

Manfred Körber

Mehr als neue Organigramme

Zur theologisch verantworteten Leitung in der Kirchenkrise¹

0 Inhaltlich führen?

Wie geht Führung in der Kirche? Mit dieser Frage setzt sich eine zunehmende Anzahl von Publikationen auseinander; Organisationsberaterinnen und -berater haben sich seit den Finanzkrisen in einigen deutschen Bistümern von Anfang der 2000er-Jahre auf den neuen Kunden spezialisiert; die katholische Kirche hat ein Mentoring Programm für weibliche Führungskräfte aufgelegt und am Zentrum für angewandte Pastoralforschung in Bochum gibt es eine Arbeitsstelle für kirchliche Führungsforschung.²

Mit solchen Maßnahmen reagieren die Kirchen darauf, dass es steigende Anforderungen an die Führung von kirchlichen Organisationen gibt. Die Zeiten, in denen sich selbstverständlich erschloss, wie eine Pfarrei geleitet wird, eine soziale Einrichtung zu führen ist oder ein Generalvikariat funktioniert, sind vorbei. Die Dynamiken im gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Umfeld setzen die Kirchen wie alle anderen Institutionen und Organisationen einem weitreichenden Transformationsdruck aus. Verhandelt werden so grundsätzliche Fragen wie nach der Steuerbarkeit von Organisationen oder ihrem Sinn und Nutzen für die Gesellschaft.

Bei der Bewältigung solch komplexer Anforderungen wird es keine einfachen Lösungen geben. Beraterinnen und Berater

empfehlen Unternehmen in Umbruchsituationen die Kommunikation zu erhöhen und über gelungene wie gescheiterte Bewältigungsstrategien in der Belegschaft im Gespräch zu sein. Das möchte ich in diesem Beitrag aufgreifen und meine Überlegungen und Erfahrungen im Feld der katholischen Kirche zur Diskussion stellen.

Von 2002 bis 2018 leitete ich die Abteilung „Grundfragen und -aufgaben der Pastoral“ im bischöflichen Generalvikariat des Bistums Aachen. Das Spektrum der Aufgabenbereiche dieser Abteilung umfasst die gemeindlichen Grundaufgaben wie Liturgie, Kirchenmusik, Katechese, Diakonie sowie die Bereiche Pastoralentwicklung, Kirche in der Gesellschaft und weltkirchliche Aufgaben.

Von Beginn an beschäftigten mich Fragen darüber, wie und ob man angesichts der Kluft zwischen Bistumsverwaltung und der Ebene vor Ort überhaupt aus einer bischöflichen Behörde heraus inhaltlich zum Handeln der Kirche in einer Umbruchszeit etwas beitragen kann. Und wenn ja, welchen Stellenwert haben die innerkirchlich hitzig geführten Debatten um Neuevangelisierung, die Zukunft pastoraler Räume, die Sozialpastoral oder innovative Leuchtturmprojekte? Haben nicht Mangelverwaltung und pragmatische Lösungen letztlich Priorität? Hat Verwaltung nicht die Aufgabe eines verantwortbaren geregelten Rück-

¹ Ausführlich: *Manfred Körber*, Entspannt bleiben. Ein Beitrag zu theologisch verantworteter Leitung in der Kirchenkrise, Aachen 2018.

² Vgl. *Benedikt Jürgens*, Kirchliche Organisationen führen, in: euangel. Magazin für missionarische Pastoral, <http://www.euangel.de/ausgabe-2-2017>

baus zu groß gewordener Strukturen? Hat sich Kirche mit ihren Angeboten nicht an die gesellschaftlichen Erwartungen nur anzupassen? Auf solche Fragen musste ich mit den Referentinnen und Referenten der Abteilung Antworten finden. Der vorliegende Beitrag zeichnet die *inhaltlichen Antwortversuche* meines Handelns als Abteilungsleiter nach. Einige Optionen und Strategien waren von Anfang an erkennbar, andere haben sich im Zuge der Debatten mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bzw. den Kooperationspartnern im Bistum herauskristallisiert.

