

Walt Disney und der Aufbruch der Kirche

Ideen für die Kirche von morgen

von Alexander Garth

Vor einigen Tagen telefonierte ich mit einem katholischen Freund. Er erzählte mir von einem Abend in seinem Rotary Club. Ein evangelischer Bischof sei zu Gast gewesen und habe einen Vortrag gehalten. Das Thema: „Die Zukunft der Kirche“. Das Resumé: „Wir werden älter und kleiner.“ Mein Freund zitierte als Gegentext den berühmten Ausspruch des Papstes Benedikt aus seiner Antrittspredigt 2005: „Die Kirche lebt und sie ist jung!“ Und er fragte mich, welche Ideen wir in der evangelischen Kirche entwickeln, um die anstehenden Probleme – Schrumpfung und Überalterung – zu meistern? Ein Unternehmen, dessen Produkte sich schlechter verkaufen und dessen Kundschaft überaltert ist, wird alles daran setzen, Strategien zu entwickeln, um zu einer neuen Dynamik zu finden.

Zeitenwende

Nun ist die Kirche nicht einfach ein Unternehmen. Aber auf sie kommen Herausforderungen zu, die einen Umbau erforderlich machen, wenn sie weiter als prägende Größe in der Gesellschaft mitwirken will. Fast überall in der Welt boomt das Christentum. Nur in Europa wirkt es eigenartig müde und überaltert. Das Problem der Kirche unseres Kontinents ist im Kern eine Krise des konstantinischen Kirchenmodells, das Jahrhunderte lang ziemlich erfolgreich war. Aber nun geht eine Ära zu Ende. Das alte konstantinische Betriebssystem funktioniert nicht mehr so richtig. Jeder Untertan gehörte demnach (mit Ausnahme der Juden) zur Kirche. Wer das nicht wollte, musste damit rechnen, ins Ausland oder gar ins Jenseits befördert zu werden. Auch die Reformation hielt im Ganzen an diesem System fest. Nach der formellen Trennung von Kirche und Staat vor einhundert Jahren gab es nun auf einmal die Möglichkeit, ohne Kirche zu leben. Immer mehr Menschen machten davon Gebrauch: weil sie sich durch kirchenfeindliche Diktaturen zum Kirchenaustritt genötigt sahen, weil ihnen Glaube und Kirche nichts mehr bedeuten, weil sie das, was sie an Spiritualität und Sinn suchen, in der Kirche nicht finden, oder einfach nur, weil sie keinen Sinn darin sehen, eine ihnen fremde Institution mitzufinanzieren. Hinzu kommt, dass die sie umgebende Kultur eine Kirchenzugehörigkeit immer weniger stützt. Aufgrund von demographischem Wandel, von Kirchenaustritten und steigender Taufabstinenz für die eigenen Kinder, bricht, so die Prognose der Experten,

voraussichtlich bis 2030 die Finanzkraft der evangelischen Landeskirchen um bis zu fünfzig Prozent ein. Aber nicht nur die Finanzen werden knapp. Beobachter registrieren eine „Verdunstung“ des christlichen Glaubens als gesellschaftlich relevante Größe in Deutschland und Europa. Viele Menschen können mit dem überlieferten kirchlichen Glauben samt seinen Riten nichts mehr anfangen. Während noch vor zwanzig Jahren viele Verantwortliche in der Kirche überzeugt waren, es handele sich dabei um ein vorüberziehendes Tief, nötigen uns heute die nüchternen Zahlen zu dem Schluss, dass die Kirche der Zukunft eine andere sein wird und sein muss, wenn sie ihren Auftrag erfüllen will, „das Evangelium unter die Leute zu bringen“.

Ökonomisierung – ein Weg in die Zukunft?

