

Ein Plädoyer für das Abschiednehmen von bewährten Strukturen und Gewohnheiten

„Wie stoppen wir die Krise?“ ist falsch gefragt

In der Stunde des Scheiterns neigen wir Menschen dazu, uns an das zu klammern, was nicht mehr zu retten ist. Diesen Reflex zeigen auch die Bistümer in ihrem Krisenmanagement. Er hindert sie an einer wahren Rekreation von Kirche. **VON BERNHARD SPIELBERG**

Als wir den Boden der Tatsachen sehen, ist klar: Das Projekt wird nichts. Die Idee war gut: Ein Freiburger Münster ganz ohne Bänke ermöglicht Menschen, den Raum völlig neu als Kirchenraum zu erleben. Nicht einfach als Konservatorium für großartige Kunstschätze und versteinerte Zeugen abendländischen Christentums, sondern als Raum, aus dem Leute anders heraustreten, als sie hineingegangen sind. Leerer Raum soll die Kirche für wenige Wochen im Sommer einen Freiraum bieten, sich anders darin zu bewegen als gewöhnlich. Leute können bisher unbekannte Wege durch den Raum nehmen; performativ arbeitende Künstler helfen mit ihren Interventionen dabei, das Alte neu zu sehen; Gottesdienste werden an verschiedenen Stationen in der Kirche gefeiert, Evangelium und Eucharistie werden zum Beispiel dort geteilt, wo morgens die ersten Sonnenstrahlen in den Raum fallen; an einer langen Tafel, die durch die Kirche hindurch bis auf den Münsterplatz reicht, wird an einem Tag ein großes Festmahl mit der ganzen Stadt gefeiert.

Faszinierend war, dass die vielen, die am und im Münster etwas zu sagen haben, mit an Bord waren: Der Erzbischof hatte grünes Licht gegeben, der Münsterfabrikfonds, die Dompfarrei, die Organisten und die Mesner – alle konnten es sich zumindest vorstellen. Das war für sich bereits bemerkenswert. Denn über dem Münster liegt ein Korsett aus Terminen – von Pontifikalämtern bis zu Orgelproben. Sogar das Erzbischöfliche Bauamt war dabei und sondierte vor Ort, wie man denn die Bänke aus der Kirche würde entfernen können. Und genau das stellte sich als ziemlich schwierig heraus. Denn die Bänke, die lange Zeit gar nicht zur Ausstattung der Kirche gehört hatten, sind ziemlich



Bernhard Spielberg wurde 1976 in Würzburg geboren. Er studierte katholische Theologie in Würzburg und wurde 2008 mit einer Arbeit zur Zukunft der Kirchengemeinden promoviert. 2014 folgten die Habilitation sowie die Ernennung zum Juniorprofessor für Pastoraltheologie an der Universität Freiburg.

fest verbaut. Sie stehen zudem nicht direkt auf dem Boden, sondern auf einem Holzpodest, das ebenfalls weichen müsste. Der Ortstermin brachte die Ernüchterung: Das Podest ist unter den Bänken stellenweise schwarz. Und wenn es abmontiert wird, ist darunter – nichts. Zumindest kein trittfester Grund, sondern nur grober Stein. Das war der sprichwörtliche Boden der Tatsachen.

Das Scheitern des Freiraum-Projekts ist auch im übertragenen Sinne aussagekräftig: Es braucht Freiräume, um in Kirche und Pastoral das Alte neu sehen und andere Wege einschlagen zu können. Diese Freiräume zu schaffen, fällt aber, selbst beim besten Willen aller Beteiligten, unglaublich schwer. In einer geschichtsträchtigen Kirche lässt sich offenbar nicht so einfach Platz machen. Denn zum einen sind manch altbewährte Einrichtungsgegenstände derart fest verbaut, dass sie mit der Zeit zu immobilem Mobiliar wurden. Zum anderen kann es sein, dass dort, wo man es wegnimmt, der Boden nicht mehr trittfest scheint.

