

"Nicht hoffen auf ungewissen Reichtum": Innovation in der Kirche*

Dirk Baecker
Zeppelin Universität

I.

Die Theorie sozialer Systeme, wie sie im vergangenen Jahrhundert zunächst von Talcott Parsons an der Harvard University und dann von Niklas Luhmann an der Universität Bielefeld entwickelt worden ist, hat ein allenfalls ambivalentes Verhältnis zum Begriff und zum Phänomen der Innovation. Parsons war ein Rationalist, der in der Tradition einer Theorie der Modernisierung stand und daher annahm, dass es in der modernen Gesellschaft Orte fortgeschrittener und Orte verzögerter Rationalisierung gibt. Für ihn waren die Wissenschaft und mit ihr die Universität die Gipfelpunkte einer rein kognitiven, das heißt jederzeit lernfähigen und damit auch innovationsbereiten Orientierung, während die Kultur an normativen, das heißt lernresistenten Orientierungen festhielt und Familien, Gewerkschaften und auch Kirchen die Spannungen aushalten und gestalten mussten, die sich daraus ergaben, dass kognitive Errungenschaften der Wissenschaft, umgesetzt von der Wirtschaft und möglicherweise gefördert von der Politik, Anforderungen an die Bevölkerung stellten, die von normativen Vorgaben nicht unbedingt gedeckt waren (Parsons 1985).

Innovation ergab sich hier wie für viele Modernisierungstheoretiker aus einem technischen Fortschritt, der gleichsam naturgegeben aus der menschlichen Neugierde resultierte und mit dem die Gesellschaft mithilfe ihrer funktionalen Differenzierung, das heißt ambivalent, zurande kommen musste, sobald er nicht mehr abgelehnt werden konnte. Und natürlich wurde er vielfach abgelehnt, weil jeder technische Fortschritt im Allgemeinen und die Innovation im Besonderen soziale Asymmetrien, Muster des Umgangs mit der Zeit (Tagesablauf, work/life-balance, Lebenszeit) und Expertisen im Umgang mit Sachverhalten durcheinander bringt. Im Modus der Ablehnung beobachtet eine Gesellschaft eine Innovation, zu der sie dann Mittel und Wege findet, sie dennoch zu akzeptieren, wenn auch vielleicht in anderen Zusammenhängen und mit anderen Verwendungen, als die Erfinder sich dies vorstellten.

* Manuskript zum Vortrag auf der Tagung "Siehe ich mache alles neu" (Off 21,5): Innovation als strategische Herausforderung in Kirche und Gesellschaft, 2. Kongress zur Strategie und Entwicklung in Gesellschaft und Kirche in Zusammenarbeit mit kairos. Coaching, Consulting, Training, Mainz, Thomas-Morus-Akademie Bensberg, 5.-6. Dezember 2011.

Niklas Luhmann war mit diesem Bild einer grundsätzlich ebenso innovationsfreundlichen wie innovationsfeindlichen Gesellschaft im Großen und Ganzen einverstanden, gab jedoch die Annahme der Modernisierungstheorie auf, dass der Fortschritt unausweichlich ist und dass er immer in bestimmten Systemen, etwa in der Wissenschaft und in der Wirtschaft, zuerst auftritt und erst dann von anderen Systemen, etwa der Politik, der Erziehung, dem Recht, der Religion und der Kunst, aufgegriffen und eher widerwillig umgesetzt wird. Stattdessen konnte die Innovation überall auftreten und musste jedes System das Risiko, die Innovation aufzugreifen oder nicht aufzugreifen, selber tragen (Luhmann 1991). Die Differenzierungstheorie der Gesellschaft, die Luhmann vorlegte (Luhmann 1997, Kap. 4), wies mit Nachdruck darauf hin, dass eine Innovation in einer Ecke der Gesellschaft unerwartete Konsequenzen an ganz anderen Ecken der Gesellschaft haben konnte, weil jedes soziale System als Zweiseitenform aufgestellt ist und damit von strukturellen Änderungen, die in seiner Umwelt auftreten, genauso unkalkulierbar betroffen sein kann wie von Änderungen, die es selber einführt.