Das Problem einer schrumpfenden Kirchen wird vor allem ökonomisch angegangen. Man versucht, den kirchlichen Betrieb auf die Größe herunterzufahren, die voraussichtlich finanziert werden kann. Das Ergebnis dieser „Downsizing“-Methode ist nicht etwa eine ausstrahlendere, missionarische und zukunftsfähige Kirche. Sie wird sich kaum zu einer kleinen, dynamischen und begeisterten Minderheit gesund schrumpfen. Das war schon zu DDR-Zeiten ein frommer Mythos. Der kraftvolle Aufbruch der Kirche zu den Menschen kommt nicht dadurch, dass man lediglich ihre Kirchengestalt verschlankt. Nötig ist vielmehr eine Neugestaltung der Kirche und ihrer Arbeit nach den neuen Anforderungen einer zunehmend säkularen Umgebung. Dies muss geschehen als Neuaufbruch aus dem Geist des Evangeliums. Wenn lediglich die Gestalt der Kirche verkleinert wird unter Beibehaltung ihres Betriebsmodells, das ja in früheren Zeiten erfolgreich war, machen wir die Kirche nicht wirklich zukunftsfähig. Im Gegenteil. Die kirchliche Arbeit auf einem immer niedrigeren Niveau festzuschreiben, führt in die Resignation und Depression. Man darf nicht unterschätzen, welche lähmende Wirkung die erlebte Reduzierung kirchlicher Angebote für das christliche Bewusstsein der Kirchenmitglieder hat. Abbau statt Aufbruch, das ist der verwaltete Untergang, die finanzierbare Sterbehilfe eines Kirchenmodells, das den Anforderungen der Zukunft nicht genügt. Es gibt zu einem Neuaufbruch keine Alternative, wenn wir unseren Auftrag weiter erfüllen wollen, Kirche für das Volk zu sein.

Ausstrahlende Kirche?

Der EKD-Ratsvorsitzende Wolfgang Huber hat in den Neunzigern eine Kirchenreform angestoßen, die das Grundproblem der evangelischen Kirche hierzulande angehen sollte:

Kirche muss einladender und ausstrahlender werden - besonders für die, die äußerlich (oder auch nur innerlich) ohne Kirche leben. Das alte Wort dafür: Die Kirche muss wieder *missionarisch* werden. In der Vergangenheit hatte man es ja nicht wirklich nötig, Menschen zu gewinnen. Schließlich gehörte jeder irgendwie dazu. Aber die Entfremdung weiter Teile der Bevölkerung von Glaube und Kirche nicht nur in Ostdeutschland und steigende Kirchenaustrittszahlen zwingen die Kirchen zum Nachdenken darüber, wie sie einladender für Kirchendistanzierte werden kann. Besonders in Ostdeutschland, wo sich eine Art Volksatheismus etabliert hat, muss die Kirche neu zu den Menschen aufbrechen, wenn sie nicht völlig an Bedeutung verlieren will. Eberhard Jüngel sagte 1999 auf der sogenannten „Missionssynode“ der EKD in Leipzig: „Wenn Mission und Evangelisation nicht Sache der ganzen Kirche ist oder wieder wird, dann ist etwas mit dem Herzschlag der Kirche nicht in Ordnung.“ Für die Kirche unseres Landes gilt: Sie muss wieder etwas lernen, was sie über die Jahrhunderte vernachlässigt hat. Der Anglikanische Bischof Steven Croft beklagte 2015 auf dem Kirchentag in Stuttgart: „Die Vernachlässigung und Verächtlichmachung von Evangelisation ist eine der Hauptsünden in der Geschichte meiner Kirche.“

Spirituelle Sehnsucht

Immer wieder wird bei kirchlichen Mitarbeitern die Klage laut, dass christliche Angebote auf wenig Interesse stoßen. Hinter diesem Statement stecken viele negative Erfahrungen. Dennoch! Der Bedarf nach spiritueller Erfahrung und Begleitung ist immens und die Fragen nach Identität, Sinn, Wahrheit, Zukunft, Gotteserfahrung sind präsenter denn je. Und genau in diesem Bereich liegt die Kernkompetenz des christlichen Glaubens. Die allgemeine Interessenlosigkeit gegenüber christlichen Angeboten signalisiert ein ganz anderes Problem. Unsere zentralen Inhalte werden nicht verstanden. Kommunikation gelingt nicht. Wir haben ein handfestes Kommunikationsproblem. Christliche Verkündigung muss neue Wege finden, um alte Glaubensinhalte einladend und lebensrelevant neu in die Kultur der Menschen, in ihre konkrete Lebens- und Verstehenswelt, umzusprechen.