Fest verbaute Konzepte des Katholizismus

Das gilt vor allem für das, wofür die Bänke stehen, die ja viel mehr als bloße Sitz- und Kniegelegenheiten sind. Kirchenbänke sind Ekklesiologie zum Anfassen. Sie repräsentieren eine Kirchengestalt und eine Vorstellung von Seelsorge, die in den vergangenen zweihundert Jahren so selbstverständlich wurden, dass Kirchen ohne Bänke heute ungewöhnlich wirken, obwohl sie das lange Zeit gar nicht waren: Es ist die Gestalt einer Kirche, die orientiert, standardisiert und segmentiert. Gerade das war ein Erfolgsprogramm. Die Kirche gibt eine eindeutige Orientierung für die Lebensführung, sie hat verbindliche Standards für das Leben der Gemeinde und weist eben dieser Gemeinde auch

LITERATUR

Christian Kern:

Im Scheitern aufhören. Praktisch-theologische Impulse zum Umgang mit bedeutsamen Verlusten, in: *Lebendige Seelsorge* 70 (2/2019), 97-103.

Heiko Roehl:

We are the tools of our tools – eine kurze Replik auf Karl Weick, in: *Organisationsentwicklung* 4/2001, 7.

Karsten Trebesch:

Die schweren Werkzeuge fallen lassen. Karl Weicks Metapher des Verlernens, in: *Organisationsentwicklung* 20 (2001), Heft 4, 5-6.

eine feste – und passive – Rolle gegenüber denjenigen zu, die sie leiten. Dieses Kirchen- und Seelsorgeverständnis hat sich über lange Jahre bewährt. Es wurde – wie die Bänke – mit den Jahren zu einem fest verbauten Konzept des Katholizismus, einer mentalen Immobilie, ohne die der Boden nicht mehr sicher scheint.

Sie wegzuräumen, ist alles andere als einfach. Aber es ist notwendig. Denn die Konstellationen, in denen Pastoral heute stattfindet, haben sich verschoben. In kultureller, spiritueller, pastoraler und organisatorischer Hinsicht macht die Kirche nämlich Verlusterfahrungen, die hier zumindest skizziert werden.

Da ist erstens der weltliche Machtverlust: Mit dem Ende des konstantinischen Zeitalters hat sich die Rolle der Kirche auf der Makroebene verändert. Die Selbstverständlichkeit, mit der sie Einfluss auf die Kultur der Gesellschaft und die Lebensführung des Einzelnen nehmen konnte, ist verloren gegangen. Sie wird nicht länger als Institution mit berechtigten Eigengesetzlichkeiten wahrgenommen, sondern als Organisation, die ihre Positionen und Maßnahmen argumentativ begründen und um Aufmerksamkeit werben muss – auch bei den eigenen Mitgliedern.

Dazu kommt zweitens ein geistlicher Autoritätsverlust: Die Sicherheit des kirchlichen Zugriffs auf Gott als unhinterfragbare Autorität ist verloren gegangen. Autorität kommt kirchlichen Handlungen, Verlautbarungen und Personen nicht mehr aus sich selbst heraus zu – sie wird ihnen von außen zugeschrieben. Die Entwicklung hat freilich eine lange Geschichte (spätestens nach 1945 lässt sich der Frage nicht mehr ausweichen) und eine theologische Basis (die sich im Zweiten Vatikanum, etwa in der Offenbarungskonstitution, niedergeschlagen hat). Die Missbrauchsskandale der vergangenen Jahre haben den Autoritätsverlust nun auch im inneren Kern befördert.

Drittens gibt es einen lokalen Resonanzverlust: In der Kirche am Ort nimmt die Attraktivität der gemeindlichen Serienmodelle ab – und die der Sonderanfertigungen zu. Für Traufen, also die Melange aus Trauung und Taufe, gibt es schon länger praktikable Vorlagen, Segensfeiern boomen, das Design individueller Hochzeits- oder Beerdigungsfeiern kann sich sehen lassen. Ein generationenübergreifendes kirchliches Gemeindeleben ist – von Ausnahmen abgesehen – allerdings Vergangenheit. Die lokale Präsenz der Kirche gerät daneben auch intern unter Druck, weil sich die territoriale Struktur der Kirche in

Deutschland verändert. Sie lässt sich gegenwärtig nur um den Preis von deren massiver Vergrößerung erhalten: Das Bistum Görlitz sticht mit seinen 17 Pfarreien nicht mehr aus der Statistik hervor. Mittlerweile gibt es auch einige Flächenbistümer, deren Pfarreienzahl im mittleren zweistelligen Bereich liegt. Und es werden weitere folgen. Das Einzige, was die neu entstehenden Pfarreien mit den bisherigen gemeinsam haben, ist der Name (vgl. dieses Heft, 9–12).