1 Vom Wert des Niedergangs

Gerne wird in kirchlichen Kreisen von einem notwendigen neuen Aufbruch gesprochen; so lautete das Motto des Katholikentags in Mannheim 2012: „Einen neuen Aufbruch wagen“. Nun ist die Realität aber eine andere und so habe ich seit 2010 an verschiedenen Stellen gezielt von der Kirche im Niedergang gesprochen. Eine solche Rede vom Niedergang einer Organisation ist angstbesetzt. So kommt das Thema auch in der Organisationsberatung kaum vor. Zwar existieren nur wenige Organisationen bzw. Betriebe länger als 60 Jahre, dennoch sind Niedergang und Sterben tabuisiert, so die Organisationsberaterin Rappe-Giesecke. Sie stellt ins Zentrum ihrer Überlegungen, dass Unternehmen und Not-for-profit-Organisationen zunächst geschaffen werden, um eine Leistung für andere zu erbringen. Dieses Bewusstsein

geht aber häufig im Laufe der Entwicklung verloren, die Organisation ist scheinbar nur noch um ihrer selbst willen da und nicht mehr um ihrer Funktion willen. Viele Aktionen dienen dann direkt oder indirekt nur dem Zweck des Überlebens, des Selbsterhalts. Wenn die Organisation so ihre Selbst- und Umweltwahrnehmung reduziert, ist paradoxerweise das Überleben auf Dauer gefährdet. Organisationen, die dauerhaft nicht in der Lage sind, ihre Funktion und ihren Selbsterhalt in Einklang zu bringen, befinden sich in einer Dauerkrise.³

Der erste Schritt aus einer solchen Dauerkrise ist das Eingeständnis der eigenen Instabilität und Krisenhaftigkeit. In den Vordergrund rücken damit Themen wie die Notwendigkeit des Abschieds, des Loslassens und Trauerns, des Zweifels, der Wut oder der Angst vor Neuem. Mit Blick auf die Kirche wäre eine Konsequenz, dass an die Stelle des Aufbaus von Strukturen mit einer Halbwertszeit von fünf Jahren, dem Verschleiß von Personal und Ehrenamtlichen die Freude darüber treten würde, dass Menschen noch etwas wollen von und in dieser Kirche. Für diese Hauptwie Ehrenamtlichen realistische Bedingungen zu schaffen und Sie nicht einem moralischen Druck zu Aufbrüchen auszusetzen ist eine Führungsaufgabe im Niedergang der Institution.

2 Vom Wert der Gottesfrage

Als „krank aber überlebensfähig“⁴ charakterisiert der Soziologe Franz-Xaver Kauf-

³ Vgl. Kornelia Rappe-Giesecke, Lernen, Zwang und Niedergang in der Organisationsentwicklung. – Ein Plädoyer für komplexere mentale Modelle, http://rappe-giesecke.com/media/dokumente/veroeffentlichungen/text_lernen_zwang_und_niedergang_in_der_organisationsentwicklung.pdf, 14.

⁴ Franz-Xaver Kaufmann, Kirchenkrise. Wie überlebt das Christentum?, Freiburg i. Br.–Basel–Wien 2011, 171.

mann die Kirche. Zu den Krankheitssymptomen zählt er u. a. die in Europa entstehende defensive Klerikerstruktur, das Befehl- und Gehorsamsmodell in der Logik früherer neuzeitlicher Militär- und Verwaltungspraxis, das Fehlen von Vorkehrungen zum Lernen im Modell strikter Hierarchie sowie die Zurückhaltung gegenüber zentralen kulturellen Selbstverständlichkeiten wie Rechtsstaatlichkeit und Autonomie der Persönlichkeit. So hart diese Bewertung ausfällt, Kaufmann stuft sie als nicht existenzbedrohend für die Kirchen ein. Eine solche Bedrohung könnte eher durch den Sachverhalt kommen, dass die Kirchen den „Kontakt zur Seele der meisten Menschen verloren zu haben scheinen, sie diese also innerlich nicht mehr ansprechen können“⁵.