Im säkularen Berlin sind in den letzten Jahren eine Reihe von neuen Gemeinden entstanden, die viele, besonders junge Menschen erreichen, also genau die Gruppe, die in vielen evangelischen Gottesdiensten fehlt. Zwei Beispiele: Die Junge Kirche Berlin (JKB), Mutter- und Tochtergemeinde, beides neue Gemeinden der Evangelischen Landeskirche, sind voller junger Menschen (Durchschnittsalter 22), von denen die meisten einen atheistisch-konfessionslosen Hintergrund haben. Das vor 15 Jahren gegründete Berlin-Projekt hat vielleicht vierhundert Gottesdienstbesuchern und mehrere Tochtergründungen.

Auch diese Initiative (freikirchlich, FeG) ist ein ermutigender Beleg dafür, dass Menschen aus postmodernen und kirchenfernen Milieus für den Glauben zu gewinnen sind. Diese Projekte bieten jungen Erwachsenen attraktive Formen von Spiritualität. Sie experimentieren mit Sprache, Musik und Medien. Religion und Spiritualität fasziniert in unserer säkularen Kultur viele Menschen. Der Trendforscher Matthias Horx spricht sogar von einer Respiritualisierung als Megatrend unserer Tage. Gleichzeitig aber scheint dieser Trend zum großen Teil an den Kirchen vorüber zu gehen. Für postmoderne spirituell Suchende ist das europäische Christentum zu verkopft, zu westlich und zu wenig mystisch. Oder wie der Österreichische Journalist Günther Nennung lakonisch vermerkt: „Die Sehnsucht boomt, aber die Kirchen schrumpfen“.

Aufbruch ist möglich

Es ist wahr, dass wir kleiner werden. Es ist aber auch wahr, dass unsere Kirche über unglaubliche Ressourcen verfügt und dass es auch im Osten unseres Landes einen Hunger gibt nach geistlicher Begleitung, nach wohltuender Gemeinschaft, nach gelebter Spiritualität, nach Antworten auf Lebens- und Glaubensfragen. Wir haben einen Auftrag und eine göttliche Bevollmächtigung, neue Wege zu einer einladenden, innovativen und auch in einigen Bereichen wirklich wachsenden Kirche zu beschreiten. Auch wenn wir wahrscheinlich hier und da einen geordneten Rückzug aus Teilbereichen des gesellschaftlichen Lebens antreten müssen, wird es Bereiche geben, in denen wir „gegen den wachsen“, in denen neue Menschen für das Evangelium und die Kirche gewonnen werden und in denen beispielhafte Modellprojekte Impulse des Glaubens und der Hoffnung in das Land hinein strahlen.

Institutionen, die sich in einer Krise befinden, müssen sich fragen: Was war der ursprüngliche Traum, die ansteckende Faszination, die treibende Idee am Anfang, die zur Entstehung und zum Erfolg führte? Ein Aufbruch, der Begeisterung und Wachstum ausstrahlt, braucht die Rückkehr zum Eigentlichen. Um die Kraft zu neuen innovativen Arbeitsformen und attraktiven Projekten zu finden, ist eine Doppelstrategie erforderlich. Neben dem Rückzug, der vereinzelt nötig sein wird, muss die Kirche ihre Kräfte und Ressourcen bündeln. Die Konzentration auf das Kerngeschäft, die Relevanz des Glaubens für das Leben der Menschen überzeugend und kraftvoll zu vermitteln, ist die eigentliche Herausforderung. Ein Aufbruch, der Begeisterung und Wachstum ausstrahlt, braucht die Rückkehr zum Wesentlichen. Was ist unser vornehmlicher Auftrag und worin liegt unsere Kernkompetenz?

Visionäre, Realisten, Kritiker - Die Disney-Methode

Walt Disney, der vielleicht kreativste Kopf des 20. Jahrhunderts, der Schöpfer von Themenparks, Filmen und Fantasiefiguren, ist das erfolgreiche Beispiel dafür, wie man brillante Ideen Realität werden lässt. Er schuf eine Vielzahl von Fantasiewelten und gründete ein Ideenimperium. Er entwickelte eine kreative Methode, wie man ungewöhnliche Ideen fördert und in überraschende konkrete Resultate überführt. Weltweit findet diese Methode Anwendung in Wissenschaft, Wirtschaft, Politik und Werbung. Diese Technik hat sich besonders darin bewährt, festgefahrene Denkstrukturen aufzubrechen und erstaunliche Lösungen zu finden. Dieses Modell könnte der Kirche helfen, Wege zu beschreiten, wie man den Herausforderungen einer säkularen Postmoderne begegnet und innovative, zukunftsweisende Projekte ins Leben ruft.

