

# Zukunft der Kirche im Prozess des gesellschaftlichen Wandels

Valentin Dessoj

## Zusammenfassung

Beginnend mit der Aufklärung verlieren die Kirchen mit fortschreitender Säkularisierung rasant an Bedeutung. Sie haben heute in ihrer bisherigen Form keine Systemrelevanz mehr. Dennoch hat das Christentum die abendländische Kultur nachhaltig geprägt. Sein freiheitlich-emanzipatorisches Menschenbild ist Wurzel und Fundament unserer modernen Gesellschaft bis in die Verfassung hinein. Aber auch im Blick auf ihre destruktiven Anteile war Kirche sehr erfolgreich. Gesellschaftliche Institutionen haben von ihr gelernt, systematisch Abhängigkeit herzustellen und subtil Macht auszuüben.

Getrieben vom technologischen Fortschritt befindet sich unsere Gesellschaft gegenwärtig in einer Phase epochalen Umbruchs. Die bürgerliche Gesellschaft, wie wir sie kennen, geht ihrem Ende entgegen. Die Kirchen teilen dieses Schicksal, sie sind mit der Gesellschaft alt geworden. Noch ist nicht erkennbar, wie die „nächste Gesellschaft“ konkret aussehen und funktionieren wird. Dennoch lassen sich grundlegende Frage- und Themenstellungen erkennen, die zu bearbeiten sind, nicht zuletzt, wie mit Beschleunigung und Fragmentierung gesellschaftlicher Prozesse umzugehen ist.

Die Kirchen agieren seit Jahrzehnten defensiv, versuchen das Bestehende zu retten und befeuern dadurch den eigenen Zusammenbruch. Gerade jetzt wäre ihre Kernkompetenz gefragt, Wirklichkeit auf Zukunft auszurichten, Wandlung und Entwicklung zu ermöglichen. Dazu müssten sie sich selbst unterbrechen, das eigene Sterben zulassen, um neu zu leben. Genau dies könnten sie der Welt zeigen und auf diese Weise einen wertvollen Beitrag zum gesellschaftlichen Wandel leisten.

Valentin Dessoj

kairos. Coaching, Consulting, Training, Im Sempel 50, 55246 Wiesbaden, Deutschland

E-Mail: [valentin.dessoj@kairos-cct.de](mailto:valentin.dessoj@kairos-cct.de)

# 1 Einleitung

Der gesellschaftliche Wandel stellt Institutionen und Organisationen vor große Herausforderungen, auch die Kirchen. Sie haben über Jahrhunderte Gesellschaft maßgeblich geprägt. Sie versuchen dies bis heute, allerdings mit rasant schwindendem Einfluss.

Wie ist es dazu gekommen? Was sind die tieferen Ursachen dafür? Welche Rolle können die Kirchen zukünftig spielen? Was können sie zum gesellschaftlichen Wertschöpfungsprozess beitragen? Und wie müssen sie sich selbst verändern, wenn es einen Platz für sie geben soll?

Um diese Fragen geht es. Am Anfang dieses Beitrags steht ein historischer Rückblick. Danach werden holzschnittartig Grundlinien des gesellschaftlichen Wandels skizziert und zentrale Zukunftsthemen identifiziert. Aus ihnen lassen sich Ansatzpunkte für eine veränderte Rolle der Kirchen ableiten, aus denen sich Handlungsoptionen für die Kirchen im Kontext einer sich wandelnden Gesellschaft ergeben.

## 2 Religion und Kultur

In allen uns bekannten Kulturen spielt Religion eine wichtige Rolle. Sie hat eine stabilisierende und integrierende Funktion; zugleich ist sie immer auch mit Macht und Einfluss verbunden.

### 2.1 Die heilende Funktion von Religion

Religion hat ihre Wurzeln im Erleben von Endlichkeit, Begrenzung und Fragilität menschlicher Existenz gegenüber einer übermächtigen Natur und Umwelt. Religion hilft, mit dieser Dissonanz Erfahrung umzugehen, sie emotional zu akzeptieren und mental zu transformieren. Ursprungs- oder Erlösungserzählungen verwurzeln die gefährdete Existenz des Einzelnen bzw. der Gruppe in einer anderen Welt, im sicheren Jenseits (vgl. Freud 1981). Das schafft Identität und gibt Orientierung im Diesseits. Religiöse Handlungen (Opfer, Gebete, Ritus) verschaffen Zugang zu den Mächten im Jenseits, um sie nach Möglichkeit gnädig zu stimmen.

Psychologisch gesehen, geht es um die Vermeidung von Kontrollverlust. Menschen haben ein Bedürfnis, die Umgebung, in der sie leben, aktiv mitzugestalten und zu kontrollieren (Frey und Jonas 2002, S. 13-50). Kontrolle wird erlebt, wenn Dinge beeinflussbar („behavior control“) oder vorhersagbar sind („information control“), und damit verknüpfte negative Reize durch kognitive Strategien wie Ablenkung, Sinnzuschreibung etc. reduziert („cognitive control“) bzw. einer Ursache zugeordnet werden können („retrospective control“). Anhaltende Erfahrung von Kontrollverlust ohne die Möglichkeit, das Feld zu verlassen, führt nach Seligman zu „erlernter Hilflosigkeit“ (Seligman 1979), zu erhöhter „Verwundbarkeit“ (Vulnerabilität),<sup>1</sup> zu ohnmächtiger Abhängigkeit, zu Hoffnungslosigkeit und Resignation.

Es überrascht nicht, wenn mit fortschreitender Zivilisation das religiöse Bedürfnis abnimmt. Die moderne Gesellschaft sorgt mit ihren Instrumenten für Sicherheit und minimiert das Risiko für den Einzelnen und für das Gemeinwesen. Wenn zudem Kontingenzerfahrungen (Scheitern, Krankheit, Altern und Tod) zunehmend eingehegt, aus dem alltäglichen Erfahrungsfeld und der Kommunikation verbannt werden, schwindet die existentielle Dissonanz Erfahrung und damit das Bedürfnis nach Rückbindung an eine jenseitige Welt (re-ligio).

---

<sup>1</sup> Vulnerabilität wird in der Psychologie als Gegenteil von Resilienz definiert. Vulnerable Menschen sind wenig selbstbewusst, emotional besonders leicht verwundbar und anfällig für psychische Störungen (vgl. Wittchen und Hoyer 2011).

## 2.2 Die machtvolle Seite von Religion

Religionen sind zutiefst mit Macht verknüpft. Sie berühren den Einzelnen existentiell und können als Gegenleistung für den gewährten Schutz (das versprochene Heil ...) sein Wohlverhalten und seine Unterwerfung einfordern. Wenn es einer Religion darüber hinaus gelingt, eine mit absoluter Macht ausgestattete göttliche Instanz im Bewusstsein der Menschen zu installieren und sich die Verfügungsgewalt hierüber zu sichern, gibt das ihren Repräsentanten eine unbegrenzte Macht, das Erleben und Verhalten der Menschen zu normieren, zu steuern und zu kontrollieren.

Gerade jene Religionen, in denen der Gottesbegriff als Inbegriff des Absoluten zum zentralen Bezugspunkt geworden ist, bergen in ihrer DNA die Anlage zu systemischer Machtasymmetrie, vorausgesetzt es gelingt ihnen, dafür zu sorgen, dass die Menschen das Feld nicht ohne weiteres verlassen (z.B. nicht austreten) können. Auf diese Weise entsteht strukturelle Abhängigkeit und Vulnerabilität.