Tatsächlich ist dies der Tenor, mit dem das Phänomen der Innovation in der jüngeren Systemtheorie im Einklang mit der jüngeren Techniksoziologie und Organisationssoziologie zumeist beobachtet und beschrieben wird: Eine Innovation ist sowohl in ihrem Zustandekommen wie in ihren Folgen unkalkulierbar; für Innovationen ist Unsicherheit konstitutiv (Braun-Thürmann 2005; Rammert 2010). Der Grund dafür ist eine gesellschaftliche Interdependenz, deren Motive und Restriktionen man meist erst im Moment des Auftretens einer Innovation kennenlernt, weil man oft keine Ahnung davon hat, welche technischen, kulturellen, organisatorischen und interaktiven Voraussetzungen bestimmte soziale Strukturen haben, die durch die Innovation zur Umstellung gezwungen werden.

Aus all dem ergibt sich in einem ersten Schritt ein Bild der Innovation, das deutlich skeptischer ist, als es etwa von der Betriebswirtschaftslehre oder der Forschungsförderungspolitik gepflegt wird. Eine Innovation ist eine Erneuerung, die anderes alt aussehen lässt und schon deswegen in der Gesellschaft wie in der Organisation eine Spaltung herbeiführt, in der sich die Befürworter einer Innovation, die sich strukturelle Gewinne versprechen, und die Gegner einer Innovation, die Verluste befürchten, nahezu unversöhnlich gegenüberstehen. Dass die Befürworter nicht sehen, an welchen Stellen welche Verluste auftreten, und die Gegner nicht sehen, welche Errungenschaften diese Verluste eventuell kompensieren könnte, macht die Sache nicht einfacher. Und dass technische Vorteile mit kulturellen Nachteilen und sozialen Katastrophen einhergehen können, weil die Leute sich nicht mehr auskennen und bisher unterschätzte Mechanismen der Konfliktregulierung plötzlich nicht mehr funktionieren, macht sie ebenfalls nicht einfacher.

Zugleich jedoch und andererseits ist die Innovation in sozialen Systemen nicht nur ein gesellschaftlich und organisatorisch problematischer Vorgang, sondern auch ein alltäglich erwartbarer und immer schon bewältigter Vorgang. Innovation ist unwahrscheinlich und wahrscheinlich zugleich. Sie ist unwahrscheinlich, weil ihr, wie gesagt, zahlreiche strukturell berechnete Widerstände entgegenstehen, und sie ist zugleich wahrscheinlich, weil es jedes einzelne soziale System gar nicht gäbe, wenn es sich nicht laufend innovieren würde. Diese zweite Seite der Medaille ist so wichtig wie die erste. Die Theorie sozialer Systeme vertritt einen Systembegriff, demgemäß ein System aus Ereignissen und nur aus Ereignissen besteht. Man kann mit Fug und Recht behaupten, dass einer der wichtigsten Beiträge Luhmanns zur allgemeinen Systemtheorie in dieser Temporalisierung des Systems besteht (Luhmann 1984). Luhmann gibt ältere Systembegriffe, die ein System als ein aus Teilen bestehendes Ganzes oder als eine Menge von Elementen sehen, die untereinander in Beziehung stehen, auf und formuliert einen operativen Systembegriff, in dem das System nichts anderes ist als ein Ereignis, das sich von anderen Ereignissen unterscheidet und dem es mithilfe dieser Unterscheidung gelingt, sich auf frühere Ereignisse zurück zu beziehen und auf spätere Ereignisse vorauszuweisen. Wohlgermerkt, das System *ist* dieses eine Ereignis mit seiner Verweisstruktur auf weitere Ereignisse. Alles spricht dafür, dass von diesem Ereignis niemand Notiz nimmt. Nach dem Auftreten des Ereignisses ist es schon wieder vorbei, trotz und wegen aller unkalkulierbar nachklingender Erinnerungen. Die Systemleistung des Ereignisses liegt präzise darin, Anschlussmöglichkeiten zu schaffen, die dabei helfen, dieses erwartbare Schicksal zu vermeiden. Dementsprechend scharf geschnitten – die Thermodynamik würde sagen: negentropisch – muss dieses Systemleistung jedoch auch auftreten. Und, wie gesagt, diese Leistung muss im Ereignis enthalten sein. Sie kann zwar strukturell abgerufen werden. Aber es gibt keine Existenz der Struktur außerhalb des Ereignisses, dem es gelingt, sie aufzurufen und so in Anspruch zu nehmen, dass weitere Ereignisse ähnlichen Typs angezogen werden.