Disney identifizierte drei unterschiedliche Typen des Umgangs mit einer Herausforderung:

1. Visionäre: Sie sind die Träumer und Ideenlieferanten. Menschen, die ihre Stärken in diesem Bereich haben, sind enthusiastisch und fantasievoll. Sie sprudeln vor Ideen, um ein Projekt zu entwickeln. Sie sind zukunftsorientiert und kommen auf verblüffende und ausgefallene Einfälle. Ihre Umgebung nimmt sie positiv und negativ wahr als Querdenker, Nonkonformisten und Überflieger. Ihre Schwäche besteht in der Schwierigkeit, eine Idee wirklich zu erden und in realisierbare Projekte zu überführen.
2. Realisten: Sie entwickeln die nötigen Schritte. Ihre Stärke besteht darin, dass sie Kreativität und die Möglichkeiten praktischer Umsetzung verbinden. Sie haben einen Blick dafür, welche Ressourcen, Techniken, Begabungen, Immobilien, Finanzen und welches Know How für die Realisierung von Ideen notwendig sind. Sie sind es, die eigentlich eine Vision zu konkreten Resultaten bringen.
3. Kritiker: Sie verbessern die vorliegenden Ergebnisse, checken mögliche Fehlerquellen und realisieren das Qualitäts-Management. Sie haben ein Gespür für die Minimum-Faktoren, die ein Projekt zum Scheitern bringen könnten. Sie sehen die Probleme und Risiken. Ihre Stärke ist die Analyse und Kontrolle. Ihre Umgebung nimmt sie wahr als die, welche unbequeme Fragen stellen, sich an Details aufhängen, negative Perspektiven ins Spiel bringen und Schwachpunkte ausmalen. Sie sind diejenigen, die am Gelingen eines Projekts maßgeblich mitwirken. Sie optimieren die Resultate, und oft bestehen Projekte erst durch sie den Praxistest.

Diese Typisierung ist keinesfalls eine Fixierung einer Gruppe von Menschen auf ein bestimmtes Persönlichkeitsprofil. Vielmehr sind in jedem Menschen diese drei Herangehensweisen an Probleme angelegt, allerdings in unterschiedlicher Stärke und Ausformung. Von Walt Disney zum Beispiel sagte man, dass er in allen drei Formen der Problembehandlung extrem begabt war. Er gehört, wie auch Steve Jobs, der Gründer von Apple, zu den seltenen Genies, die das Zeug haben, eine Ideenfabrik und ein Weltunternehmen zu gründen und zu leiten.

Bei der Disney-Methode geht es nicht um Typisierung, sondern darum, alle drei Typen in einen gemeinsamen kreativen Prozess zu führen. In diesem können sie ihre Stärken ausspielen und ihren besonderen Blickwinkel für das Ganze einbringen. Es entsteht ein dynamischer Synergieeffekt, in dem sich alle Beteiligten zu kreativer Bestform hochschaukeln. Das Resultat sind Spitzenergebnisse. Die Kunst besteht darin, alle drei Typen in einen Prozess zu lenken, der nach bestimmten Regeln abläuft und streng moderiert werden muss. Wenn zum Beispiel Visionäre und Kritiker unkontrolliert aufeinandertreffen, um ein Projekt zu initiieren, so wird es wahrscheinlich zu keinen brauchbaren Ergebnissen kommen. Warum? Weil sich diese beiden Gruppen gegenseitig neutralisieren. Sie sind wie Feuer und Wasser.

Der Disney-Prozess besteht aus hauptsächlich drei Phasen.

