



Foto: Fischer

INNOVATION DURCH KIRCHEN?

Kirchen als Hüter der Tradition - ja. Wie sie zumindest punktuell auch innovativ sind, offenbarte eine Journalistenreise vor dem Papstbesuch in Albanien.

Die Buntheit und Vielfalt des Balkans konnten alle Teilnehmer einer Pressereise des Verbandes katholischer Publizisten Österreichs auf beeindruckende und zugleich bedrückende Weise erleben. Denn diese Vielfalt an Sprachen, Kulturen und Religionen ist offensichtlich beständige Quelle von Unfrieden, Instabilität und Gewalt. Welche Rolle spielen die Religionsgemeinschaften und v.a. die Kirchen bei der Frage, ob Vielfalt bereichernd oder konfliktauslösend wirkt? Gibt es innovative Ansätze, die den gefährlichen Kreislauf von Schuldzuweisungen und Eskalation durchbrechen?

Sich solchen Fragestellungen nähern zu können, erfordert zunächst eine klare Krieriologie. Was ist mit Innovation in diesem Kontext konkret gemeint? Erst dann kann in einem zweiten Schritt der Versuch gewagt werden, die Erfahrungen dieser und anderer Reisen und Begegnungen in Ländern des Balkans im Lichte dieser Kriterien zu betrachten. Auch wenn dabei immer wieder die persönliche Sicht des Autors durchscheinen wird, soll dies mit dem nötigen Respekt vor der komplexen Wirklichkeit geschehen. Vielleicht wird so das Interesse des Lesers an der Entwicklung des südosteuropäischen Raums und zugleich das Thema Innovation in und durch Kirchen auch im je eigenen Lebens- und Arbeitskontext gestärkt.

Innovation heißt wörtlich „Neuerung“. Das Wort leitet sich vom lateinischen Verb „innovare“ (erneuern) ab. Dabei sind nicht nur gute Ideen gemeint, sondern „erfolgreich umgesetzte gute Ideen“. Innovationen sind demnach Ideen und Vorhaben, die tatsächlich in Form neuer Produkte, Dienstleistungen, Prozesse oder Geschäftsmodelle so umgesetzt werden, dass sie die jeweils erwünschten Folgen auslösen und den jeweiligen Wirkungsbereich durchdringen. Mit dieser Durchdringung bzw. Diffusion hat sich v.a. der amerikanische Wissenschaftler Everett M. Rogers (1931-2004) seit den 50er Jahren beschäftigt. Sein Klassiker „Diffusion of Innovations“ beschreibt dazu fünf Phasen, die bei *allen* Diffusionsprozessen zu beobachten sind, nicht nur in der Wirtschaft oder in der Technik. Das bedeutet, dass auch Kirchen und religiöse Organisationen beim Thema Innovation allgemeinen Gesetzmäßigkeiten unterliegen, diese daher berücksichtigen sollten und danach beurteilt werden können. Im Folgenden werden die Faktoren referiert, die bei der Diffusion von Innovationen nach Rogers eine Rolle spielen und am Beispiel des serbisch-orthodoxen Klosters Decani im Kosovo exemplifiziert (vgl. CIG Nr. 44, S. 500).

Warum handelt das Kloster Decani innovativ?

Der erste Faktor dreht sich um die Frage, ob die jeweilige Neuerung subjektive Vorteile für die jeweilige Organisation bringt? Zahlt es sich z.B. für das Kloster Decani aus, trotz vieler Anfeindungen einen ausgleichenden, auf Frieden und Versöhnung zwischen den Volksgruppen abzielenden Kurs einzuschlagen und einzuhalten? Dieser utilitaristische Faktor lässt sich in kurz-, mittel- und langfristigen Nutzen kategorisieren. Dass das Kloster z.B. in der Bürgerkriegsphase 1999 muslimischen albanischen Familien Schutz vor der serbischen Armee geboten hatte, bewahrte die Mönche in der nun albanisch dominierten politischen Realität zwar nicht generell vor Bedrohungen, brachte aber grundsätzlich viele Vorteile. Da man der Klostersgemeinschaft keine serbisch-nationalistischen Aktivitäten vorwerfen kann, ist der Dialog mit vernünftigen Verantwortlichen der albanischen Mehrheit grundsätzlich möglich - ein großer Vorteil in der nun entstandenen heiklen Minderheitensituation. Die für das Kloster in Summe positiven Folgen stützen die Position des damaligen Abtes und jetzigen Bischofs Teodosije und auch die des aktuellen Abtes Sava Janic und nehmen internen Kritikern einer „zu albanerfreundlichen“ Praxis den Wind aus den Segeln. Als zweiten Faktor benennt Rogers die Kompatibilität mit dem vorhandenen Wertesystem. Am Beispiel des Klosters Decani möchte man meinen, dass Friede und Versöhnung selbstverständlich dem Wertekodex eines christlichen Klosters entsprechen. Aber so einfach ist die Situation nicht, wenn man bedenkt, dass gerade dieses vom heiligen König Stefan Uros III. gegründete Kloster für die gesamte serbisch-orthodoxe Kirche einer der bedeutsamsten Wallfahrtsorte ist, der aufgrund der