Nie war das System, von dem der Systembegriff spricht, unwahrscheinlicher und damit auch fragiler als in der Theorie Luhmanns. Man geht nicht zu weit, wenn man festhält, dass es keiner Theorie besser gelungen ist als der Theorie Luhmanns, vor einem Systembegriff zu warnen, der diesem eine fraglose, voraussetzungsfreie Existenz unterstellt (Luhmann 1996; Baecker 2002). Jedes Systemereignis, diesen Ausgangspunkt übernahm Luhmann von Parsons (Luhmann 1980), muss immer zugleich eine sachliche Ausdifferenzierung gegenüber anderen Ereignissen in seiner Umwelt und eine zeitliche Reproduktion im Hinblick auf frühere und spätere Ereignisse bewerkstelligen. Und es kann dies nur als Operation: als ein Ereignis, das einen Unterschied trifft, einen neuen Weltzustand definiert (der der alte sein

kann) und deswegen attraktiv für weitere Ereignisse ist. In jedem sozialen System ist eine Unmenge an Arbeit erforderlich, um jedes einzelne Ereignis so zu produzieren, dass diese Anschlüsse möglich sind. Und kaum ist der Anschluss gelungen, stellt sich dieselbe Notwendigkeit der mühsamen Suche nach Anschlüssen von Neuem. Auch Systeme, die auf Beobachter den Eindruck höchst träger Systeme machen, wie etwa eine bürokratisierte Organisation oder eine ihre Traditionen pflegende Familie, sind in Wirklichkeit hochgradig agile Systeme, die laufend damit beschäftigt sind, Ereignisse herzustellen, die sich in fast nichts von früheren Ereignissen unterscheiden. In diesen Systemen ergänzt die Arbeit an ihrer Identität die Arbeit am nächsten Ereignis; und man kann lange darüber streiten, welche Arbeit aufwendiger ist. Sicher ist allerdings, dass die Arbeit an der Identität riskanter ist, weil sie den Blick des Systems zu stark auf sich selbst lenkt und zu viel Kraft absorbiert, die dann nicht mehr für die Beobachtung der Umwelt zur Verfügung steht. Aber auch das ist ein ambivalenter Sachverhalt, weil die Arbeit an der Identität zugleich dabei hilft, nicht gleich auf jedes Umweltereignis zu reagieren, das sich möglicherweise anbietet.

So oder so ist Innovation das wahrscheinlichste und damit mit der größten Sicherheit erwartbare Ereignis überhaupt. Jedes Ereignis, das ein System reproduziert, muss ein früheres Ereignis wiederholen und variieren zugleich, denn andernfalls wäre es als Ereignis nicht kenntlich. Die Systemtheorie greift hier auf Einsichten der Informationstheorie zurück, die betont, dass eine Nachricht nur dann eine Information ist, wenn sie wie minimal auch immer überrascht, das heißt einen Unterschied schafft (Shannon 2000; Bateson 1981). Diese Überraschung, so viel Beweglichkeit muss sein, kann auch darin bestehen, dass sie ausbleibt. Die Wiederholung des Selben als Desselben schafft ebenfalls einen Unterschied, weil sie als Wiederholung überraschend darüber informiert, dass eine Änderung nicht erforderlich ist. Darüber kann man dann verschiedener Auffassung sein, so dass bereits hier die Arbeit sichtbar wird, die strukturell reichhaltig in die Reproduktion eines Ereignisses investiert wird. So oder so jedoch ist jedes Ereignis eine Erneuerung, da jedes Ereignis darüber informiert, wie man auf die bisherige Geschichte des Systems und die laufend sich ändernden Zukunftserwartungen desselben Systems reagiert, während sich in der Umwelt des Systems Vieles oder Manches, je nach Beobachterperspektive (die ihrerseits Teil der Reproduktionsstruktur des Systems ist, insofern nicht von externen Beobachtern die Rede ist, die nichts, aber alles besser wissen), ändert. Das System erneuert sich laufend selbst, es *ist* seine eigene Innovation, und der beste und auch einzige Beleg dafür ist, dass es das System immer noch gibt. Humberto R. Maturana und Francisco J. Varela haben diesem Sachverhalt in der Biologie den Namen der Autopoiesis gegeben (Maturana 2000; Varela 194).