1. In der ersten Phase sind die Beteiligten herausgefordert, Ideen und Visionen zu entwickeln. Die Ideen dürfen nicht kritisiert werden, auch wenn sie noch so verrückt und kaum umsetzbar erscheinen. Es geht darum, das Unmögliche zu denken. Jeder noch so abwegige Gedanke kann der Inspirator sein für eine außergewöhnliche Idee, die zum Ziel führt. Das fantasievolle freie Assoziieren ist eine wesentliche Grundlage der Ideenfindung.
2. In der zweiten Phase geht es darum, die vorliegenden Ideen lebens- und praxisnah umzusetzen und zu konkreten Projekten zu führen. Welche konkreten Schritte sind für die Realisierung eines Projektes notwendig? Welche Ressourcen sind vorhanden? Welche Ressourcen müssen akquiriert werden: Geld, Know How, Menpower, Equipment, Kommunikation, juristische Klärungen?
3. Die dritte Phase dient zur Sicherung und Optimierung der erreichten Ergebnisse. Wo liegen die Schwachstellen? Welche Faktoren könnten verhindern, dass das Projekt wirklich läuft? Wie können die Risiken minimiert werden?

Walt Disney und der Aufbruch der Kirche

Think Tanks

Wir müssen als erstes Think-Tanks, Denkfabriken bilden aus Menschen, die, angestiftet von Gott, nach neuen Wegen suchen. Think Tanks sind Geburtsstätten, an denen die Kraft von Vision zusammen mit dem pragmatischen Sinn für das wirklich Machbare zukunftsweisende Resultate zur Welt bringt: Neue Modelle und Arbeitsformen, die entwickelt und in die Praxis gesetzt werden. Was für Menschen braucht es in diesen Teams? Zuerst einmal die Visionäre und Träumer, Menschen, die aus einer Mischung aus Analyse der Wirklichkeit und Inspiration vom Geist des Evangeliums das neue Neue und Aufbrechende denken? Es gibt diese heiligen Träumer in unserer Mitte. Ich vermute, dass diese weniger in den Konsistorien und Landeskirchenämtern sitzen? Wie können sie gefunden und gefördert werden? Dann braucht es die erfolgreichen Gemeindebauer, in deren Dienst auch Kirchendistanzierte und Atheisten zum Glauben kommen und ausstrahlende Ortsgemeinden die Relevanz des Glaubens demonstrieren. Und es braucht die Kritiker und Bedenkenträger, welche die entstehenden Projekte auf ihre Tauglichkeit prüfen. Damit die neuen Modelle wirklich Erfolg haben, müssen sie von ganz oben in der kirchlichen Hierarchie mit entwickelt und realisiert werden. Hier sind die Oberkirchenräte, Kirchenjuristen, Finanz- und Personaldezernenten als Teil des Think-Tank-Teams gefordert. Alle miteinander, Visionäre, Praktiker, Analysierer und Leitungspersönlichkeiten begeben sich in einen kreativen Prozess. Die besten Resultate können erzielt werden, wenn sich das Team für einen oder mehrere Tage zurückzieht.

Der Prozess: Die erste Phase

In der ersten Phase geht es um das Denken des scheinbar Unmöglichen, also dessen, was nicht ist, was aber sein kann. Neue innovative Ideen entstehen im Horizont dessen, was noch nicht möglich ist, aber was bald wirklich werden könnte. Das Christentum hat da, wo es lebendig und dynamisch ist, etwas prophetisches und visionäres. Die Wirklichkeit dieser Welt und Gottes Liebe zu ihr gebären Ideen, die zur praktischen Umsetzung drängen, um das Christusheil in dieser Welt zu verleblichen. Um festgefahrene Denkstrukturen aufzubrechen und die Freiheit des Denkens zu fördern, darf in der ersten Phase weder negativ gesprochen noch kritisiert werden. Folgende Fragen könnte das Team bewegen:

- Wie soll unsere Kirche, Jugendarbeit, unser Kirchenkreis etc. in 5 Jahren aussehen, wenn alles möglich ist (bei Gott ist alles möglich)?
- Welche Ideen bringen uns diesen Zielen näher?
- Welche Ideen brauchen wir für eine ausstrahlende Zukunft, damit das Evangelium unter die Leute kommt?
- Welche Projekte, Initiativen könnten es besser ermöglichen, dass die Kirche ihren Auftrag erfüllt?