Ich beobachte, wie angesichts dieser Situation immer mehr kirchliche Formate in den Modus der Gottesbehauptung einstimmen. Es ist schon verwunderlich, wie oft sowohl in traditionellen Angeboten wie in sogenannten Aufbruchsexperimenten von „Gotteserfahrungen“ die Rede ist. Es geht hier nicht um das Aushalten offener Situationen von Menschen oder gar der Gottesfrage selbst. Vielmehr werden die Existenz Gottes und seine Relevanz für ein gelingendes Leben offensiv bis aggressiv postuliert. Gott als *Deus ex machina*, Gott als Lückenbüßer, Gott als Gefühl sind in Mode.

Dabei wären Nachdenklichkeit und Vorsicht angebracht, will man die Seele der Menschen erreichen. Viele sind heute „konfessionslos glücklich“, wie es der Theologe Hans-Martin Barth analysiert.⁶ Areligiösität ist zu einer gleichberechtigten

Option der Lebensgestaltung geworden. Sie kann nicht als etwas Defizitäres begriffen werden, etwa nach dem Motto: Da hat jemand was nicht zu Ende gedacht. Da fehlt das Eigentliche. Will die Kirche daher heute in Kontakt mit der Seele des Menschen sein, so meine ich, muss sie den Modus des Gott-Behauptens aufgeben und in den des Vermissten Gottes eintreten.

Der Fundamentaltheologe Gregor Maria Hoff beschreibt Kirche als Glaubensraum des vermissten Gottes.⁷ Hoff geht von der Karsamtagserfahrung – der Grabesruhe Jesu – aus. Sie begründet im Leben der katholischen Kirche einen besonderen Tag. Der Verzicht auf jede Eucharistiefeier realisiert den Tod des Gekreuzigten. Die Gegebenheit Gottes spitzt sich an diesem Tag in seiner Abwesenheit zu. Diese Erfahrung behält etwas dauerhaft Bedrückendes. Kirche als Raum der Vergewärtigung Gottes bleibt von dieser ganz anderen Form von Gegenwartserfahrung durchdrungen. Die Kirche teilt die Erfahrungen des Gottesverlustes, der Verlust ist konstitutiv für ihre Identität: Kirche ist immer auch das Leerzeichen ihres Souveräns. Die frühe Kirchengeschichte zeigt, dass die Abwesenheit des Gesuchten und die enttäuschte Erwartung seiner Wiederkunft nicht zum Bankrott führten, sondern sie veränderten die Glaubensform. Das Vermissten löste einen Rationalisierungsschub aus. In Zeiten christlich erfahrener Marginalisierung, eines Schwunds an kirchlich verortetem Glauben können daher Räume des Vermissten Gottes Zugänge für eine zukünftige Glaubenspraxis sein. Daran mitzuwirken, wie Kirche ausgehend von der

⁵ Ebd., 172.

⁶ Vgl. Hans-Martin Barth, *Konfessionslos glücklich. Auf dem Weg zu einem religionstranszenten Christensein*, Gütersloh 2013.

⁷ Vgl. Gregor Maria Hoff, *Sentire cum ecclesia*. Unveröffentlichter Vortrag bei der Bundestagung der Arbeitsgemeinschaft deutscher Diözesen für Exerzitien und Spiritualität in Aachen 2013.

Erfahrung des Gottesverlustes gedacht und gestaltet werden kann, ist somit eine zentrale kirchliche Führungsaufgabe.

3 Vom Wert der Arbeit

Die Praxis einer Kirche als Glaubensraum des vermissten Gottes führt unmittelbar in die Gesellschaft – unter anderem in die Arbeitswelt. Nun folgt die Praxis selten der Theorie. Dennoch, im Bistum Aachen hat der damalige Bischof Dr. Klaus Hemmerle jedoch erkannt, wie wichtig eine lebendige kirchliche Praxis in der Arbeitswelt für die gesamte Pastoral ist. Darin knüpfte er an die Vorgeschichte des II. Vatikanischen Konzils an, das als ein Konzil gewürdigt wird, in dem die katholische Kirche ihr Verhältnis zur Welt grundsätzlich neu konstituiert hat. Einen zentralen Impuls dazu lieferte die Auseinandersetzung mit und in der Arbeitswelt durch die französischen Arbeiterpriester. Im Vorwort zum „Tagebuch eines Arbeiterpriesters“ schreibt Hanns Lilje: „Für den Verfasser dieser Tagebücher enthielt diese Zeit der Prüfung zunächst eine weitgehende Entmythologisierung seiner eigenen Kirche. Mit schlichten Worten: Er lernte, wie wenig von dem zur wahren Kirche hinzugehört, was gemeinhin in seiner Kirche – wie auch in anderen – dazu für erforderlich gehalten wird.“⁸