Schließlich ist viertens ein institutioneller Steuerungsverlust festzustellen: Selten in der Kirchengeschichte waren die Bistümer so stark, wie sie es heute sind. Die Kirchensteuer, das (Staats-) Kirchenrecht und wohl auch die

Liebe der Deutschen zu Strukturen haben in den letzten fünfzig Jahren dazu beigetragen. Mit Ordinariaten bzw. Generalvikariaten verfügen die Bistümer – zumindest jenseits der Diaspora – über beeindruckende Verwaltungsbürokratien. Was diese Bürokratien allerdings nicht leisten können, ist eine strategische Steuerung der Pfarreien. Diese sind zwar definitiv nicht unabhängig, in ihrer

Eigenständigkeit jedoch nicht zu unterschätzen.

Die unsichtbare Schleppe

Diese Liste fundamentaler Verlusterfahrungen lässt sich möglicherweise noch ergänzen. Gemeinsam ist ihnen, dass sie unhintergebar sind, Bewährtes in Frage stellen und entsprechend Verunsicherungen mit sich bringen: Besonders schmerzhaft laufen sie nicht selten in der Figur des Pfarrers zusammen. Letztlich können aber auch alle anderen der Frage nicht mehr ausweichen, wofür Kirche überhaupt da ist – und wie sie geht, wenn ihre bisherige Gestalt an ein Ende gekommen ist.

Bemerkenswert ist allerdings die faktische Reaktion auf die hier genannten Verlusterfahrungen. Auch diözesane Strategiepapiere sprechen völlig zu Recht von radikalen Umbrüchen und tiefgreifenden Veränderungen, die unsere Gegenwart charakterisieren. Die Konsequenzen, die aus den Diagnosen abgeleitet werden, sind aber interessanterweise deutlich weniger radikal. Gerade in den Bistümern südlich der Mainlinie, in denen die Kirche (zumindest an der Oberfläche) nach wie vor über kulturelle Selbstverständlichkeiten und ökonomische Sicherheiten verfügt, überrascht, wie stark die Strategien an der Konservierung dieser Selbstverständlichkeiten und der Konsolidierung der Sicherheiten orientiert sind. Auf den Verlust wird mit Kontrolle reagiert, zumindest dort, wo sie noch möglich ist: Das zeigen die jüngsten Entwicklungen des kirchlichen Arbeitsrechts genauso

Niemand kann mehr der Frage ausweichen, wie Kirche geht, wenn ihre bisherige Gestalt am Ende ist.

wie überbordende Erstkommunion-Konzepte und Firmpässe, hitzig geführte Debatten über die Interpretation päpstlicher Fußnoten genauso wie das Ringen um die Profilschärfung einzelner Berufsgruppen. Nebenbei bemerkt: Das Phänomen lässt sich auch in den Diskussionen um die Landschaft der Theologischen Fakultäten in Deutschland beobachten.

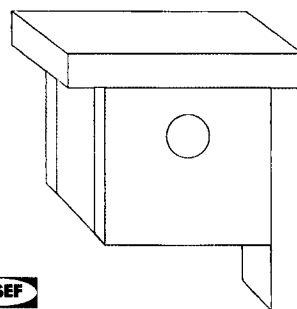
Natürlich gibt es auch Innovationslabore, Gründerseminare und Charismen-Workshops, um neue Formen kirchlicher Präsenz und pastoraler Praxis zu fördern. Verglichen mit dem, was in die Konsolidierung des Bestehenden investiert wird, fristen sie allerdings ein Nischendasein. Und sie entwickeln vor allem Innovationen *neben* dem kirchlichen Standardprogramm. Die Rolle, die Gründer deshalb in einer Bistumsadministration spielen, beschrieb einer von ihnen vor Kurzem mit einem Bild aus „Harry Potter“: Sie sähen sich als Dumbledores Armee, also eine kleine Gruppe Unerschrockener, die sich im Untergrund fit macht, es mit den Herausforderungen der Gegenwart aufzunehmen – in der Hoffnung darauf, dass ihre Zeit noch kommen wird.