Aus der Perspektive der Theorie sozialer Systeme ist Innovation demnach gesellschaftlich höchst unwahrscheinlich und systemisch höchst wahrscheinlich. Das erscheint als ein Widerspruch, der jedoch keiner ist, weil die Systemtheorie ein außerordentlich konservatives Weltbild vertritt, demgemäß laufend eine erhebliche Erneuerungsarbeit in und an allen sozialen Systemen erforderlich ist, damit Vieles so bleiben kann, wie es ist und wie es sich bislang ja immerhin bewährt hat. Man kann auch von einem ökologischen Weltbild sprechen, das sehr viel Sinn dafür hat, dass in der Natur ebenso wie in der Gesellschaft und in der Psyche der Menschen laufend beachtliche Anpassungsleistungen erbracht werden, um die fragilen Gleichgewichte, die prekären Nischen, die unsicheren Strukturen zu bewahren, die man immerhin erreicht hat. Und dies gilt für jedes System, wie robust auch immer es sich nach Außen und Innen darstellen mag. Jedem Beobachter, dem es gelingt, sich in die Selbstbeobachtung eines Systems einzuklinken, wird auffallen, wie sehr diese endogene Unruhe der einzige Sachverhalt (sowie Zeit- und Sozialverhalt) ist, der in einem System gewiss ist.

Und auch hier werden die Dinge nicht dadurch einfacher, dass diese Anpassungsleistungen Anpassungen des Systems nicht etwa an seine Umwelt, sondern an sich selbst sind. Nicht einmal dieses scharfe Selektionskriterium steht zur Verfügung, demgemäß die Umwelt bereits entschieden hätte, was sich bewährt und was nicht; sondern jedes System muss sich seine Umwelt selber erarbeiten (Weick 1985 spricht von "enactment") und hat es dabei nur mit Anhaltspunkten zu tun, die es den eigenen Beobachtungen verdankt. Das System passt sich an seine eigenen Wahrnehmungen der Umwelt an und kann nur abwarten, ob es damit Erfolg hat – einen Erfolg, den es dann so oder so ebenfalls nur selber bewerten kann. Man kann sich externe Beobachtungen in das System hineinholen, etwa durch Berater, Aufsichtsorgane, eine kritische Öffentlichkeit oder wissenschaftliche Expertise, aber auch deren Interpretation kann nur das System selber leisten (Baecker 2003).

II.

Man kann den Eindruck haben, dass sich die Theorie sozialer Systeme mit dieser Begrifflichkeit aus der Diskussion um die Innovation von Organisation und Gesellschaft selber verabschiedet hat. Und in der Tat finden sich bei Luhmann eher ironische Anmerkungen, die jedoch begrifflich kontrolliert sind, etwa wenn er Innovation als "kontrainduktiven Entscheidungsprozess", "der anders entscheidet, als zu erwarten wäre und dadurch Erwartungen ändert" (Luhmann 1981, S. 374), oder auch als "konformes Abweichen" (Luhmann 1984, S. 475, unter Bezug auf "erlaubte Innovationen") versteht.

Sowohl die Gesellschaftstheorie als auch die Organisationstheorie, die unter dem Dach der Theorie sozialer Systeme entwickelt worden sind, verweigern sich einem instrumentellen, reformatorischen, modernistischen und in all dem optimistisch positiven Verständnis von Innovation, das gleichsam immer schon alle guten Gründe auf seiner Seite hat und nun nur Mittel und Wege finden muss, um die Ewiggestrigen und eigentlich Unbelehrbaren von diesen guten Gründen zu überzeugen oder, alternativ, mit irgendwelchen Kompensationen abzuspeisen, so dass sie zumindest stillhalten.

Streng genommen kann die Systemtheorie vor Innovationen demnach nur warnen. Jede Innovation enthält das Risiko, eine Änderung herbeizuführen, die alte Anpassungsleistungen und damit Voraussetzungen der Systemreproduktion gefährdet.

Die Innovation stört. Das ist eigentlich alles, was der Systemtheoretiker zum Thema beizutragen hat. Tatsächlich ist dies jedoch nicht das Ende der Diskussion, sondern ihr Anfang. Denn jedes Ereignis, das ein System reproduziert, stört, weil es dann eben doch nicht exakt das System reproduziert, das auf ein neues Ereignis angewiesen ist. Man muss diese Aussage dahingehend ergänzen, dass die Ereignisse, von denen wir hier als Systemereignissen sprechen, nicht etwa seltene, herausragende und irgendwie prominente Ereignisse sind, sondern alltägliche Ereignisse, die massenhaft auftreten, so dass das System, das heißt jedes einzelne Anschlussereignis, immer Auswahlmöglichkeiten vorfindet, unter denen es seine Entscheidung treffen kann und muss. Soziale Systeme können sich nur reproduzieren, wenn sie laufend einen Überschuss an Möglichkeiten produzieren, unter denen sie dann eine Auswahl treffen und die sich bereits im nächsten Moment wieder im Überschuss darstellen. Man spricht unter Bezug auf Individuen wie auf Ereignisse von einer Mikrodiversität als Voraussetzung der Selbstorganisation eines Systems (Luhmann 1997b).