Je bedrohlicher in einem Feld struktureller Vulnerabilität die wahrgenommenen Folgen von Ungehorsam sind, desto stärker ist die Identifikation mit dem Aggressor und desto größer ist die Abhängigkeit. Umso größer ist auch die Bereitschaft, das Unterdrückungssystem zu verteidigen und dabei selbst Macht und Gewalt auszuüben (vgl. Freud 2010). „Aus Verwundbarkeit wächst Vulneranz, also eine Verletzungsbereitschaft“ (Keul 2019).

## 3 Christentum und Abendland

Die Geschichte des Abendlandes und die Entwicklung des Christentums sind eng miteinander verbunden. Im Rückblick zeigt sich die ganze Ambivalenz von Befreiung und Unterdrückung, die Religion strukturell innewohnt.

### 3.1 Die Anfänge: Kirche als Ek-klesia

Das Christentum zählt zu den Geschichtsreligionen, also jenen Religionen, in denen sich nach eigenem Selbstverständnis Gott in der Geschichte zeigt und mitteilt: „Offenbarung ist eine im Wort ausgedrückte *Erfahrung*; sie ist Gottes Heilshandeln, als erfahren und zur Sprache gebracht *durch Menschen*“ (Schillebeeckx 1977, S. 39).

Gott zeigt sich den Menschen in den Schriften des Alten Testaments in Form widerständiger Erfahrungen, die als Hinweis auf sein Wirken gedeutet werden.<sup>2</sup> Über viele Jahrhunderte hinweg entstand so die Vorstellung von Gott als einem personalen Gegenüber. Israel ist das von Gott selbst erwählte und ausgesonderte Volk (hebr. 'ām, griech./Septuaginta λαός). Zum λαός zu gehören bedeutete, zu YHWH zu gehören.

Auch Jesus handelte in der Wahrnehmung der Evangelisten zeitlebens erwartungswidrig, bis er schließlich ans Kreuz geschlagen wurde. Die Sache ging weiter und entwickelte überraschend eine Kraft, die seine Jünger nur mit seiner Auferstehung und dem Wirken seines Geistes erklären konnten (vgl. Apg, 2,1-13): In Jesus Christus zeigt sich die bedingungslose Liebe Gottes zu den Menschen, in ihm schenkt Gott den Menschen und der Welt Heil und Erlösung.

Die junge christliche Gemeinschaft versteht sich als „ek-klesia“, herausgerufen und zusammengeführt als das „neue Volk Gottes“ in der Nachfolge Jesu (Apg 15,14; Röm 9,24; Kol 3,11). Alle sind gerufen ohne Unterschied, werden durch die Taufe hineingenommen in die neue Wirklichkeit. Das Neue, das Reich Gottes beginnt jetzt und ist zugleich Auftrag, die Frohe Botschaft in Wort und Tat zu bezeugen und in die Welt zu tragen (Mt 28,19-20).

---

<sup>2</sup> Vgl. hierzu philosophisch den Ansatz des kritischen Rationalismus, in dem Erkenntnis(-fortschritt) nur durch Falsifikation möglich ist (u.a. Popper 1974).

### 3.2 Der Aufstieg: Kirche auf dem Weg zur Institution

Im Rahmen der paulinischen Missionstätigkeit wurde früh die strategische Entscheidung getroffen, sich nicht dem jüdischen Gesetz zu unterwerfen und sich damit für die gesamte damalige hellenistische Welt zu öffnen (vgl. Gal 2,1-10; Apg 15). In der Folge wurde die Geschichte Jesu durch Wanderprediger in unterschiedliche Kulturen hineingetragen und in deren Verstehenshorizont mit den dort verfügbaren Begriffen zur Sprache gebracht (inkulturiert). Die christologischen Hoheitstitel sind Ergebnis dieses Vorgangs.<sup>3</sup> Im weiteren Verlauf der Entwicklung wurde der Einfluss des griechisch-hellenistischen und später des römischen Denkens immer stärker. Hier sind v.a. die Auseinandersetzungen um das Trinitätsverständnis und die Weiterentwicklung des Personbegriffs von Bedeutung.

Das Potenzial der jungen, kraftvollen Bewegung wurde vom römischen Kaiser Konstantin entdeckt. Beginnend mit dem sog. Toleranzedikt 313 n. Chr. wurde aus der staatlich diskriminierten und phasenweise blutig verfolgten christlichen Kirche zunächst eine geduldete, dann eine rechtlich privilegierte Institution, die schließlich 380 n.Chr. unter Kaiser Theodosius I. zur Staatskirche erhoben wurde (sog. konstantinische Wende). Diese Entwicklung hat die katholische Kirche, insbesondere auch ihr Organisationsverständnis und ihre Binnenarchitektur, tief und nachhaltig geprägt. Die *sacra potestas* vereinigt alle Macht in der Hand des Bischofs. Sonntagsgebot, Gottesdienst, liturgische Rituale und Gewänder sind – dem byzantinischen Hofzeremoniell entlehnt – Symbole und Ausdrucksformen dieses tief verwurzelten, monarchisch-absolutistischen Kirchenverständnisses (Gärtner 2002).

### 3.3 Auf dem Höhepunkt: Kirche als Kosmos

In römischer Zeit und im frühen Mittelalter noch vielfach instrumentalisiert, um Herrschaftsansprüche durchzusetzen oder zu legitimieren (z.B. bei Karl den Großen), emanzipierte sich die Kirche im Hochmittelalter zusehends. Als „geistliche Macht“ mit dem Papst an der Spitze wurde sie zu *der* gesellschaftlichen Institution neben und im Gegenüber zur „weltlichen Macht“ mit dem Kaiser an der Spitze.

Die Kirche besaß ab diesem Zeitpunkt über Jahrhunderte exklusiv die Definitionsmacht in geistlichen, weltanschaulichen und moralischen Fragen. Abweichler wurden gnadenlos verfolgt. Kircheng Zugehörigkeit und normgerechtes Verhalten hatten augenscheinlich Plausibilität und Relevanz: Wer gegen zentrale Regeln verstieß, wurde exkludiert (exkommuniziert) und war fortan vogelfrei. Er konnte sich seines Lebens nicht mehr sicher sein und die Wahrscheinlichkeit, dass er diesen Zustand über längere Zeit überlebte, war gering.<sup>4</sup>

Neben der Funktion, Religion zu organisieren und die weltliche Macht zu legitimieren, wuchsen der Kirche über Jahrhunderte eine Vielzahl weiterer gesellschaftlicher Funktionen zu.<sup>5</sup> Damit

---

<sup>3</sup> Etwa Messias (מָשִׁיחַ; māšīah; Erlöser/Befreier), Menschensohn (υἱὸς τοῦ ἀνθρώπου/ hyios tou anthrōpou), Gottesknecht (עֶבֶד; ‘ævæd), Christus (χριστός; christos; Gesalbter), Kyrios (κύριος, Herr) oder Retter (Σωτήρ; soter).

<sup>4</sup> Mit Artikel 7 der *Confoederatio cum principibus ecclesiasticis* (Bündnis mit den Fürsten der Kirche) von 1220 folgte die Verhängung der Reichsacht automatisch sechs Wochen nach der Verhängung des Kirchenbanns, ohne gesonderte Anklage, ohne Prozess und ohne reichsrechtliche Verurteilung. Die Redewendung „Acht und Bann“ für Exklusion stammt aus dieser Zeit.

<sup>5</sup> Dazu zählten u.a. Kunst (Literatur, Musik, Architektur), Bildung und Wissenschaft, Versorgung der Kranken (Medizin) sowie die Sorge um die Armen (Almosenwesen).

war(en) die Kirche(n) über viele Jahrhunderte bis in die Neuzeit hinein zugleich Treiber kultureller Identitätsbildung und gesellschaftlicher Innovation.<sup>6</sup>

In enger Verflechtung von weltlicher und geistlicher Macht hat das christliche Denken die abendländische Kultur bis in die Wurzeln hinein geprägt. Über Jahrhunderte war die kirchliche Lehre der kognitive und normative Bezugsrahmen. Der kirchliche Führungsanspruch wurde legitimiert durch Rekurs auf den göttlichen Auftrag, gestützt auf die weltliche Macht, die sie ihrerseits legitimierte – ein kaum angreifbares Konstrukt.