Angesichts der durchaus radikalen Umbrüche, in denen sich die Kirche auch in den südlicher gelegenen, deutschsprachigen Diözesen befindet, wirkt die Schwerpunktsetzung, so viel mehr Ressourcen in den Erhalt des Bestehenden als in die Entwicklung neuer Formen zu investieren, merkwürdig. Es erinnert an *Hans Christian Andersens* Märchen „Des Kaisers neue Kleider“: Im Zuge der feierlichen Prozession, bei der der Kaiser seine neuen und angeblich äußerst kostbaren Kleider dem Volk präsentiert, traut sich nur ein Kind offen zu sagen, dass er nackt ist. Das sehen zwar alle anderen – und der Kaiser selbst – auch. Die Schneider hatten aber erklärt, unsichtbar erschienen die Gewänder nur demjenigen, der nicht für sein Amt qualifiziert ist. Und diesen Eindruck wollte niemand erwecken. Als nun das Kind die nackten Tatsachen beim Namen nennt, folgen nicht eine Schrecksekunde und ein erlösendes Lachen. Das Volk braucht eine ganze Weile, bis es dem Kind zustimmt. Schließlich gesteht es sich der Kaiser zwar auch selbst ein, aber er „dachte bei sich: ‚Nun muss ich die Prozession aushalten.‘ Und die Kammerherren gingen noch straffer und trugen die Schleppe, die gar nicht da war.“

Von der unerträglichen Schwierigkeit, sein vertrautes Werkzeug loszulassen

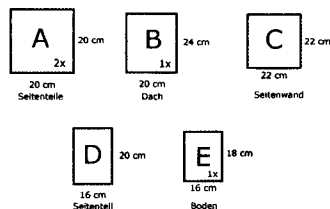
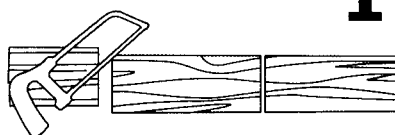
Der Frage, warum das Loslassen gerade in ausweglos erscheinenden Situationen so schwerfällt, ist der US-amerikanische Organisationspsychologe *Karl E. Weick* auf den Grund gegangen. Er hat das an einem sehr speziellen Untersuchungsgegenstand beobachtet: Weick analysierte zwei tragische Unfälle von Feuerwehrleuten, die bei der Bekämpfung von Waldbränden von Explosionen überrascht wurden und ums Leben kamen. Trotz eindeutiger Anweisung von Seiten der Einsatzleitung hatten sie nämlich ihr schweres Werkzeug – Rucksäcke, Schaufeln und Spritzen – nicht losgelassen und konnten deshalb nicht schnell genug fliehen. Aber wieso ließen sie ihr Werkzeug selbst in einer solch bedrohlichen Situation nicht einfach fallen? Karl Weick hat zehn Faktoren identifiziert, die das Loslassen erschwert haben. Sie sind eine ausdrucksstarke Allegorie für das Handeln von Führungspersonen in Organisationen – auch in der Kirche.