Jedes einzelne Ereignis stört, weil es eine Differenz darstellt (und sei es die der identischen Wiederholung, auf die man auch irgendwie reagieren muss), aber auch der Überschuss an Möglichkeiten stört, weil man Entscheidungen treffen muss, und wenn diese Entscheidung getroffen ist, gibt es mit Sicherheit Beobachter, die sich daran stören, dass andere Möglichkeiten abgelehnt wurden. Man kann also sagen, dass das System nicht nur das Ereignis ist, das es reproduziert, sondern auch die Störung, auf die es reagieren muss. Das System reproduziert sich, weil und indem es sich stört. Störung wird zum Grundbegriff der Systemtheorie und bewährt sich insbesondere bei der Analyse und Beschreibung von Organisationen, da diese im Modus der Arbeitsteilung, der Hierarchie, der Karriere, der Strategie und dann insbesondere des Managements und der Führung elaborierte Techniken der Selbststörung und der Moderation dieser Störung entwickelt haben (Baecker 2011). Der Begriff der Störung scheint zu pessimistisch oder zu negativ konnotiert zu sein, bringt jedoch

nur auf den Punkt, dass das System als Differenz zur Umwelt prinzipiell stör anfällig ist, im Modus der endogen, nämlich nicht zuletzt durch Selbstbeobachtung erzeugten Unruhe Störungen produziert und mit ihnen umgeht, und all dem seine eigene Reproduktion verdankt. Es geht also nicht anders. Es gibt keinen Fels, auf dem man sicher stehen könnte, und keine festen Mauern, hinter denen man ungestört seinen Geschäften nachgehen könnte.

Wenn dies aber so ist und wenn sich der Begriff der Störung als Grundbegriff der Beobachtung der Reproduktion eines Systems empfiehlt, dann kann man vielleicht einen Schritt über dieses erste Verständnis von Innovation als Störung hinausgehen und die Innovation ähnlich wie eine Strategie, das Management und die Führung einer Organisation als *Störung zweiter Ordnung* beschreiben. Selbstverständlich stört die Innovation, da sie Änderungen einführt, deren Auswirkungen ungewiss sind, während man jetzt schon sehen kann, dass bewährte Interessen gefährdet sind. Aber unter Umständen, und genau das gilt es jeweils herauszufinden, stört sie nur, um mit anderen Störungen, mit Störungen erster Ordnung, besser umgehen zu können. Störungen erster Ordnung sind die Überraschungen aus der äußeren und inneren Umwelt der Organisation (technischer Wandel, kulturelle Divergenz, regulatorisches Umfeld, erregbare Massenmedien etc. in der äußeren Umwelt, Arbeitskonflikte, Materialmüdigkeiten, Rhythmusstörungen, Autoritätskrisen etc. in der inneren Umwelt), mit denen man dauernd rechnen muss, gerade weil man nicht mit ihnen rechnen kann. Störungen zweiter Ordnung sind Formen der Bereitstellung von Potentialen, mit diesen Störungen erster Ordnung umzugehen.

So differenzieren Organisationen ein Management aus, um sicherzustellen, dass zum einen Routinen eingehalten werden, von denen abzuweichen der Alltag immer wieder einlädt, und zum anderen Routinen geändert werden, wenn sich die Verhältnisse ändern. Diese Dopplung der Garantie und der Veränderung von Routinen nimmt die Form der Hierarchie an, weil es die Hierarchie ermöglicht, Ebenen der Selbstbeobachtung ausdifferenzieren, die wechselseitig isoliert sind, sich also auch stressmindernd in Ruhe lassen müssen, jedoch zugleich an ausgewählten Punkten auch miteinander verknüpft sind, so dass man weiß, an wen man sich wenden muss, wenn Konflikte aufzufangen oder Änderungen durchzusetzen sind (Baecker 1999, insbes. S. 198 ff.). Ferner wird im Unterschied zum Management eine Führung ausdifferenziert, die weniger den Kontakt zum Durchsetzungs- und Änderungsbedarf der Routinen hält als vielmehr das gesellschaftliche Umfeld der Organisation beobachtet, in dem die Produkte der Organisation abgesetzt, das Personal der Organisation rekrutiert und der Sinn der Organisation (in ihrer Differenz zur Gesellschaft: als Profil, Kompetenz und Disziplin) bewährt werden muss (Baecker 2009). Management und Führung sind Störungen zweiter Ordnung, wenn und weil sie innerhalb einer Organisation