### 3.4 Am Wendepunkt: Kirche als Teil einer säkularen Welt

Die Neuzeit brachte dieses Konstrukt zu Fall. Beginnend mit der Reformation vollzog sich ein Paradigmenwechsel, der im Anschluss an Kant in übertragenem Sinne als „kopernikanische Wende“ bezeichnet wird: Zunächst verlor die (kath.) Kirche die exklusive Definitionsmacht für Wahrheit und Moral, dann ihre Besitztümer und schließlich ihre weltlich-politische Macht. Naturwissenschaftliches Denken tritt an die Stelle göttlicher Autorität. Wahrheit ist fortan gebunden an rationale Argumentation und empirische Überprüfung. Moral wird vielfältig, orientiert an weltanschaulichen Überzeugungen, denen man folgt. Kulturelle und zivilisatorische Funktionen gehen auf andere, nicht-kirchliche Träger über. Ergebnis dieser epochalen Umwälzungen ist die moderne, funktional differenzierte Gesellschaft (Luhmann 1995) und mit ihr das Ende der kirchlichen Monopolstellung.

Dem Verlust ihrer politisch-gesellschaftlichen Macht begegnet die katholische Kirche mit einer zunächst sehr erfolgreichen Kompensationsstrategie: „Sie entwarf sich als *societas perfecta*, konzipierte sich als ebenbürtig mit den absolutistischen Staaten der frühen Neuzeit selbst als absolutistischer Staat“ (Bucher 2021). Mit dem Untergang des Kirchenstaates, dem Verlust der territorialen Basis ihrer politischen Macht, ging auch diese Option verloren. Im Gegenzug erfährt fast zeitgleich auf dem 1. Vatikanischen Konzil (1869/70) die lehramtlich-dogmatische Überhöhung und Sakralisierung innerkirchlicher Macht schließlich mit der „pyramidalen Zuspitzung“ (zu Eltz 2021) auf die Rolle des Papstes und deren Verabsolutierung und Immunisierung durch das Dogma der Unfehlbarkeit ihre abschließende Gestalt. Damit zieht die (kath.) Kirche die letzte ihr verbliebene Karte in der Auseinandersetzung um Macht und Einfluss in der modernen Gesellschaft, zumindest im Zugriff auf ihre Mitglieder.

## 4 Doppelt erfolgreich – eine Zwischenbilanz

Die beschriebene Entwicklung lässt sich unterschiedlich bewerten. Vordergründig betrachtet sieht man den Niedergang einer einst übermächtigen Institution (Kybernetik 1. Ordnung). Mit etwas größerem Abstand, aus einer Metaperspektive (Kybernetik 2. Ordnung), könnte man zu einem ganz anderen Ergebnis kommen.

### 4.1 Emanzipation und Ermächtigung

Betrachtet man die Prozesse in ihrer Tiefenstruktur, erweist sich die Säkularisierung, die Loslösung aus allen traditionellen Bindungen, als Kind der Kirche, als logische Konsequenz des Welt- und Menschenbildes, das hinter dem christlichen Glauben steckt (Vattimo 1997).

---

<sup>6</sup> So war etwa die Bibelübersetzung Martin Luthers – getragen von der Möglichkeit über die von Johannes Gutenberg erfundene neue Drucktechnik in großer Auflage Bibelausgaben zu erschwinglichen Preisen bereitzustellen – ein Meilenstein auf dem Weg zur deutschen Einheitssprache.

Die Aufklärung ersetzt die Kirche als letzte, universelle Urteilsinstanz durch die Vernunft. Ihre Wurzeln gehen zurück bis in die Antike. In Verbindung mit der antiken Philosophie trieb das Christentum die Entmythologisierung der Welt, ihre rationale Beschreibung und Durchdringung immer weiter voran. Die Erfahrung von Heilung und Befreiung in der Person Jesu Christi, in den Evangelien beschrieben in Form von Symbolhandlungen (z.B. Heilungen und Dämonenaustreibungen), Gleichnissen und Parabeln, war der Ausgangspunkt für die Entwicklung eines Menschenbildes, das die Person in ihrer Einzigartigkeit und Verantwortung in den Mittelpunkt rückte. Das christliche Menschenbild ist damit Wurzel und Wegbereiter der modernen Gesellschaft. Werte wie Menschenwürde, Gleichheit, Teilhabe, Gerechtigkeit oder die Erhaltung der Schöpfung sind ohne diesen Hintergrund nicht denkbar. Die Grundsätze, die unser Gemeinwesen im Kern ausmachen, sind christlicher Herkunft und Natur. Sie prägen unsere Kultur bis in die Verfassung und die Gesetzgebung der modernen Demokratie.

So gesehen war die Kirche überaus erfolgreich. Die Emanzipation von der Kirche entspricht der immanenten Logik der befreienden Botschaft Jesu Christi. Deren emanzipatorische Dynamik ist so grundlegend, dass sich ihr die Institution selbst, also der Träger der Botschaft, nicht weiter entziehen kann. Systemisch gesprochen: Die Emanzipation von der Kirche ist systeminhärent. Die Institution unterliegt selbstähnlich den Auswirkungen einer Systemlogik, die sie in ihrer Umwelt implementiert hat: „Säkularisierung als positive Gegebenheit heißt, dass die Auflösung der sakralen Strukturen der christlichen Gesellschaft [...] nicht als Schwinden oder Verabschiedung des Christentums zu verstehen ist, sondern als eine vollkommene Erfüllung seiner Wahrheit“ (Vattimo 2004, S. 44f.).

## 4.2 Kontrolle und Machtausübung

Das Christentum hat über die Zeit eine hocheffiziente Technik entwickelt, in subtiler Weise Macht über Menschen auszuüben, die der Einzelne kaum spürt, solange er sich im kirchlichen Kontext bewegt und dessen Prämissen teilt. „Die christliche Pastoral bzw. die christliche Kirche [...] hat die einzigartige und der antiken Kultur wohl gänzlich fremde Idee entwickelt, daß jedes Individuum unabhängig von seinem Alter, von seiner Stellung sein ganzes Leben hindurch und bis ins Detail seiner Aktionen hinein regiert werden müsse und sich regieren lassen müsse: daß es sich zu seinem Heil lenken lasse müsse und zwar von jemandem, mit dem es in einem umfassenden und zugleich peniblen Gehorsamsverhältnis verbunden sei“ (Foucault 1992, S. 9f.).

Foucault nennt diesen Mechanismus zur umfassenden Programmierung und totalen inneren und äußeren Unterwerfung der Gläubigen „Pastoralmacht“. Sie basiert auf der gegebenenfalls gewaltsamen Durchsetzung eines Beziehungsangebotes, das dem Bild des Hirten und seiner Herde entspricht. Pastoralmacht funktioniert nicht mehr, sobald die Menschen die normativen Prämissen nicht mehr teilen und der Institution die Machtmittel abhandengekommen sind, die Abhängigkeitsbeziehung mit Gewalt durchzusetzen.

Das Instrument der Pastoralmacht wurde in den modernen Gesellschaften ebenfalls säkularisiert. Staatliche Institutionen und Unternehmen bedienen sich dieser Technik, um für die Menschen zu sorgen und sie gleichzeitig zu steuern, zu überwachen und zu kontrollieren. Sie nutzen dazu modernste Kommunikationstechniken, die viel effizienter sind als die Mittel, die der Kirche jemals zur Verfügung standen. Sie erlauben – kaum spürbar – umfassende Einblicke in Leben, Beziehungen, Verhalten, Interessen und Einstellungen des Einzelnen und damit auch entsprechende Steuerungsmöglichkeiten.