Begleitet wurden die Equipen der Priester, die sich im „entkirchlichten“ französischen Arbeitermilieu der 1950er- und 1960er-Jahre verwurzelten, u. a. durch die Konzilstheologen Ives Congar und Marie Dominique Chenu. Deren im Diskurs mit den Arbeiterpriestern gewonnene theolo-

gische Kategorien wurden prägend für das Weltverständnis des Konzils.

Es war eine Minderheitenbewegung in der Kirche, die in der Arbeitswelt einen kirchlichen Praxis- und Reflexionsort sah. Umso interessanter ist, dass diese Auseinandersetzung zu einem höchst innovativen Moment der neueren Kirchengeschichte wurde und nachhaltig das heutige Welt-Kirche-Verständnis prägt. Aus Sicht der Führung einer theologischen Grundlagenabteilung stellt sich die Frage: Gilt diese Würdigung nur in der historischen Betrachtung oder ist die Auseinandersetzung mit der Arbeitsgesellschaft auch heute noch ein innovativer Ort kirchlicher Praxis und theologischer Kategorienbildung?

Der Fundamentaltheologe Ansgar Kreutzer spannt die Dynamik einer „Theologie der Arbeit für heute“ zwischen die beiden Pole begrenzte Arbeit – entgrenzte Solidarität.⁹ Er betrachtet drei Prozesse der Entgrenzung von Arbeit: Erstens die Entgrenzung von Arbeitskraft durch Subjektivierung – die ganze Persönlichkeit ist im Arbeitsprozess immer mehr gefragt; zweitens die Entgrenzung von Arbeitszeit durch Flexibilisierung – Ort, Dauer und Verteilung der Arbeitszeit stehen unter permanentem Verhandlungsdruck, sowie drittens die Entgrenzung sozialer Sicherheit durch Prekarisierung – existenzsichernde Bezahlung, Arbeitsverhältnisse und Vertragsbeziehungen erodieren.

Für eine heutige Theologie der Arbeit schlussfolgert Kreutzer, dass Arbeit heute – im Unterschied zu den 50er/60er-Jahren, mehr entgrenzt als entfremdet ist, dass es für eine Theologie der Arbeit heute daher weniger um eine theologische Bewertung

⁸ Henri Perrin, *Tagebuch eines Arbeiterpriesters* (Vorwort von Hanns Lilje), Hamburg 1964, 7.

⁹ Vgl. Ansgar Kreutzer, *Politische Theologie für heute. Aktualisierungen und Konkretionen eines theologischen Programms*, Freiburg i. Br.–Basel–Wien 2017, 242–284.

bzw. Aufwertung der Arbeit geht, sondern um ihre Begrenzung.

Kreutzer nennt vier theologische Kategorien, die den Prozess einer Begrenzung der Arbeit befördern können: Erstens die Götzenkritik, deren Anliegen es ist, die ideologische Aufladung von Arbeit und die damit verbundenen Mythen zu entlarven; zweitens die Betonung der geschenkten Gnade, die herausstellt, dass Menschenwürde nicht der ökonomischen Verdienstlogik unterliegt; drittens Kontemplation als Unterbrechung einer Lebensführung, die immer stärker betriebswirtschaftlichen Kategorien unterworfen wird; viertens Solidarität, die der Individualisierung von Arbeit und Leben durch gemeinschaftliches Handeln entgegenwirkt. Hier wird deutlich, dass und wie Kirche in der säkularen Welt sprechen und handeln kann – insofern ist eine heutige Theologie der Arbeit Zukunft gestaltend.¹⁰

4 Vom Wert des Globalen

Gerne trägt die katholische Kirche das Selbstbild eines Global Player vor sich her. Was aber meint dies konkret? Welche Auswirkungen hat dies für eine theologisch verantwortete Leitung in der Kirchenkrise? Diese Frage stellt sich im Bistum Aachen in besonderer Weise durch den Sitz der drei großen katholischen Hilfswerke (missio, Sternsinger, Misereor).

