

Gruppe 2 / Von Isolde Karle

Wir alle wünschen uns eine Kirche, die sich zu verbessern sucht, die selbstkritisch ist. Wir wünschen uns Pfarrerinnen und Pfarrer, die lebensnah und theologisch substanziell zu predigen wissen, die seelsorgerlich empathisch sind und gleichzeitig als geistliche Figuren erkennbar sind, Pfarrerinnen und Pfarrer, die in Bildungsprozessen das Erbe der Aufklärung nicht verleugnen und überzeugend in christliche Grundvorstellungen einführen. Wir wünschen uns bunte Gemeinden und vielfältige Begegnungsmöglichkeiten mit einer attraktiven Kirche.

Zugleich haben wir unterschiedliche Vorstellungen davon, wie all dies zu erreichen ist und ob und inwiefern es hier überhaupt um Prozesse geht, die gezielt hervorgebracht werden können. Vier Punkte:

1. Wir haben viel von Organisation geredet. Entscheidend scheint mir zu sein zu klären, welches Verständnis von Organisation wir haben. Der Begriff der Organisation ist in den letzten Jahren in der Organisations- und Managementlehre erheblich weiterentwickelt worden ist. Herkömmlich wird Organisation nach einem top-down-Modell verstanden, bei dem von oben nach unten bestimmt werden kann. Alternativ dazu kann man Organisation als ein Netzwerk verstehen, das gezielt Irritationsressourcen »von unten« in die Hierarchie einbaut, weil man weiß, dass die Zentrale in einem spezifischen Sinne tatsächlich ahnungslos ist.

Was also kann Organisation überhaupt leisten? In welchen Hinsichten ist Organisation in der spätmodernen Organisationsgesellschaft unverzichtbar? Wo liegen zugleich ihre Grenzen? Was kann sie nicht? Was lässt sich aus Organisationsperspektive sehen und was nicht? Kann eine Organisation mit ihren Vorgaben die Interaktion vor Ort überhaupt wirksam steuern? Oder sind hier neben manchen Orientierungsgewinnen auch Konflikte zu erwarten, weil Organisation und Interaktion unterschiedlichen Logiken folgen? Organisation basiert auf formalen Strukturen, interaktive Begegnungen sind hingegen meist informell. Organisation lebt von der Kontrollierbarkeit von Abläufen, Interaktionen im Sinne von Beziehungen basieren hingegen auf Vertrauen. Beides braucht die Kirche, aber es ist nicht beides ohne weiteres aufeinander zurückzuführen.

2. Es war mehrfach vom Führungsproblem in der evangelischen Kirche die Rede. Wie ist dieses zu lösen? Durch mehr Führung und mehr Zugriff der Organisation auf die Professionellen? Oder durch ein organisatorisches Handeln, das individuelle Begabungen und Fähigkeiten an den vielen Stellen, an denen Kirche erfahrbar wird, wahrnimmt und zu fördern sucht?

Neue Modelle der Unternehmensberatung weisen darauf hin, dass Vertrauen in Organisationen (auch in wirtschaftlichen Unternehmen) die weiterreichende Strategie ist als das organisierte Misstrauen. Es gibt Alternativen zur »Wenn du dich nicht steigerst, dann müssen wir kürzen«-Strategie. Es gibt Modelle, die statt auf extrinsische Motivation mit ihren Belohnungs- und Bestrafungsmechanismen auf intrinsische Motivation setzen. Extrinsische Motivation kann intrinsische Motivation regelrecht zerstören, weil sie die Aufmerksamkeit von der Sache, der man doch eigentlich dienen wollte – und will – weglenkt.

Die hohe intrinsische Motivation ist das wertvollste Gut der Kirche. Es ist deshalb genau zu überlegen, wie eine Organisationsleitung vorzugehen hat und wie eine Personalentwicklung aussehen müsste, die die Zerstörung der intrinsischen Motivation verhindert, sie vielleicht sogar fördert.

Ich komme auf das Beispiel auch deshalb, weil an den Universitäten gegenwärtig zu beobachten ist, wie genau dies geschieht: wie intrinsische durch extrinsische Motivation tendenziell ersetzt wird – sei es auf Studierendenseite durch die Jagd nach Creditpoints oder auf Forscherseite durch die Jagd nach Drittmitteln. Die Folgeschäden, die damit einhergehen, sind mit Geld überhaupt nicht aufzuwiegen.

3. Zum Thema der Tagung: »Der Beitrag der Theologie in den gegenwärtigen kirchlichen Herausforderungen.« Was ist der Beitrag der Theologie? Das Gespräch zwischen der akademischen Theologie und der Kirchenleitung macht nur Sinn, wenn Kirchenleitende sich mit einer gewissen Neugier der wissenschaftlichen Skepsis und dem Bemühen um Differenzierungen aussetzen. Kirchenleitende müssen ständig entscheiden und sie müssen den Kopf hinhalten für ihre Entscheidungen. Eine Tagung wie diese könnte der Raum dafür sein, sich, entlastet vom täglichen Handlungs- und

Entscheidungsdruck, von wissenschaftlichen Beobachtungen irritieren zu lassen, nachzudenken, abzuwägen und dabei auch zu überlegen, dass diese oder jene Reform womöglich nicht nur die erhofften Gewinne, sondern auch Verluste mit sich bringt.

Wir haben das in unserer Gruppe am Beispiel des Umgangs mit Geld in der Kirche diskutiert – konkret an dem Vorschlag, dass Bestattungen von Ausgetretenen einzeln abgerechnet werden sollten. Die Pragmatiker meinten, das sei überhaupt kein Problem, andere sahen hier Verluste, die die Frage des Vertrauens, des Berufsethos', die die Sache des Evangeliums selbst berühren. Wir brauchen dieses Gespräch. Mir wäre dabei insbesondere wichtig, und auch damit nehme ich Ergebnisse unserer Kleingruppendiskussion auf, nochmals diffe-

renzierter als es hier geschehen ist, über die Bedeutung und Vielfalt von Gemeinde für die gelebte Kirchlichkeit nachzudenken.

4. Eine letzte Beobachtung, die direkt daran anschließt: Der Sinn dieser Tagung war nicht immer so klar, wie der Titel des Symposions suggeriert. Meiner Wahrnehmung nach haben wir uns nicht leicht getan mit den unterschiedlichen Referenzsystemen von akademischer Theologie und Kirchenleitung. Jedes Referenzsystem ist von seiner eigenen Rationalität und seiner eigenen Beobachtungs- oder Handlungslogik bestimmt. Deshalb ein Wunsch am Ende: Ich denke, es ist für beide Seiten wichtig, solche Begegnungen zu haben und sich wechselseitig konstruktiv irritieren zu lassen. Die Kommunikationskultur ist dabei allerdings noch steigerungsfähig.