In beidem, Menschen zu befreien (zu emanzipieren) und zu unterwerfen (zu steuern), war die Kirche sehr erfolgreich. Botschaft (Philosophie) und Praxis (Organisation) standen dabei stets in einem starken Spannungsverhältnis. Adressaten und Umwelten haben von der Kirche fleißig gelernt. Was Kirche so erfolgreich gemacht hat, ist säkularisiert. Was bleibt?

## 5 Gesellschaftlicher Wandel – Herausforderungen

Wir erleben gegenwärtig einen tiefgreifenden soziokulturellen Umbruch, dessen Wurzeln bis in die Aufklärung zurückreichen und der sich – getrieben durch die technologische Entwicklung – zunehmend beschleunigt.

### 5.1 Kennzeichen des gesellschaftlichen Wandels

Der gesellschaftliche Wandel seit Ende der 1960er Jahren hat viele Facetten. Zum Kern gehören die weitgehende Loslösung und Entkopplung des Individuums von seinen jeweiligen herkömmlichen sozialen Bindungen, weltanschaulich und religiös geprägten Herkunftsmilieus und traditionellen Institutionen. Der Einzelne hat – zumindest grundsätzlich – die Möglichkeiten, sein Leben nach eigenen Kriterien zu modellieren („Individualisierung“). Im Gegenzug findet er eine wachsende Vielzahl alternativer Orientierungs-, Lebens- und Sozialformen mit je eigenen Werten und Ästhetiken vor, denen er sich anschließen kann, für die er sich jedoch immer entscheiden muss („Pluralisierung“).

Der Prozess gesellschaftlicher Differenzierung und Dynamisierung findet seit den 1980er Jahren auf der Folie einer massiv einsetzenden weltweiten Vernetzung wirtschaftlicher, politischer und kultureller Prozesse statt („Globalisierung“). Der Einzelne spürt, dass er von Entscheidungen abhängig ist, die er weder durchschauen noch wesentlich beeinflussen kann.

Seit dem Ende des kalten Krieges hat sich das Tempo der Veränderung noch einmal deutlich erhöht. In dieser Zeit wurde der Begriff „VUKA-Welt“ geprägt, um die sich abzeichnende neue Qualität gesellschaftlicher Entwicklung zu beschreiben:

- **Volatilität:** Das Veränderungstempo steigt. Entwicklungen verlaufen diskontinuierlich und sprunghaft, lassen sich kaum verlässlich kalkulieren. Turbulenzen prägen den Alltag, Veränderung ist der Normalzustand.
- **Unsicherheit:** Zukünftige Zustände (Ereignisse/ Ergebnisse) lassen sich weder valide vorher-sagen noch linear herstellen. Prozesse lassen sich nicht kontrollieren und kaum noch steuern. Erfahrungen aus der Vergangenheit haben kaum Gültigkeit und wenig Relevanz für die Gestaltung von Zukunft.
- **Komplexität:** Zusammenhänge werden immer komplexer und undurchschaubarer. Die Zahl von Verknüpfungen und Interaktionen steigt und damit auch die Zahl der Einflussfaktoren. Viele, teilweise unbekannt Variablen haben vielfältige Wirkungen aufeinander.
- **Ambiguität:** Beobachtungen und Beschreibungen sind mehrdeutig und von der Perspektive des Beobachters abhängig. Es gibt keine zweiwertigen „Wahrheiten“ mehr, sondern nur noch Wahrscheinlichkeiten. Die Wahrnehmung von Wirklichkeit wird manipulierbar („alternative Fakten“).

Die hiermit einhergehende Erfahrung strukturellen Kontrollverlusts ist für viele Menschen sehr belastend. Man zieht sich in Bezüge zurück, in denen die eigenen Einstellungen bestärkt werden. Die Verführung, nach einfachen Lösungen zu greifen und jenen zu folgen, die eine starke, vertikale Führung versprechen, ist groß. Der unidirektionale Einsatz auch repressive Machtmittel zur Durchsetzung von Positionen, mit denen man sich identifiziert, reduziert die eigene Unsicherheit und maximiert die Identifikation mit denjenigen, die Macht ausüben. Dies treibt gesellschaftliche Polarisierungen weiter voran.

### 5.2 An der Schwelle zur nächsten Gesellschaft

Folgt man Peter F. Druckers Konzept der Medienepochen (2003), stehen wir an der Schwelle zur „nächsten Gesellschaft“. Drucker geht davon aus, dass jedes neu auftretende Kommunikationsmedium bestehende gesellschaftliche Strukturen und Prozesse unterbricht. Dies führt zu Turbulenzen, weil gewohnte Muster nicht mehr funktionieren und erfolgreiche Routinen dysfunktional werden. Die Neuformatierung geschieht in einem längeren evolutionären Prozess. Systemtheoretisch: Ein neues Kommunikationsmedium erzwingt einen Wechsel im Reproduktionsmodus des Systems. Der Übergang wird chaotisch erlebt. Die neuen Formen der Kommunikation können nicht mehr durch die alten Formen gesellschaftlicher Differenzierung gesteuert und kontrolliert werden.

Drucker beschreibt vier große Medienepochen (Gesellschaften):

- Tribale Gesellschaft: Die Entwicklung der Sprache ist verknüpft mit dem Übergang von kleinen, relativ geschlossenen sozialen Gruppen von Jägern, Fischern und Sammlern (Horden) zu größeren Clans und Stämmen.
- Antike Gesellschaft: Die Entwicklung der Schrift markiert den Übergang von der Stammesgesellschaft zur Ständegesellschaft.
- Moderne Gesellschaft: Mit der Erfindung des Buchdrucks zerfällt in wenigen (kriegerischen) Jahrzehnten die mittelalterliche Ständegesellschaft und wird durch gesellschaftliche Funktionssysteme wie Wissenschaft, Politik, Wirtschaft, Kunst, Religion etc. ersetzt (Parsons 1969; Luhmann 1977).
- „Nächste“ Gesellschaft: Der technologische Fortschritt im Bereich elektronischer Medien leitet den Übergang zur „nächsten“ Gesellschaft ein, deren Konturen sich erst langsam abzeichnen (vgl. Baecker 2007, ders. 2011).

Die Möglichkeit weltweiter Echtzeitkommunikation explodieren. Das Internet kann nicht mehr durch eine kritische mediale Öffentlichkeit kontrolliert werden. „Wahrheit“ entsteht per Mausklick, Bewegungen durch Aktivierung (und Manipulation) von Followern. Die Funktionssysteme (z.B. Politik, Religion, Recht) werden dysfunktional. Neue Formationen zur Steuerung elektronischer Netzwerke sind noch nicht erkennbar.

### 5.3 Zukunftsthemen

Zieht man erkennbare Entwicklungslinien im Sinne einer strategischen Analyse weiter, ergeben sich Hinweise darauf, was die „nächste Gesellschaft“ von der jetzigen unterscheidet.

