist* ja auch frei. Kirchenleitung ist die Fortsetzung des Glaubens mit anderen Mitteln. Wenn ein Kirchenreformer im Licht der frei machenden Botschaft des Evangeliums auf seine eigene Biographie, auf seine praktischen Erfahrungen und auf seinen Erkenntnisweg zurückblickt, dann sieht er, wie sich die kulturelle Ontogenese der Gattung in seiner eigenen Sozialisation wiederholt. Er war als Kind frei eingebettet im Reich der Körpermuster und der sprachlichen Rhythmen, er hatte sich durch den mühsamen Erwerb der Schrift neue Freiheitsräume erschlossen gegenüber der Welt der Märchen und Mythen. Er ist dann aufgebrochen und hat in der Welt der Bücher und Tabellen die Freiheit

seines Kinderglaubens in Geschichte, Wissenschaft und Technik wiedergefunden. Und er sieht nun, wie seine Kinder und Enkel unbefangen die Schwelle zum weltumspannenden Reich der elektronischen Medien überschritten haben, in denen er selbst die orientierenden Gestalten noch nicht wieder erkennt, die ihm vertraut sind. Aber er ist nicht Gefangener alter Karten, alter Wegmarkierungen und alten Denkens. Während er sich an den vertrauten Leitbildern orientiert, erkennt er vor dem Hintergrund der sich aufdrängenden Schwierigkeiten in den Beispielen offenkundigen Gelingens die Muster jener Organisationsgestalten, die auch in Zukunft die Institutionalisierung des Glaubenslebens fördern werden.

Bei seinen Probehandlungen bewegt er sich zunächst im Bereich der Kultur, in dem er zunächst nur durch die Gesetze formaler Transformationen eingeschränkt ist. Aber bereits wenn er als Mitglied seiner Traditionsgemeinschaft daraus Bilder und Geschichten formt, erst recht wenn er auf dem Wege der Realisierung kritische Gesprächspartner und dann Verbündete sucht, bezeugen die Form- und Überlieferungsgesetze sozialer Institutionen ihre Wirksamkeit. Und später scheinen die operationalen Schließungen in der Grenzschicht der Organisationen seine Handlungsmöglichkeiten zu beschränken. Von innen, im Strom des Geschehens, sieht das anders aus. Hier eröffnet gerade in der Grenzschicht der Organisation jede unterbrochene Projekterzählung sowohl mit dem Blick nach innen wie nach außen neue Kooperationsmöglichkeiten und Handlungsperspektiven, wenn man gemeinsam nach Lösungen sucht. Die Einschränkungen der Beliebigkeit erschließen Bewährungsfelder unserer Freiheit. Das Wechselspiel von Fülle und Knappheit an der Gestaltgrenze, das Ineinander von Ordnungsmustern und Gestaltbildung, die Wirkung von Informationen, die zwischen Organisation und Institution vermitteln, und schließlich die Prozessabläufe von Invention und Innovation können sich als gute Ordnung Gottes erweisen, wenn sie als Notwendigkeitsbedingung realisierter Freiheit und wahrgenommener Verantwortung erkannt werden. Dies gilt auch in der Wirtschaft, so wie diese selbstverständlich Bewährungsraum unserer Freiheit ist. Im Bereich des Dritten Sektors zeigt sich dort sogar exemplarisch, wie die Kräfte des Friedens und der Solidarität, wie Staat und Familie im Bereich des Gesetzes Innovation bewirken können.

Hilfreich wäre zu Beginn des dritten Jahrtausends ein wirklich theologischer Paradigmenwechsel, der Übergang von einer hermeneutischen Theologie zu einem induktiven System religiöser Erfahrung, das eine semantische und eine strukturelle Komponente in einem Hybridverfahren vereinigt. Fundamentaltheologie könnte sich so als Innovationstheorie exemplarisch be-