JUPP

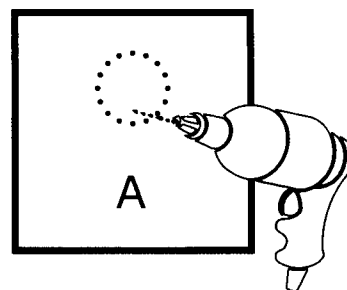


JOSEF
Original und Oberholz
des Nazareth

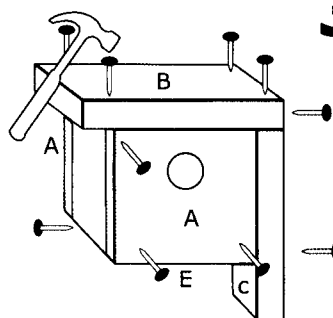
1



2



3



Mehr zum Heiligen Josef von Nazareth
bistum.ruhr/josef

Erstens: Es war zu laut. Einige Feuerwehrmänner hatten offenbar wegen des großen Lärms des Brandes gar nicht gehört, dass ihr Vorgesetzter den Befehl gab, die Werkzeuge fallenzulassen. Zweitens: Es gab keine Begründung für den Strategiewechsel. Der Befehl selbst war äußerst knapp gehalten, denn aus Sicht des Einsatzleiters war es ohnehin selbstverständlich, sein Werkzeug fallenzulassen. Nicht jedoch für die Feuerwehrleute. Drittens: Es gab wenig Vertrauen zur Führung und untereinander. In einem Fall kannten die Feuerwehrleute den Einsatzleiter kaum, im anderen kannten sie sich untereinander nur flüchtig. Deshalb halfen selbst die Hinweise erfahrener Kollegen nicht weiter. Viertens: Für den Einzelnen wirkte es sicherer, Werkzeuge bei sich zu haben. Denn sie gaben das Gefühl, etwas in der Hand zu haben, um etwas tun zu können.

Fünftens: Die Feuerwehrleute hatten nie gelernt, Werkzeuge fallenzulassen. Einige hatten wohl versucht, ihre Utensilien so zu deponieren, dass sie nicht kaputtgehen konnten. Schließlich war es ein wesentliches Ziel der Ausbildung gewesen, mit den Werkzeugen äußerst sorgfältig umzugehen. Sie einfach loszulassen, gehörte nicht zum Repertoire.

Man rechnete nicht damit, wirklich etwas bewegen zu können, und unterschätzte die Kraft der Summe

Sechstens: Alternative Handlungsoptionen kannte in den Mannschaften kaum jemand. Deshalb gelang es auch nicht, ein Fluchtfeuer anzuzünden. Siebtens: Einige Feuerwehrleute dachten, es könnte als Fehler gelten, sein Werkzeug wegzuwerfen, andere nahmen an, dass die Leitung vielleicht einen Fehler gemacht hatte. Und Fehler machte niemand gerne. Achters: Es gab eine „pluralistische Ignoranz“: Die Kollegen mit Werkzeugen strahlten Sicherheit aus. Wenn in einer Reihe der Vordermann sein Werkzeug behielt, dämpfte das die Angst des Nachfolgenden. Bis auf den Letzten in der Reihe wogen sich damit alle in einer Sicherheit, die es tatsächlich gar nicht gab. Neuntens: Kleine Veränderungen wirkten angesichts der unglaublichen Bedrohung bedeutungslos. „Was bringt es, wenn ich mein Werkzeug fallenlasse?“, mag der Einzelne gefragt haben. Man rechnete nicht damit, wirklich etwas bewegen zu können, und unterschätzte die Kraft der Summe. Zehntens: Erst das Werkzeug macht den Feuerwehrmann. Werkzeug und Mensch bildeten für die Feuerwehrleute eine Einheit. Man brauchte sie, um das Feuer zu bekämpfen – entsprechend stifteten sie Identität. Etwas derart Kostbares lässt man nicht einfach so fallen.

Karl Weicks Allegorie spricht für sich. In ekklesiopraktischer Hinsicht ist mit derart dramatischen Bildern natürlich vorsichtig umzugehen. Die Kirche steht nicht inmitten einer außer Kontrolle geratenen Feuersbrunst, es geht nicht immer gleich um Leben und Tod – und auch nicht um Minuten. Im Blick auf die Gestalt der Pastoral unter neuen Bedingungen erscheint mir aber ein Punkt wesentlich: Elementare Krisen bringen nicht automatisch eine neue Gestalt mit sich. Im Gegenteil: Mitten im Scheitern ist eine aktive Entscheidung notwendig: die Entscheidung, aufzuhören. Erst sie ermöglicht es, sich von dem Verlorengegangenen zu lösen und tatsächlich etwas Neuem Raum zu geben.