kriegerischen Auseinandersetzungen im Zuge des Kosovo-Konfliktes nun sozusagen in Feindesland liegt. Wie so oft prallen unterschiedliche Werte aufeinander und erfordern daher eine gründliche Analyse und wohl überlegte Reflexion. Die unterschiedlichen Reaktionen auf die Friedensaktivitäten des als „Cybermönch“ bekannt gewordenen nunmehrigen Abtes Sava Janic von Zustimmung bis Verratsverdacht sind Hinweis auf diese Wertekollision innerhalb der serbisch-orthodoxen Community.

Die Komplexität bzw. die beim Erstkontakt gefühlte Einfachheit ist der dritte bei der Verbreitung von Innovationen entscheidende Faktor. „Keep it simple“ - diese amerikanische Devise heißt, Komplexität so weit als möglich zu reduzieren, um so die Akzeptanz zu erhöhen. „Simple“ bedeutet „einfach“. Einfach heißt aber nicht automatisch, dass etwas leicht geht („simple doesn't mean easy!“). Die Positionierung des Klosters Decani war und ist eine einfache und verständliche Botschaft gegen religiös, ethisch oder politisch motivierte Gewalt, Hass und Zerstörung und für gewaltfreie Konfliktbearbeitung, Frieden, Gerechtigkeit und Versöhnung. Sie ist einfach, aber extrem schwierig in der Umsetzung. Dass Sava Janic als Abt des Klosters dann gemeinsam mit einer serbischen Abordnung vor den Konferenzen von Rambouillet von Slobodan Milošević zu von Milan Panić aus den USA vermittelten Verhandlungen in Den Haag geschickt wurde, zeigt die unglaubliche internationale Wirkung einer solchen innovativen Haltung.

Als vierten Faktor benennt Rogers die „Probierbarkeit“, also die Möglichkeit des Experimentierens mit der jeweiligen Innovation. Bei Produktinnovationen leuchtet dieses Prinzip schnell ein. Man denke nur an die unglaublich rasante Marktdurchdringung elektronischer Produkte. Auch bei der Entwicklung neuer Dienstleistungen macht es einen Unterschied, ob der Kunde die Möglichkeit zum Ausprobieren oder Testen hat. Weniger einfach ist dieser Faktor bei der Innovation von Prozessen oder gar bei Geschäftsmodellen zu beobachten und einzuschätzen. Mit Prozessen sind in der Regel wiederholt durchgeführte Abläufe und Verfahren gemeint wie im kirchlichen Bereich z.B. die Vorbereitung und Durchführung von Sakramenten und liturgischen Feiern, der Umgang mit Hilfsbedürftigen, die mediale Kommunikation oder die Einhebung von Beiträgen. Was in der Wirtschaft mit Geschäftsmodell bezeichnet wird, lässt sich theologisch als das *grundsätzliche Verständnis kirchlichen Handelns* fassen, also als das, was beim II. Vatikanischen Konzil mit „Pastoral“ subsumierend benannt wurde. Angewandt auf das hier genutzte Beispiel kann die friedens- und dialogorientierte Positionierung des Klosters Decani als *pastorale Innovation* charakterisiert werden. Wie in der Wirtschaft neue Geschäftsmodelle unweigerlich Auswirkungen auf Produkte, Dienstleistungen und Prozesse zeitigen, führen Innovationen im pastoralen Selbstverständnis zu vielfachen Folgen in den konkreten Maßnahmen, Angeboten oder Stellungnahmen von kirchlichen Trägern. Der Erfolg dieser hochqualifizierten Innovationsform hängt ganz besonders von der Probierbarkeit ab, geht es doch um eine graduelle und prozesshafte Akzeptanz und Durchdringung.