Folgende Statements sind in dieser Phase des kreativen Prozesses nicht gestattet:

- Das geht nicht bzw. funktioniert nicht
- Das haben wir noch nie gemacht
- Dafür fehlen uns die Ressourcen
- Das entspricht nicht unserer Tradition
- Dafür fehlt uns die Menpower
- Das haben wir alles schon ausprobiert
- Das ist zu teuer

Der Prozess: Die zweite Phase

Die zweite Phase steht unter dem Aspekt des konkreten Umsetzens im Horizont des Möglichen und Konkreten. Aus den guten Ideen des vorangegangenen Prozesses sollen konkrete Initiativen entstehen. Nun geht es um Lösungen. Die Fragen dazu könnten lauten:

- Wie können wir das verwirklichen?
- Welche Schritte sind dafür nötig?
- Was sind die Faktoren, welche dieses Projekt zum Erfolg bringen könnten?
- Welche Ressourcen sind dazu nötig? Zeit? Menpower? Fertigkeiten? Geld? Technik? Juristische Klärungen? Immobilien? Kommunikation?
- Wie können wir diese akquirieren und sinnvoll einsetzen?
- Was sind unsere momentanen Ressourcen?
- Welche Erfahrungen können uns bei der Umsetzung der Projekte helfen?
- Auf welche zeitlichen Vorgaben müssen wir achten (Erstellen von Zeitplänen)?

Es werden konkrete Pläne geschmiedet, wie das Projekt aussehen kann und was dazu benötigt wird.

Der Prozess: Die dritte Phase

In der dritten Phase liegen konkrete Ergebnisse vor, die nun kritisch auf den Prüfstand kommen. War in der ersten Phase Kritisieren streng verboten und in der zweiten Phase nicht erwünscht, so ist es in der dritten Phase geradezu geboten. In ihr begeben sich alle Teammitglieder in eine Haltung der kritischen Analyse:

- Was sind die Faktoren, die einen Erfolg dieses Projekts verhindern könnten?
- Wie können wir diese Faktoren minimieren? Welche konkreten Schritte sind nötig?
- Welche Risiken beinhaltet das Projekt?
- Wie sieht es aus mit der Nachhaltigkeit?
- Welcher Einsatz ist tatsächlich nötig?

- Welche Schwachpunkte kann man ausmachen?
- Welche negativen Auswirkungen könnte das Projekt haben?
- Sind die Zeitpläne realistisch?

Ergebnissicherung

Für das Projekt, das nun entstehen wird, müssen die Verantwortlichkeiten wie auch die Begleitung geklärt werden, um Nachhaltigkeit zu gewährleisten. Außerdem ist der nächste Termin zu vereinbaren, an dem erste Zwischenergebnisse ausgetauscht und Korrekturen vorgenommen werden. Die zu behandelnden Fragen für die Ergebnissicherung könnten so lauten:

- Wie soll der Prozess weiterlaufen?
- Wer kann die Initiative womit unterstützen?
- Was ist gut gelaufen? Was hat sich bewährt?
- Welche Ergebnisse sind bereits erzielt worden?
- Was hat nicht funktioniert?
- Wo sollte nachgebessert werden?
- Was haben wir übersehen oder versäumt?
- Welche neuen Entwicklungen müssen wir berücksichtigen?

Krise als Reden Gottes

Eine Vielzahl von Studien zum Thema Changemanagement belegen, dass Institutionen sich nicht von selbst erneuern. Veränderungen geschehen, wenn ein Perspektivwechsel statt findet. Der aber wird ausgelöst durch Krisen. Erst ein den gegenwärtigen Zustand hinterfragender Leidensdruck schafft die nötige Bereitschaft, neue Perspektiven und Visionen zu entwickeln. Gott redet zu uns durch die knapper werdenden Ressourcen. Die Botschaft? Es ist Zeit für einen Aufbruch hin zu Gott und hin zu den Menschen. Wenn wir die Zeichen der Zeit erkennen und den Rückgang der finanziellen Möglichkeiten als Reden Gottes verstehen, wird die Evangelische Kirche den nötigen Umbau für die Zukunft mutig angehen können, um das Evangelium von der freien Gnade Gottes in Wort und Tat unter das Volk zu bringen.