Der Schwerpunkt der christlichen Welt verlagert sich unaufhaltsam südwärts nach Afrika und Lateinamerika. Schon

heute leben dort die größten christlichen Gemeinschaften der Welt. Im Jahr 2025 wird es etwa 2,6 Milliarden Christen geben, von denen 595 Millionen in Afrika, 623 Millionen in Lateinamerika und 498 Millionen in Asien leben werden. Damit beginnt, so der amerikanische Theologe Philip Jenkins, eine neue Ära: das Zeitalter der Christenheit des Südens.¹¹ Dies hat zur Konsequenz, dass sich Glaubensvorstellungen und Glaubenspraktiken verändern werden. Noch beziehen sich Äußerungen darüber, was „heutige Christen akzeptieren“ oder was „Katholiken heute glauben“, nur darauf, was jener immer kleiner werdende Rest der westlichen Christen und Katholiken denkt. Aber dieses Denken wird abgelöst werden und es wird mit der Realität der Weltkirche immer weniger zu tun haben. Das Pontifikat von Papst Franziskus trägt dieser Entwicklung bereits Rechnung.

In der Folge werden die Asymmetrien zunehmen, denn der Großteil der Katholiken wird zukünftig in den Ländern des Südens beheimatet sein, während Geld und Macht – sei es die politische, die wirtschaftliche oder die Medienmacht – sich wohl noch eine Zeit lang weiterhin im Norden konzentrieren wird.¹² Die Konflikte zwischen Nord und Süd werden nicht nur ökonomisch zunehmen, sondern auch religiös-kulturell. In den Mittelpunkt geraten gesellschaftliche Kernthemen wie religiöse Toleranz, Religionsfreiheit, Glaube und Vernunft sowie Demokratie.

Der Global Player Katholische Kirche kommt nicht umhin, auf diese Situa-

¹⁰ Vgl. *Caroline Gilberg / Heinz Backes / Michael Schäfers*, Arbeit (k)ein Thema der Theologie und Pastoral? in: *Pastoralblatt für die Diözesen Aachen, Berlin, Hildesheim, Köln und Osnabrück* 8/2017, 227–232.

¹¹ *Philip Jenkins*, Die Zukunft des Christentums. Eine Analyse zur weltweiten Entwicklung im 21. Jahrhundert, Basel 2006, 13.

¹² Vgl. ebd., 304 f.

tion Antworten zu finden. Was aber kann die weltkirchliche Arbeit eines Bistums hierzu beitragen? Papst Franziskus appelliert in seiner Sozialenzyklika „Laudato Si“ an die Verantwortung für das „gemeinsame Haus“: „Die dringende Herausforderung, unser gemeinsames Haus zu schützen, schließt die Sorge ein, die gesamte Menschheitsfamilie in der Suche nach einer nachhaltigen und ganzheitlichen Entwicklung zu vereinen, denn wir wissen, dass sich die Dinge ändern können.“¹³ Solche Lösungen zu finden traut der Papst in erster Linie den Sozialen Bewegungen vor Ort zu; daher hat er das Welttreffen sozialer Bewegungen konstituiert.¹⁴