#### (1) Digitalisierung und New Work

Die neuen Kommunikationstechnologien und die damit verbundene Verlagerung der Kommunikation in den virtuellen Raum haben tiefgreifende Auswirkungen auf das menschliche Zusammenleben. Wir geben Unmengen an Daten von uns preis, die im Netz gespeichert und algorithmisch aufbereitet werden. Was zunächst und vordergründig als Kontextualisierung, Entlastung der Lebensführung und Erweiterung von Möglichkeiten erscheint, entpuppt sich auf den zweiten Blick als Filterblase, Begrenzung von Freiheit und subtile Form von Kontrolle: Wir haben keinen Überblick mehr, welche Informationen über uns im Netz gespeichert sind, nach welchen Regeln sie ausgewertet, von wem und wofür sie genutzt werden. Die Balance zwischen Selbst- und Fremdbestimmung verändert sich. Wohin die Entwicklung führen kann, wenn im gesellschaftlichen Konsens vereinbarte, wirksame und transparente Kontrollmechanismen fehlen, zeigt nicht zuletzt Chinas Social Credit System.

Der digitale Wandel verändert auch die Arbeitswelt. Arbeitsprozesse werden immer weiter automatisiert. Während Output und Effizienz stetig wachsen, wird menschliche Arbeit im

Gegenzug knapper. Damit steht der Sinn von Arbeit grundsätzlich in Frage, aber auch, wer in welchem Umfang Zugang zur knappen Ressource Arbeit (und den dadurch generierten Erträgen) erhält und in der Folge, was mit der gewonnenen Zeit passiert. Erste innovative Ansätze und Trends lassen sich erkennen. Sie werden unter dem Stichwort „New Work“ diskutiert. Es gilt Abschied zu nehmen von dem bisherigen, rational und auf Leistung programmierten Verständnis von Arbeit. Kommunikation, Kreativität und Innovation werden in der neuen Arbeitswelt eine zentrale Rolle spielen, was sich bis in die Gestaltung von Architekturen niederschlägt. Berufskarrieren verlaufen nicht mehr linear, eine breite Erfahrungsbasis, Sprünge und Wechsel sind normal und erwünscht. Die Aufmerksamkeit ist auf Potenziale und deren Entfaltung gerichtet. Ziel ist ein gelungenes Zusammenspiel von Leben und Arbeiten.

## (2) Globalisierung und Re-Lokalisierung

Die durch wirtschaftliche Interessen und technologischen Fortschritt getriebene globale Vernetzung schreitet in allen Bereichen mit hohem Tempo weiter voran. Die Vorteile multilateraler Beziehungen liegen auf der Hand. Umgekehrt werden aber auch die wechselseitigen Abhängigkeiten größer. Krisenhafte Entwicklungen lassen sich nicht mehr lokal begrenzen. Die Umweltzerstörung betrifft uns alle, unabhängig davon, wieviel wir dazu beitragen. Armut und Kriege führen zu Wanderbewegungen in Richtung wohlhabender Länder, die kaum zu stoppen sind. Und Corona zeigt die Anfälligkeit für Pandemien.

Die Globalisierung löst unterschiedliche Gegenbewegungen aus. Proteste von rechts und links nehmen zu. Liberale Politik versucht, globale Prozesse mit den verfügbaren nationalstaatlichen Mechanismen zu regulieren (was zunehmend weniger gelingt) und gleichzeitig die multilaterale Option gegen eine wachsende Opposition offen zu halten. In Amerika ist der Prozess schon wesentlich weiter gediehen, die Gesellschaft ist gespalten, neonationalistische und national-populistische Bewegungen haben großen Zulauf. Man kann kaum noch miteinander reden. Und die Politik bildet das ab: Unilaterale Politik („America first“) ist hoffähig geworden und gefährdet die Demokratie.

Eine andere, eher private, unpolitische Gegenbewegung ist die Tendenz zur Re-Lokalisierung. Die unmittelbare physische Umwelt und lokale Netzwerke erhalten hier eine neue Bedeutung. Der Kauf regionaler (Bio-)Produkte, der Rückzug in alternative Gemeinschaftsformen oder Phänomene wie Urban Gardening gehören zu diesem Trend, der inzwischen auch in der Wirtschaft angekommen ist. Regionalentwicklung und die Regionalisierung von Wirtschaftskreisläufen sind Beispiele dafür.

## (3) Fragmentierung und soziale Innovation

Reziprok zur fortschreitenden Globalisierung differenziert sich unsere Gesellschaft immer weiter aus und zerfällt in Teilwelten, die zunehmend auseinanderdriften, deren Sprachcodes nicht mehr kompatibel sind und „alternative“ Wahrheiten generieren. In der vormals pluralen, zunehmend fragmentierten Welt fällt es dem Einzelnen immer schwerer, Heimat zu finden und seine Identität zu wahren. Er wechselt die sozialen Bezüge im Sekundentakt. Die Bezugssysteme selbst sind vielfach nur noch lockere Beziehungen und dynamische Verbünde in der digitalen Welt, die ständig im Wandel begriffen sind. In der Folge verläuft das Leben nicht mehr gradlinig. Biografien sind geprägt von Brüchen, Umwegen und Neuanfängen. Das betrifft Beziehungen ebenso, wie die Berufsbiografie oder das Freizeitverhalten. Die Fragmentierung reicht tief in die eigene Identität.

Die individuelle Gestaltung und Vermarktung der eigenen Identität werden zur Lebensaufgabe. Es geht um Selbst-Design und Selbst-Verwertung, darum, sein designtes Inneres und

Äußeres einem Publikum zu präsentieren, hierfür Follower zu finden und möglichst damit Geld zu verdienen. Devise ist, zu sein, was mir nützlich ist.

Andere sind von der fragmentierten Gesellschaft und den vielen fragmentierten Identitäten („Patchwork-Ichs“) heillos überfordert. Der kognitive Aufwand hinter der Fassade die reale Identität des Gegenübers zu entdecken und die eigene Identität jenseits der Anforderungen des fragmentierten, dynamischen Marktes zu entwickeln, ist enorm. Viele können da nicht mithalten und verlieren den Anschluss.

#### (4) Gesundheit und Suche nach Sinn

Je weniger die Sinnfrage durch vorgegebene Frames, in denen man sich bewegt (Religion, Milieus) beantwortet wird, desto intensiver und rastloser gestaltet sich die Suche nach Sinn und Glück. Man muss sich seinen Bezugsrahmen dazu selbst bauen. Hier spielen – neben esoterischen Praktiken – die Themen „Gesundheit“ und „Lebensqualität“ eine zentrale Rolle. Beides steht für ein gutes Leben und ist für viele – neben Wohlstand – zum zentralen Lebensinhalt geworden. Je weniger man sich vom Jenseits erwartet, desto wichtiger wird das Diesseits. Hier investieren die Menschen Zeit und Ressourcen.

Die Kehrseite: Was früher Teil des Lebens war, Krankheit, Leiden, Altern und Tod, wird heute zunehmend aus dem gesellschaftlichen Wahrnehmungsraum verbannt. Diese Themen passen nicht in eine auf das Diesseits optimierte Sinnperspektive. Dennoch haben sie für Menschen eine unglaubliche Anziehungskraft, sofern sie nicht selbst betroffen sind und aus einer Beobachterperspektive daran teilhaben können. Es zeigt, dass die Menschen mit dem Thema der Fragilität und Endlichkeit des Lebens nicht fertig sind. Es berührt, erschreckt oder fasziniert sie, wenn es ihnen begegnet. Zugleich spalten sie es ab, solange es möglich ist.

## 6 Das Gute im Schlechten – Potenziale

Wie sollen sich die Kirchen in dieser Situation verhalten? Gibt es noch eine Perspektive? Worauf können sie sich stützen und woran sollen sie sich orientieren?