währen.⁴⁰ Ihre strategische Funktion in Veränderungsprozessen wäre die Orientierung kritischer Parameter von Reformprozessen nach erfahrungsbewährten Mustern, die sich so kritisch auf ihre Systemgrenzen überschreitende Orientierungswirkung hin überprüfen ließen: Gestalten transformierend und neue Gestalten bildend. Indem sich die moderne Theologie als Geisteswissenschaft konstituierte und dann auf „Religion“ beschränken ließ, hat sie sich erst zu wenig und dann zu sehr säkularisiert. Sie greift jedenfalls zu kurz, wenn sie Theologie als Anthropologie, Gottes Wirken vom Menschen her und diesen Menschen ausschließlich als intentionales, Ziele setzendes, strategisch handelndes Wesen begreift, ohne den schöpferischen Kontext zu begreifen, in dem sich dieses Handeln ebenso wie die Reflexion darauf vollzieht. Wir beobachten zwar, dass Menschen ihren Handlungen Ziele zuschreiben. Wir beobachten aber auch, dass auf Dauer eben die nicht intendierten Nebenfolgen ihrer Handlungen die Organisationsgestalt und die institutionelle Verfassung der sozialen Systeme bestimmen, die zur Voraussetzung ihrer Folgehandlungen und ihres gemeinsamen Überlebens werden. Strategien dürfen vielleicht nur nach ihren Intentionen beurteilt werden, sie sollten aber nicht nur von ihnen her verstanden werden.

Auch über diesen größeren Zusammenhang, in dem wir uns gemeinsam neu orientieren müssen, belehrt uns die in den Orientierungsmustern unserer Traditionsgemeinschaft gespeicherte, geronnene religiöse Erfahrung unserer Mütter und Väter, und die ist tröstlich. „Ihr dachtet es böse mit mir zu machen, aber Gott gedachte es gut zu machen“, erkennt Josef am Schluss (1. Mose 50, 20). Zwar mag es so scheinen, als ob „das Dichten und Trachten der Menschen böse von Anfang an ist“ (1. Mose 6, 5). Aber das ist eben nicht die einzige Perspektive im Reich der sozialen Notwendigkeiten. „Das Leben ist mehr als die Speise und der Leib mehr als die Kleidung“, lehrt Jesus in jüdischer Tradition; „der Mensch lebt nicht vom Brot allein, sondern von jedem Wort, das aus dem Mund Gottes hervorgeht“ (Mt. 4, 4 nach 5. Mose 8, 4). Man kann das so inter-

40 Unsere Traditionsgemeinschaft kann so beitragen zu einer Konzeption von „Integrierter Innovation“. Vgl. dazu exemplarisch Wolfgang Nethöfel, Integrierte Innovation. Das Risiko-Chancen-Profil der Nanotechnologie als wegweisendes Beispiel, in: Nanotechnologien nachhaltig gestalten. Konzepte und Praxis für eine verantwortliche Entwicklung und Anwendung, hrsg. von Peter Markus, Wilfried Kühling, Sebastian Henn, Iserlohn 2006, 89–121; zum Engagement im Dritten Sektor: ders., „Sucht das Beste des Marktes“. Sozialdiakonische Thesen zur Lage christlicher Anbieter von Gesundheits- und Pflegeleistungen, epd-sozial 2007/17, 4–5, sowie ders., Wolfgang Lück, Lernmodell für Innovation. Reformbemühungen im Sozialstaat durch ehrenamtliches Engagement im Raum der Kirche – ein Beispiel, Pastoraltheologie 94, 2005, 426–438. Ich bin sicher, dass eine auf dieser Linie ausgeführte Innovationstheorie auch als fundamentaltheologie gelesen werden kann (vgl. Wolfgang Nethöfel, Innovation. Die Formel. Ms.).

pretieren, als ob er die ja nur scheinbar paradoxe Botschaft vermittelt, nur eine stabile normative Orientierung sei auch taktisch und operativ erfolgreich, weil man ja nie weiß, was alles noch kommen kann. Aber da ist noch mehr. „Sorget nicht“, lautet sein Fazit (Mt. 6, 25), und in Erinnerung an die Freiheit, die seine Liebe schenkt, lehrt Paulus zu „haben, als hätte man nicht“ (1. Kor. 7, 29 ff.). Die strategische Orientierung an den Leitbildern der christlichen Tradition ist kein Instrument, das Neue herbeizuführen. Wenn es sich aber ereignet, können christliche Orientierungsmuster als Katalysator wirken, an dem das Neue zur guten, wiederum orientierenden Gestalt wird. Auch in der Kirche.