Für die weltkirchliche Arbeit bedeutet dies, neben der Unterstützung von Sozialen Bewegungen im Süden, eine Perspektivenumkehr. Viele gutgemeinte Hilfsaktionen werden scheitern, wenn die europäischen Kirchen nicht die Aufgaben „vor der eigenen Haustür“ entschiedener angehen und sich in die Zivilgesellschaft einbringen. Dazu müssen sie zu einer positiven Sichtweise der Säkularisierungs- und Pluralisierungsprozesse in Europa finden, denn das ist die Voraussetzung für einen wertschätzenden Umgang mit dem Konzept der Zivilgesellschaft. Das aber ist noch ein weiter Weg. Da Kirche im Verhältnis zu anderen gesellschaftlichen Institutionen sich im Gegenüber auffasst, ist es wenig sinnvoll, von der Institution Kirche als Teil der Zivilgesellschaft zu reden. Wo sie staatsanalog verfasst ist (mit eigenen Hoheitsrechten wie eigener Gesetzgebung, Gerichtsbarkeit und Steuerrecht) oder gar als Staatskirche, ist sie kein zi-

vilgesellschaftliches Gebilde. Selbst wo sie gesellschaftsanalog verfasst ist (als Verband oder Verein), würde sie sich dennoch nicht in einer Reihe etwa mit den Gewerkschaften, Greenpeace, oder Amnesty International sehen. Leichter haben es da verbandliche Initiativen und Projekte, denn dort, wo die Kirche bzw. ihre Mitglieder aus sich heraus Organisationsformen entwickeln, werden sie in ihrer gesellschaftlichen Mitgestaltung akzeptiert. Sie verstehen sich als durch den Glauben begründeter Teil der zivilen Gesellschaft. Sie nutzen deren Aktionsformen, gehen Kooperationen ein, vernetzen sich in Kampagnen und haben wenig Berührungsängste gegenüber säkularen Partnern und denen aus anderen Religionen. Solche Initiativen und Projekte sind die Orte, an denen eine gesellschaftsrelevante christliche Praxis entstehen kann. Daher gehört es zur inhaltlichen Führungsaufgabe in der Bistumsverwaltung, diese Akteure treuhänderisch zu unterstützen und durch Aktionen und Kampagnen Brücken zu bauen zwischen Gemeinden, kirchlichen Verbänden und säkularen Akteuren.

5 Vom Wert der Konflikte

Soziale Versprechen, die bis zum Ende des 20. Jahrhunderts die modernen europäischen Gesellschaften zusammenhielten, besitzen plötzlich keine Gültigkeit mehr. Ging es noch in den 1980er-Jahren für fast alle Gesellschaftsschichten aufwärts, so ist das vorbei. Der Soziologie Oliver Nachtwey kennzeichnet Europa als „Abstiegs-

¹³ Papst Franziskus, Enzyklika „Laudato si“ (Verlautbarungen des Apostolischen Stuhls 202), Bonn 2015.

¹⁴ Vgl. Michael Schäfers, Wie Papst Franziskus die Welt verändern will. Zur „Ethik sozialer Bewegungen“ in der Enzyklika „Laudato si“ (https://www.kab.de/fileadmin/user_upload/kab_de/Fotos/Themen/kirche/Laudato_si_-_Zur_Ethik_sozialer_Bewegungen.pdf [Abruf: 26.07.2018]).

gesellschaft“, in der die Unterschiede zwischen Arm und Reich zunehmen und solidarische Bindungen schwinden.¹⁵ In solchen Abstiegs Gesellschaften wird eine nahezu unübersichtliche Zahl von Konflikten ausgetragen: Montagsdemonstrationen gegen Hartz IV, Pulse of Europe¹⁶, Proteste gegen Atomkraft, gegen TTIP, die Flüchtlingspolitik der Regierung, die Verhaftung von Journalisten in der Türkei u.v.m. Das Gesamtbild dieses Aufbegehrens ist nicht nur unübersichtlich, sondern auch widersprüchlich. Die neuen Konflikte entstehen in einer Situation mangelnder Stabilität und unsicherer Zukunftserwartungen. Über Umwege thematisieren diese Konflikte die neue soziale Frage und die Krise der Repräsentation. Symptomatisch dafür steht der Begriff „Wutbürger“. Geprägt hat die Wortschöpfung der Journalist Dirk Kurbjuweit.¹⁷ Er beschreibt den Wutbürger als konservativ, wohlhabend und nicht mehr jung. Wutbürger begleiten die Realisierung von Großprojekten mit Protest, sie rebellieren gegen verkrustete Entscheidungsstrukturen. Dabei ist der Begriff populistisch. Empirische Untersuchungen belegen, dass die bürgerliche Mitte keineswegs jedes Maß verloren hat, sie durchaus konstruktive und lokal realisierbare Ziele vertritt und nicht auf vordergründiges Empörungspotenzial setzt. Dennoch, kaum etwas ärgert viele Bürger so sehr wie das – nicht immer zutreffende – Gefühl, von „denen da oben“ für dumm verkauft zu werden. Den Aufbegehrenden der Gegenwart, so Oliver Nachtwey, fehlen jedoch