### 6.1 Zusammenbruch in Sichtweite

Die Kirchen hinken der gesellschaftlichen Entwicklung weit hinterher. Am volkskirchlichen Erfolgsmodell festhaltend haben sie im Kernbereich der Sinnstiftung und Glaubensvermittlung den Anschluss an die Lebens- und Erfahrungswelten der Menschen verloren. Der Plausibilitäts- und Relevanzverlust schreitet rasant voran. Im Alltag spielen die Kirchen und ihre Angebote kaum noch eine Rolle. Versuche, die bisherige Funktionalität dem Modernisierungsparadigma folgend verwaltend-defensiv durch Konzentration, Verdichtung und Zentralisierung zu entschärfen, dynamisieren den Niedergang (Dessoy 2015).

Sämtliche organisatorischen Parameter (Mitgliedschaft, Nutzung, Personal, Finanzen, Immobilien) entwickeln sich seit Jahrzehnten derart stabil nach unten, dass sich der Nullpunkt völliger Bedeutungslosigkeit und damit der Zeitpunkt des Zusammenbruchs des jetzigen Systems relativ genau vorhersagen lässt, sofern es nicht zu einem tiefgreifenden kulturellen Wandel kommt: Zwischen 2030 und 2040 werden die Licher ausgehen. Die Irrtumswahrscheinlichkeit ist minimal (Dessoy et al. 2018).

Selbst wenn die Menschen derzeit noch nicht massenhaft aus der Kirche austreten, ist die Kirchenbindung äußerst brüchig geworden (vgl. KMU5). Der immense Verlust an Glaubwürdigkeit im Zusammenhang mit vielen Fällen schweren sexuellen Missbrauchs und ihrer systematischen Vertuschung in der katholischen Kirche kann selbst bei geringen Anlässen sehr schnell

eine Lawine der Distanzierung bis in den innersten Kern auslösen, die innerhalb kürzester Zeit zu einem massenhaften Exodus führt.

## 6.2 Auf dem Weg zu sich selbst

Unsere Gesellschaft funktioniert auch ohne die Kirchen. Die Institution Kirche hat keine Systemrelevanz mehr, wohl aber die ihr zugrundeliegende Philosophie. Für die abendländische Kultur ist die christliche Botschaft – neben griechischer Philosophie und römischen Rechtsdenken – grundlegend. Ihre Prinzipien bilden das Fundament unserer Gesellschaft: „Der freiheitliche, säkularisierte Staat lebt von Voraussetzungen, die er selbst nicht garantieren kann“ (Böckenförde-Theorem; Böckenförde 1991, S. 92.112f., vgl. Ueberschär 2015).

Das Dilemma der Kirchen am Ende der Moderne scheint zu sein, dass ihre Botschaft nicht ihrem Auftreten entspricht. Wenn nach christlichem Verständnis Gott in Jesus Christus seine Liebe auf einzigartige und endgültige Weise zugesagt und dabei den skandalösen Weg über das Kreuz und den Tod Jesu hin zur Auferstehung gewählt hat, wird eine Kirche, die mit Macht, Geld und Glorie auftritt, dieser Botschaft selbst weder gerecht, noch kann sie diese glaubhaft verkünden. Auch sie muss den Weg der Entäußerung gehen (Engel 2018).

Folgt man diesem Gedankengang, wird der Zusammenbruch (Kybernetik 1. Ordnung) zur großen Chance (Kybernetik 2. Ordnung): Die Kirche kommt auf dem Weg des Verlustes von Macht und Einfluss, Geld und Vermögen, Glanz und Gloria, zu sich selbst, zu ihrer ureigensten Bestimmung, die Botschaft der Liebe Gottes in Jesus Christus in Welt und Geschichte zu bezeugen. Eine „schwache“ Kirche (Vattimo), „verbeulte“ Kirche (Papst Franziskus), eine „ekklesia ohne Privilegien“ (Engel) verkörpert die Botschaft mehr und glaubwürdiger als sie es anders je könnte.

## 6.3 Start with Why<sup>7</sup>– Vom Ursprung lernen

Am Anfang der christlichen Bewegung stand eine Erfahrung und deren Deutung, die in ihrer Verbindung für die Menschen damals, Juden und Nicht-Juden, offensichtlich sehr überzeugend war, unabhängig davon in welchem kulturellen Kontext sie sich bewegten. Die Evangelien beschreiben die Person Jesu und ihren Umgang mit den Menschen, in einer Vielzahl von Bildern und Geschichten. Stets ging von ihm eine Wirkung von Heilung und Befreiung aus. Jesus begründete sein Handeln mit einer besonderen Beziehung zu Gott. Seine Jünger verstanden Handeln Jesu als Hinweis auf etwas Größeres, auf Heil und Erlösung. Sie verknüpften sein Auftreten mit dem Anbrechen des endzeitlichen Reiches Gottes (hebräisch מלכות malchut, griechisch Βασιλεία τοῦ Θεοῦ). In ihm sahen sie den Gesandten Gottes und drückten das Besondere an ihm – abhängig von der jeweiligen Kultur – in unterschiedlichen Bildern und Begriffen aus.

Umkehr, Sinnesänderung (griech. μετάνοια metánoia) steht am Anfang des Evangeliums und ist ein Kernbegriff im Neuen Testament (Mk 1,9-15). Es geht um nachhaltige Veränderung: Durch das Wirken Jesu entstand (in der Wahrnehmung der Zeugen) ein Raum, der neue Erfahrungen ermöglichte, die einen tiefgründigen Unterschied machten, die den kognitive Bezugsrahmen grundlegend veränderten und in diesem Sinne Umkehr, Wandlung und Entwicklung auf eine verheißene gute Zukunft hin in Gang setzten (vgl. Lk 24,13-35).

Taufe und Mahlgemeinschaft sind rituelle Zeichen und Vergegenwärtigung dieser Erfahrungswirklichkeit. Sie war allem Augenschein nach so stark und fundamental, dass sie die frühen Christen auch über den Tod Jesu hinaus lebendig und wirksam halten konnten. Sie steht in

---

<sup>7</sup> Der Begriff geht auf Simon Sinek zurück. Er sagt, dass Menschen vor allem von den im Hintergrund liegenden Absichten („Why“) berührt und inspiriert sind und dies in der Kommunikation vor dem „How“ (Wie) und „What“ (Was) kommen muss (Sinek 2009).

direktem Zusammenhang mit dem Sendungsauftrag Jesu „Geht hinaus in die ganze Welt und verkündet das Evangelium der ganzen Schöpfung!“ (Mk 16,15). Das Ende (der Auftrag) ist nur vom Anfang (der Umkehrerfahrung) her zu verstehen.

Systemisch betrachtet, wird hier – ausgehend von Jesus selbst – für die Jünger und die frühen Christen eine Rolle skizziert, die Hinweise geben kann, wie Kirche für eine Gesellschaft, die sich im Umbruch befindet, relevant werden könnte. Die Christen sind Spezialisten für Wandlung und Entwicklung. Sie machen durch die Art ihres Beziehungsangebotes einen Unterschied. Sie sind ihrer Zeit voraus, sie verweisen auf eine Wirklichkeit, einen Fluchtpunkt in der Zukunft, nicht in der Vergangenheit. Eine Kirche, die dieser Logik folgt, übernimmt horizontale Führung.

## 7 Horizontale Führung – Nutzen stiften

Unter diesem Vorzeichen hat Kirche längst nicht ausgedient, im Gegenteil. Sie hat Menschen und Gesellschaft gerade heute etwas zu sagen.

### 7.1 Erfahrbar machen, wie Sterben und Auferstehen gehen können

Unsere Idee von einer „bürgerlichen Gesellschaft“, die mit dem Entstehen der Nationalstaaten nach der Französischen Revolution verknüpft ist, geht ihrem Ende entgegen: „Gesellschaft, wie wir sie kennen, vergeht, Welt bleibt“ (Maren Lehmann). Umweltzerstörung, Pandemien, Armut und Gewalt machen an unseren Grenzen nicht halt. Wir wissen nicht, was uns erwartet. Viele verschließen in dieser Situation ihre Augen, verriegeln ihre Türen und vernageln ihre Fenster.