Christian Kern, der gerade eine Theologie der Fallibilität entwickelt hat, arbeitet diesen Punkt heraus, der nicht nur für

die Seelsorge, sondern auch für die Kirche gilt: Das, „was im Scheitern verloren gegangen ist, behält weiterhin Macht über diejenigen, die von seinem Verlust betroffen sind. Es bindet an sich. (...) In dieser Weise erzeugt Scheitern eine Spannungssituation, die etwas Verzweifertes hat, weil sie nicht einfach lösbar ist. (...) Man kann nicht einfach neu anfangen, weil man dafür mit dem Alten aufhören müsste, und mit dem Alten wiederum kann man nicht einfach aufhören, weil man dafür mit etwas Neuem anfangen müsste, das zum Aufgeben des Alten führte – und so weiter hin und her.“

Erst wenn die Entscheidung gewagt wird, im Scheitern aufzuhören, „ereignet sich eine Art Durchquerung, ein Durchgang beziehungsweise eine Passage. Die Wende zum Neuen bedeutet, das Alte gehen zu lassen. Darin findet ein Tausch statt: Im Aufgeben des Alten wird dessen Verlust angenommen. Aufgeben und Aufnehmen durchdringen einander, ohne miteinander vermischt zu werden. Jetzt erst wird das Verlorene wirklich zum Verlust. (...) Das Annehmen der Ohnmacht im Verlust wird zum Durchgangspunkt für ein eigenes Handeln. Es befreit von der Bindung an das Alte und ermöglicht das Aufnehmen des Neuen.“

Wo im Scheitern aufgehört wird, entstehen Räume der buchstäblichen Rekreation: Wo auf Machtverlust nicht mit Macht reagiert wird, entsteht Raum für eine kulturelle Rekreation, also das Lernen von der Gegenwart. Einige Mutige auf allen Ebenen der Kirche haben diesen Raum schon betreten. Wo auf geistlichen Autoritätsverlust nicht mit Klerikalisierung reagiert wird, wird Raum frei für eine spirituelle Rekreation. Sie zeigt sich bereits bei denen, die sich tagtäglich der Herausforderung stellen, „in den Ereignissen, Bedürfnissen und Wünschen der Menschen ... zu unterscheiden, was darin wahre Zeichen der Gegenwart oder der Absicht Gottes sind“ („Gaudium et Spes“ 11).

Wo auf lokalen Resonanzverlust nicht mit Pflichtübungen reagiert wird, gibt das Raum für eine Rekreation der Sozialformen. Es könnte ja gerade die Stärke der XXL-Pfarreien sein, in und neben sich neue Formen individuellen und gemeinschaftlichen Christseins wachsen zu lassen. Wo schließlich auf institutionellen Steuerungsverlust nicht mit zunehmender Zentralisierung reagiert wird, haben Räume für eine organisatorische Rekreation eine Chance. Sie ermöglichen beispielsweise Beteiligungsformate für diejenigen, die bisher keine Stimme, aber Talent haben, die Erprobung von Prototypen vor der Serienreife und gepflegtes Scheitern. Solche Rekreationen der Kirche gibt es längst – ihre Ausstrahlungskraft ist beeindruckend. Das ist ja schon mal etwas. Trotzdem passieren sie eher nebenbei, als dass sie strategisch gewollt werden. Das ist schade, weil es derzeit – wie im berühmten Gleichnis vom anvertrauten Geld – nicht an Talenten mangelt, sondern am Mut, sie einzusetzen.

Am Anfang steht das Ende. Pastoral unter neuen Bedingungen beginnt dort, wo die alten Bedingungen losgelassen werden. Sie beginnt mit einer Änderung der Fragerichtung, die hier in Anlehnung an den evangelischen Praktischen Theologen *Michael Domsgen* formuliert ist. Die erste Frage ist nicht: Wie stoppen wir die Krisen?, sondern: Worin stoppen die Krisen uns? ■