einleuchtende Visionen, was die politische Auseinandersetzung nicht gerade erleichtert, denn ein Zurück in „die gute alte Zeit“ wird es nicht geben.¹⁸

Abstieg und Niedergang sind somit nicht nur kirchliche Themen. Hier schließt sich der Kreis zu den ersten Überlegungen dieses Beitrags. Wohl aber sind Autoritarismus und Wutbürgertum auch Phänomene kirchlichen Handelns im Abstieg. Das am stärksten emotionalisierte Thema dürfte zurzeit die Schließung und Umwidmung von Kirchengebäuden sein. Sobald das „Aus“ für ein Kirchengebäude beschlossen ist, kommt es zu wütenden Protesten. Daran ändert sich auch nichts, wenn Folgenutzungen von Experten durchgerechnet oder ein Abriss gut begründet werden kann. Oftmals geht es nur darum, die Erinnerung an das Vergangene zu bewahren. Ist die deutsche Mittelstandskirche auf dem Weg zu einer Wutbürgerkirche?

Letztlich wird durch solche Proteste das Verständnis von Kirche als Institution neu verhandelt. Vielfach scheint es so, dass in der Kirche ein neuer Autoritarismus erstarkt. Fragen der Partizipation, mitbestimmende Leitungsmodelle, Konsultationsprozesse werden zunehmend kritisch gesehen und als nicht effektiv verworfen. Die gesellschaftliche Debatte um Repräsentation und Leitung findet somit auch in der Kirche ihr Abbild. Im institutionellen Niedergang wird es zu einer Zunahme solcher innerkirchlichen Konflikte kommen. Diese werden wütend ausgetragen mit Hang zum Populismus und autorita-

¹⁵ Vgl. Oliver Nachtwey, *Die Abstiegs Gesellschaft. Über das Aufbegehren in der regressiven Moderne*, Berlin 2016.

¹⁶ Pulse of Europe ist eine 2016 gegründete europäische, überparteiliche und unabhängige Bürgerinitiative. Ihr Ziel ist es, den europäischen Gedanken wieder sichtbar und hörbar zu machen. www.pulseofeurope.eu/de

¹⁷ Vgl. Dirk Kurbjuweit, <http://www.spiegel.de/spiegel/print/d-74184564.html>

¹⁸ Vgl. Oliver Nachtwey, *Die Abstiegs Gesellschaft* (s. Anm. 15), 181.

tiven Lösungen. Entscheidend dürfte sein, wie sich in der katholischen Kirche eine Konfliktkultur entwickelt. Hier ist eine viel größere Aufmerksamkeit als bisher nötig. Über Konflikte werden sich neue Sozialformen herauskristallisieren. Im Gestalten einer Konfliktkultur, der produktiven Bearbeitung von Konflikten etc. liegen ungeheure Herausforderungen für eine kirchliche Führungsarbeit.

6 Entspannt bleiben!

Bescheinigt wird den kirchlichen Verwaltungen, Werken, Initiativen und Gemeinden, dass sie sich im Großen und Ganzen gut schlagen angesichts der durch sie nicht zu beeinflussenden Situation des institutionellen Niedergangs und der dadurch ausgelösten Transformationen – so sieht es zumindest Detlef Pollack, Verfasser einer der aktuellen Studien über Religion in der Moderne.¹⁹