Und die Kirchen? Sie sind mit der Gesellschaft alt geworden. Sie schauen wie gebannt auf den Umbruch und versuchen gegenzuhalten, indem sie – dem Modernisierungsparadigma folgend und die letzten Reserven mobilisierend – krampfhaft im volkshirchlichen Produktionsmodus verharren und alles daransetzen, ihre Pfründe (Macht, Einfluss, Vermögen) zu sichern. Auf diese Weise folgen die Kirchen einer Gesellschaft, die im Vergehen begriffen ist, selbst auf die Gefahr hin, mit ihr unterzugehen.

Führung geht anders. Relevant wird Kirche für eine sterbende Gesellschaft dann, wenn sie ihr nicht zeitverzögert folgt, sondern ihr voraus ist, wenn sie ihr zeigen kann, wie Sterben und Auferstehen gehen können, wie nachhaltige Transformation bis in die eigene DNA, im tiefsten Sinne des Wortes „Wandlung“, möglich sein kann. Das geht nur, wenn sie vorausgeht, sich diesem Prozess zuvor selbst aussetzt: Kirche muss (in ihrer jetzigen Form) sterben, die Leere aushalten, dem sich dann Zeigenden vertrauen und so von Grund auf neu werden, um jenseits von Worthülsen durch eigene Erfahrung Antworten zu finden für eine Gesellschaft, die genau dies – Sterben und Neuwerden – vor sich hat und sich erkennbar schwer damit tut. Die Kirche hat den Zuspruch des Geistes, dass genau dies gelingen wird, wenn sie auf ihn vertraut (Mt 30,20).

### 7.2 Erfahrbar machen, wie Gegensätze überwunden werden können

Wir leben in einer Welt, die fragil und zerbrechlich ist. Der Konsens über Werte und Regeln des Zusammenlebens schwindet. Man bewegt sich in Kommunikationszusammenhängen, die das eigene Weltbild reproduzieren, gegen alternative Sichtweisen immunisieren und sich jederzeit radikalieren können. Innerhalb der Gesellschaft entstehen Parallelwelten, die sich voneinander abschotten.

Und die Kirchen? Sie prangern Fragmentierung und Polarisierung vielfach moralisierend an und bilden sie gleichzeitig nach innen spiegelbildlich ab. Exemplarisch hierfür steht der Synodale Weg der Katholische Kirche. Die Auseinandersetzungen werden in aller Härte und mit allen

Mitteln geführt. Die Lager stehen sich unversöhnlich gegenüber. Die Debatten zeigen, dass die (kath.) Kirche in Deutschland selbst tief gespalten ist und zu zerbrechen droht.

Führung geht anders. Relevant wird Kirche für eine fragmentierte und polarisierte Gesellschaft nicht, wenn ihre Akteure sich in einer zweiwertigen Logik polarisierend und wechselseitig exkludierend die Kirchlichkeit absprechen. Relevant wird sie, wenn sie der Gesellschaft glaubwürdig zeigen kann, wie Unterschiede und Gegensätze in ein ausbalanciertes und fruchtbares Miteinander kommen können. Das Kreuz ist ein gutes Symbol dafür. Es steht für Ganzheitlichkeit. Es verbindet in der Vertikalen Existenz und Transzendenz, in der Horizontalen Individuum und Gemeinwesen. Die (katholische) Kirche wird erst ihre innere Zerrissenheit überwinden müssen, um für die Gesellschaft nützlich werden zu können.

### 7.3 Erfahrbar machen, wie Leben und Zukunft gelingen können

Die Frage, wie Leben gelingen kann, die Suche nach Glück und Sinn, wird psychologisch umso drängender, je stärker die Brüchigkeit des Lebens, Unglück, Krankheit und Tod abgespalten und aus dem Wahrnehmungshorizont verbannt werden.

Und die Kirchen? Sie bieten Rezepte früherer Tage, verstaubte oder kindlich-naive Bilder eines Jenseits, die wenig bis nichts mit dem Lebensgefühl und den Fragen der Menschen heute zu tun haben. Vor dem Entree werden sinnlose Hürden aufgebaut: Glaubenswahrheiten, die erkenntnistheoretisch obsolet einem naiven Realismus folgend als unabänderlich gelten, und eine Moral, die jeglichen sozialwissenschaftlichen Erkenntnissen widerspricht und mit Vorliebe in die Betten der Menschen greift, was ausschließlich dazu dient, Macht auszuüben – und das vor dem Hintergrund, dass sich viele Protagonisten selbst nicht an grundlegende ethische (Minimal-)Standards halten.

Führung geht anders. Relevant wird Kirche für Menschen und eine Gesellschaft auf der Suche nach Sinn und Glück, wenn sie in den Lebenswelten der Menschen die Erfahrung von Heilung, Befreiung und Erlösung hier und heute ermöglicht. Das setzt eine Umkehr der Perspektive voraus: Die Botschaft ist radikal von den Menschen her zu denken und auf deren Lebenswelt und Erfahrungshorizont zu beziehen. Die Vision des Evangeliums muss i.S. einer visionären Praxis spürbar im Binnenraum von Kirche gelebt und in die Welt hinausgetragen werden.

### 7.4 Erfahrbar machen, wie Teilhabe und Gerechtigkeit möglich sind

Wie die Weltgesellschaft mit ungleich verteilten Ressourcen, mit Armut und Benachteiligung, mit Gewalt und Unterdrückung, aber auch mit Umweltzerstörung und ihren Folgen umgeht, ist eine drängende Überlebensfrage für unseren Planeten. Die Auswirkungen treffen auf Dauer alle. Sie machen vor nationalen Grenzen weder Halt, noch können sie innerhalb dieser Grenzen bewältigt werden.

Und die Kirchen? Gerechtigkeit und Frieden sind ihr Thema von frühester Zeit an. Immer wieder gab es in ihrer Geschichte Reformer, wie etwa Franz von Assisi, die Kirche und Gesellschaft durch ihr Zeugnis und ihr Leben den Spiegel vor- und so die Idee des Reiches Gottes wachhielten. Gerade in Ländern mit starken gesellschaftlichen Verwerfungen und großen sozialen Unterschieden ist das diakonische Engagement der Kirchen ein zentraler Plausibilitätsfaktor für ihre Botschaft. Dennoch neigen kirchliche Akteure (Verantwortliche und Mitglieder) gerade bei uns dazu, sich in der jeweiligen Zeit einzurichten, mitzuspielen in der Logik des Gewinnens und Verlierens, die Annehmlichkeiten der Wohlstandsgesellschaft mitzunehmen und zu genießen, wissend, dass dies auf Kosten anderer geschieht. Bis dahin, dass es auch in den Kirchen starke Strömungen gibt, sich der Welt gegenüber abzuschotten, Andersartiges auszugrenzen, alles zu unterbinden, was den gewonnenen Status in Frage stellen könnte.

Führung geht anders. Kirche wird sich entscheiden müssen, ob sie an den Fleischtöpfen der Wohlstandsgesellschaft teilhaben oder aber für die Teilhabe der Wohlstandsverlierer und Ausgegrenzten im weitesten Sinne, für Frieden und Gerechtigkeit vor Ort und in der Welt eintreten und kämpfen will. Beides zusammen geht nicht.

## 8 Zeit der Entscheidung – Resümee

Die Kirchen sind aktuell damit beschäftigt, im Prozess des gesellschaftlichen Wandels die Kontrolle zu behalten, um selbst nicht unterzugehen. Sie agieren vorwiegend defensiv und folgen den gesellschaftlichen Veränderungen nur widerwillig und mit erheblicher Verzögerung. So ist es kaum möglich, gesellschaftlichen Nutzen zu stiften.