Die Änderung des „Geschäftsmodells“ vom vorrangigen Bewahrer serbischer Identität und Tradition zum Brückenbauer und Friedensstifter angesichts nationalistischer und ethischer Konflikte und Gewalt muss in vielfältigen Experimenten eingeübt werden. „Trial and error“ sind notwendige Prinzipien, um langsam sinnvolle, realistische und akzeptierte Umsetzungen dieses neuen Verständnisses zu entwickeln. Man *hat* nicht *eine* Lösung, sondern versteht sich auf Basis eines neuen Paradigmas als Suchender für mögliche Wege der kreativen Umsetzung in pluralen Kontexten. Wesentlich einfacher nachvollziehbar ist schließlich der fünfte Faktor für die Verbreitung von Innovationen. Sie müssen sichtbar sein, wahrgenommen und erlebt werden. Viele großartige Erfindungen („inventions“) sind deshalb nie Innovationen geworden, weil es nicht gelungen ist, sie überzeugend bekannt zu machen. Das verschärft sich in einer komplexen und dominanten Medienwelt. Da spielt es dann keine Rolle, ob Produkte technisch objektiv besser sind oder Prozesse effizienter durchgeführt werden könnten. Die Geschichte und die Gegenwart sind voller oft unverständlicher und tragischer Beispiele für gescheiterte Innovationen (eigentlich eine klassische „*contradictio in adiecto*“, da Innovationen ja per definitionem erfolgreich sind), wie Gespräche mit frustrierten Stakeholdern in den Bereichen Politik, Bildung, Landesverteidigung, Verwaltung usw. beweisen - und natürlich auch in kirchlichen Organisationen. Wie sehr „Cybermönch“ Saba dieses Prinzip verinnerlicht und praktiziert hat, braucht angesichts seiner international beachteten Aktivitäten unter Nutzung moderner Kommunikationstechnologien wie das Internet nur angedeutet zu werden.

Da auf dem Balkan generell und bei den relevanten Kirchen speziell die Frage der Geschichtlichkeit eine große Rolle spielt, kann der Begriff der *Pfadabhängigkeit* von Innovationsprozessen und deren Ergebnissen hilfreich sein. Im Mittelpunkt steht dabei die Entwicklungsvergangenheit einer Organisation, die immer auch künftige Entwicklungsmöglichkeiten beeinflusst und begrenzt. Unter Berücksichtigung der geschichtlichen Identität ist daher nicht jedes beliebig gewünschte Innovationsziel erreichbar. Tradition und Erneuerung, sprich Innovation, kann man als Polaritäten begreifen, die aufeinander bezogen sind und einander vor dem Kippen in die negative Übertreibung bewahren. Theologisch gesprochen braucht Tradition Innovation und umgekehrt. Sonst droht die Gefahr, dass Traditionen in Leblosigkeit erstarren und Innovationen in zeitgeistiger Neuerungssucht verflachen. Praktisch geht es daher bei Innovationen gerade bei traditionsbewussten und starken Institutionen wie Kirchen oft nicht in erster Linie um etwas völlig Neues. Meistens gelingt Innovation durch die glaubwürdige Erneuerung bestehender Angebote, Dienste, Prozesse oder des Grundverständnis von Pastoral im Sinne eines *aggiornamento*. Ein weiterer vielversprechender Weg ist die in der Pastoraltheologie aktuell oft thematisierte Frage *neuer Orte*, um Menschen aller Milieus zu erreichen und die individuelle und gesellschaftliche Relevanz der Frohen Botschaft zu erhöhen.

Innovation gegen Selbstbezogenheit

Bei der Pressereise des Verbandes katholischer Publizisten Österreichs wurde bei vielen Gesprächen und Begegnungen trotz aller Komplexität und Vielfalt immer wieder schnell spürbar, ob eine Kirche vorrangig der Versuchung zur Selbstbezogenheit erliegt (Papst Franziskus) oder sich als Zeichen und Werkzeug in der Welt von heute versteht. Nach den dramatischen Erfahrungen in der Verfolgungszeit durch kommunistische Regime ist es selbstverständlich legitim, wenn eine Kirche sich um den Aufbau von Infrastruktur, der Rückgabe enteigneter Güter oder die Bildung ihrer Mitarbeiter kümmert. Wenn aber diese Aktivitäten ausschließlich auf die Wiederherstellung des historischen Status und der traditionellen Rolle abzielen, stellt sich die Frage, ob eine Kirche bereit ist, im Hier und Heute ihren Ort und ihre Sendung zu suchen, also innovativ zu sein. Beeindruckt hatte z.B. das einhellige Engagement aller Religionsführer in Albanien für einen konstruktiven und praktischen interreligiösen Dialog und gegen Fundamentalismus und Gewalt, wie sie u.a. in einer gemeinsamen Erklärung gegen die Terrormiliz ISIS und religiösen Fanatismus insgesamt zum Ausdruck gekommen ist. Glaubwürdig angekommen sind auch die vielen Aktivitäten unterschiedlicher Träger im Bildungs- und Sozialbereich, oft unter für Westeuropäer schwer vorstellbaren Rahmenbedingungen. Sie machen deutlich, dass sich eine neue Generation von Priestern, Ordensleuten und Christgläubigen auf dem Fundament einer leidensgeprüften Märtyrerkirche den Herausforderungen der Gegenwart stellt und der gesamten Gesellschaft als Salz der Erde und Licht der Welt dienen will.

GEORG PLANK:

Theologe, Sozialmanager, Innovator und Gründer von PASTORALINNOVATION 2014, davor 25 Jahre in unterschiedlichen Leitungsfunktionen der Diözese Graz-Seckau tätig - von der Katholischen Jugend über die Theologenausbildung und Personalentwicklung bis zur Medien- und Öffentlichkeitsarbeit

www.pastoralinnovation.at