Diese Erkenntnis ist entlastend. Als Abteilungsleiter konnte ich sehen, wie die Rede vom Niedergang zunächst die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Abteilung sowie unsere Kooperationspartner provozierte und mit der eigenen Ohnmacht konfrontierte. Sich frei zu machen von den nicht zu ändernden Rahmenbedingungen und Trends hat aber letztlich zur Entlastung beigetragen, das Arbeitsklima positiv geprägt und kreative Aktionen ermöglicht. Letztlich fokussierte die Rede vom Niedergang die Aufmerksamkeit der Abteilung darauf, den kirchlich Interessierten zu helfen, sich zu organisieren und Mensch zu bleiben trotz all des moralischen Über-

baus, und sie zu ermutigen, sozial zu handeln – wenn hilfreich auch außerhalb kirchlicher Strukturen. Als Christen hilfreich zu sein für das Gemeinwesen und die Menschwerdung als oberstes Ziel, anstelle von kirchlichem Selbsterhalt – soweit dies eben möglich war.

Niemand weiß, wie es weitergehen wird, aber es wird spannend bleiben. Aus der Patientin Kirche – um das Bild von Franz-Xaver Kaufmann aufzugreifen – wird zumindest in Europa keine Hochleistungssportlerin mehr werden. Sie wird nicht plötzlich vom Krankenbett aufspringen, vielleicht aber gelingt es ihr wieder zu gehen oder denen, die sich an ihr Bett setzen, schöne Geschichten zu erzählen. Vielleicht kann sie ihre erlahmenden Kräfte konzentrieren. Worin könnte eine solche Konzentration bestehen? Doch wohl darin, das Gottesgedächtnis in einer säkularen Gesellschaft aufrechtzuerhalten und nicht Preis zu geben an religiöse Fundamentalisten und Populisten.

Im unaufgeregten Aushalten und weniger aktionistischem Machen dürfte dann die größte pastorale Herausforderung der Zukunft bestehen. Ich habe mich entschieden, „entspannt zu bleiben“. In dieser Grundhaltung habe ich als Abteilungsleiter gehandelt und so hoffentlich viel zur Entlastung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beigetragen. Mehr ist nicht zu tun – oder wie es die Organisations- und Gemeindeberaterin Judith Müller nennt: „Nichts ist zu tun – ohne in Tatenlosigkeit zu versinken.“²⁰ Gegenüber den Aufrufen zu innovativer Pastoral, zu neuen Aufbrüchen, Gründungsoffensiven – was auch immer genau damit gemeint ist –

¹⁹ Vgl. Detlef Pollack/Gergely Rosta, Religion in der Moderne. Ein internationaler Vergleich, Frankfurt a. M.–New York 2015.

²⁰ Judith Müller, <http://www.feinschwarz.net/nichts-ist-zu-tun-ohne-in-tatenlosigkeit-zu-versinken/> [Abruf: 7.8.2017].

bleibe ich jedenfalls skeptisch. Sich der Ohnmacht zu stellen, „Ideale aufzugeben, ohne dabei seiner selbst verlustig zu gehen“²¹, dürfte vielmehr die wirkliche Herausforderung sein.

Es geht um verantwortete Gelassenheit. Wenn sich kirchliches Handeln darauf konzentriert, zu einem gelingenden Menschsein beizutragen und denjenigen nahe zu sein, die aus der Gesellschaft ausgeschlossen sind, hineinzugehen in die zivilgesellschaftlichen Konflikte und zu versuchen, den Raum des vermissten Gottes aufzuspannen, dann dürften die schwindenden Kräfte noch einige Zeit reichen –

und wer weiß, vielleicht setzt das ja neue Energien frei.

Der Autor: Dr. Manfred Körber (geb. 1962), 2002–2018 Leiter der Abteilung „Grundfragen und -aufgaben der Pastoral“ im Bischöflichen Generalvikariat in Aachen; seit 2018 Leiter des Nell-Breuning-Hauses in Herzogenrath; Publikationen: gem. mit Rainer Krockauer, *Glaubenszeugnisse in der Diakonie. Impulse für Kirche und Gesellschaft*, Münster 2008; *Neue Formen der Solidarität als Gegenbewegung zur Entsolidarisierung*, in: *Überblick 1/2011* (hrsg. vom Diözesanrat der Katholiken im Bistum Aachen).

²¹ Ebd.