Die Kirchen hätte einer Gesellschaft im Umbruch viel zu sagen. Sie müssten dazu offensiv spielen und Führung im kollektiven Suchprozess übernehmen. Das können sie allerdings nur, wenn sie einen festen Stand haben. Diesen finden sie nicht in einem System, das auf Prämissen der Vergangenheit beruht, die nicht mehr geteilt werden. Der jetzige Apparat wird zeitnah untergehen. Mit ihm wird die Staffage verschwinden, soviel scheint sicher. Halt und Stand gibt es nur in der Rückbesinnung auf den Kern der Hoffnung, der sich konkret in der Erfahrung hier und heute zeigen und bewähren muss. Das impliziert einen fundamentalen Systemwechsel.

Für den notwendigen Wandel, der tief in die DNA von Kirche hineinreicht, gibt es keinen Masterplan, der deduktiv abzuarbeiten wäre. Systemisch gesehen steht am Anfang die Unterbrechung: aufhören, mitzumachen und das Schwungrad weiterzudrehen. Kein Business as usual mehr. Die Verantwortungsträger müssen sich das Ende der bisherigen Kirchenmodelle eingestehen. Jede/r muss sich fragen, welche Muster dazu beitragen, den Status quo immer wieder von Neuem zu reproduzieren. Wenn man dies tut, beginnt das Sterben, das Voraussetzung ist, damit wirklich Neues entstehen kann. Das muss man aushalten, ohne dem Reflex zu erliegen, das Drama des Sterbens zu relativieren. Es geht darum, miteinander die Leere auszuhalten, ohne zu wissen, was kommt: Tod oder Auferstehung. Das erfordert Mut.

Wandlung ist Kern der Botschaft und Auftrag zugleich. Heute ist Zeit der Entscheidung, für jede/n: wegzuschauen oder den Finger in die Wunde zu legen, drin zu bleiben oder zu gehen, Veränderung aufzuhalten oder zu beschleunigen, Teil des Problems oder Teil der Lösung zu sein. Jede/r zählt.

## Literatur

- Baecker, D (2011) 16 Thesen zur nächsten Gesellschaft. In: Revue für Postheroisches Management, 9/2011, S. 9-11
- Baecker, D (2007) Studien zur nächsten Gesellschaft, Frankfurt a. M.
- Bucher, R (2021) Transformationen der Pastoralmacht. In: Desso, V, Hahmann, U, Lames G (2021) Kirche und Macht, Würzburg (in Druck)
- Böckenförde, E-W (1991) Die Entstehung des Staates als Vorgang der Säkularisation (1967), abgedruckt. In: ders., Recht, Staat, Freiheit, Frankfurt a. M.
- Desso, V, Hahmann, U, Lames G (2021) Macht und Kirche, Würzburg (in Druck)
- Desso, V, Hahmann, U, Lames, G (2018) Trend wenden – Einschätzungen und Zahlen zur Zukunft der Kirche. In: futur2 – 1/2018. (<http://www.futur2.org/article/trend-wenden-einschaetzun-gen-und-zahlen-zur-zukunft-der-kirche/>) Zugegriffen: 01.12.2020
- Desso, V (2015) Konzentration, Verdichtung und Zentralisierung – Das dominante Reformparadigma in der katholischen Kirche. In: Desso V, Lames, G, Lätzler, M, Hennecke C (Hrsg.) (2015) Kirchenentwicklung. Konzepte – Praxis – Perspektiven, Trier, 101-116

- Doppler, K. (2006) Führen in Zeiten der Veränderung. In: OrganisationsEntwicklung 1/2006.
- Drucker, P F (2003) Managing in the Next Society, New York
- zu Eltz, J (2021) Macht einsetzen, um Macht zu begrenzen. In: Dessoy, V, Hahmann, U, Lames G (2021) Kirche und Macht, Würzburg (in Druck)
- Engel, U (2019) Kirche unter leerem Himmel. In: futur2 - 1/2018. <http://www.futur2.org/article/kirche-unter-leerem-himmel/>. Zugegriffen: 01.12.2020
- Foucault, M (1992) Was ist Kritik? Internationaler Merve Diskurs Bd. 167, Berlin
- Frey, D, Jonas, E M (2002) Die Theorie der kognizierten Kontrolle. In: Frey, D, Irle, M (Hrsg.), Theorien der Sozialpsychologie, Band 3, Bern 2002, 13-50
- Freud, A (2010) Das Ich und die Abwehrmechanismen, 21. Aufl., Frankfurt a. M.
- Freud, S (1981) Totem und Tabu, Einige Übereinstimmungen im Seelenleben der Wilden und der Neurotiker, 18. Aufl., Frankfurt a. M.
- Gärtner, H W (2002) Kirche als Organisation – (Leib Christi) aus organisationstheoretischer Sicht. In: Wege zum Mensch 6/2002, 373-383
- Keul, H (2019) Macht ausüben, aber nicht missbrauchen. Verletzlich sein – der Gewalt widerstehen – human handeln. In: futur2 - 2/2019. <http://www.futur2.org/article/macht-ausueben-aber-nicht-missbrauchen/>. Zugegriffen: 01.12.2020
- Kirchenamt der Evangelischen Kirche in Deutschland (Hrsg.) (2014) Engagement und Indifferenz. Kirchenmitgliedschaft als soziale Praxis, V. EKD-Erhebung über Kirchenmitgliedschaft, Hannover (zitiert als KMU 5)
- Luhmann, N (1995) Das Recht der Gesellschaft, 8. Auflage, Frankfurt a. M.
- Luhmann, N (1993) Soziale Systeme, 4. Aufl., Frankfurt a. M.
- Luhmann, N (1977) Differentiation of Society. In: Canadian Journal of Sociology, Band 2, Nr. 1, 1977, 29–53
- Parsons, T (1969) Theoretical Orientations on Modern Societies. In: Parsons, T (1969) Politics and Social Structure, New York, S. 34–57
- Platon (2000), Der Staat, Stuttgart
- Popper, K (1974) Objektive Erkenntnis, 2. Auflage, Hamburg
- Schillebeeckx, E (1977) Christus und die Christen. Die Geschichte einer neuen Lebenspraxis, Freiburg, Basel, Wien
- Seligman, M E P (1979) Erlernte Hilflosigkeit, München - Wien - Baltimore
- Sinek, S (2009) Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action, London
- Sperber, D, Wilson, D (1986) Relevance: Communication and Cognition, Oxford
- Ueberschär, E (2015) „Gott als Stakeholder?“, Religion als Dimension von Leitung. In: futur2 - 2/2015. <http://www.futur2.org/article/gott-als-stakeholder-religion-als-dimension-von-leitung>. Zugegriffen: 01.12.2020
- Vattimo, G (1997) Glauben – Philosophieren, aus dem Italienischen von Christiane Schultz, Stuttgart
- Wittchen, H U, Hoyer, J (2011) Klinische Psychologie und Psychotherapie, Heidelberg



**Dr. Valentin Dessoj**

Dr. phil., Dipl.-Psych., Dipl.-Theol., Supervisor, Coach, Trainer und Organisationsberater; Geschäftsführer kairos. Coaching, Consulting, Training mit Sitz in Mainz; Autor und Herausgeber einschlägiger Veröffentlichungen in den Bereichen Führung, Innovation, Strategie-, Organisations- und Personalentwicklung; Teil der Kooperation Hahmann & Dessoj, Mitherausgeber und Redakteur der online-Zeitschrift futur2, Mitveranstalter und Organisator der Kongressreihe „Strategie und Entwicklung in Kirche und Gesellschaft“.