ausdifferenziert werden, um ihrerseits daraufhin beobachtet werden zu können, auf welche Ereignisse (Störungen erster Ordnung) sie reagieren und auf welche nicht. Management und Führung können in einem sozialen System nur wirken, weil und indem sie beobachtet werden und Mitarbeiter merken, dass ihre Initiativen Sinn machen. Kausalität gibt es unter den Bedingungen der Kommunikation nur als inszenierte. Überzeugen diese Initiativen nicht, verpuffen sie wie jedes Ereignis, das keinen Anschluss findet. Sie gehören dann zum belanglosen Teil der Mikrodiversität, Beobachter sprechen von einem schlechten Management und Mitarbeiter von einem Führungsvakuum.

Eine solche Störung zweiter Ordnung ist auch die Innovation. Eine Innovation wird erst dann erforderlich, wenn viele kleine Störungen auch in der Form von Gelegenheiten aufgetreten, mehr oder minder angenehm aufgefallen sind und innerhalb der Organisation sichtbar nach einer Reaktion verlangen. Auch die Innovation ist daher wie das Management oder die Führung eine Strategie oder sogar eine Kampagne der Kommunikation. Management und Führung sind laufende Kampagnen, die erfolgreich oder erfolglos solange anhalten, wie es der Organisation gelingt sich zu reproduzieren (und natürlich gibt es Kampagnen, die ganz sich selbst genügen und ausgehalten werden, weil sie niemandem zu nahe treten). Auch die Innovation inszeniert einen kausalen Zusammenhang von Ursachen und Wirkungen, der die Mitarbeiter vor dem Hintergrund ihrer Kenntnis der Verhältnisse zunächst einmal kommunikativ überzeugen muss, bevor er dann auch technisch überprüft werden kann (Weber 2005). Allerdings können gerade die unter Umständen wichtigsten und schwierigsten Innovationen, die sozialen Innovationen, dieser technischen Überprüfung nicht unterzogen werden, weil es um Innovationen im Marktzugang, in den Organisationsabläufen, in der Personalentwicklung geht, in denen immer mehr Ursachen und mehr Wirkungen auftreten, als zu einer eindeutig erkennbaren, überprüfbaren und belastbaren Technik gebündelt werden können.

Als Störung zweiter Ordnung kommuniziert eine Innovation einen einzigen, wenn man so will: kompakten, Unterschied, der ausgewählte Ereignisse in der Umwelt der Organisation auf ausgewählte Strukturen der Reproduktion von Ereignissen innerhalb der Organisation bezieht und in diesem Rahmen überprüft, ob die Organisation zur Innovation überhaupt fähig ist (Burns/Stalker 1961). Man könnte auch von einem Mechanismus der 'strukturellen Kopplung' von Organisation und Umwelt unter den Bedingungen der Turbulenz dieser Umwelt sprechen (Maturana/Guiloff 1980; und vgl. Emery/Trist 1965), wenn dies nicht erst einmal nur ein Wort wäre, dessen Sinn dunkel bleibt. Aber genau darum geht es. Man beobachtet Ereignisse in der natürlichen, psychischen, technischen, kulturellen und sozialen Umwelt der Organisation, die nicht länger als vorübergehende Irritationen abgetan werden

können, um ihnen gegenüber auf dem Wert der bereits gefundenen Routinen beharren zu können, sondern einen strukturellen Wert gewinnen, der den bisherigen Annahmen der Organisation über ihre Umwelt widerspricht. Der Wertewandel verändert die Bereitschaft des Personals, Autoritätszuminungen zu akzeptieren. Die Einführung von neuen Kommunikations- und Informationstechnologien unterläuft bisherige Praktiken der Exklusivität von Information und Wissen. Die Emanzipation der Frau zwingt zur Suche nach neuen Formen der Gestaltung eines Arbeitstages, von den bisher arg männlich, also eher "sportlich" (Loriot) geprägten Entscheidungskulturen vieler Organisationen zu schweigen. Die Enttabuisierung der Sexualität zwingt in jeder Organisation zu einer schärferen Selbstüberwachung und deren Thematisierung im Hinblick auf bisher stillschweigend hingegenommene Übergriffe. Die Globalisierung führt dazu, dass nationale Märkte nicht mehr geschützt sind und jederzeit von überallher mit Konkurrenz gerechnet werden muss, mit Produkt-, Kapital-, Personal- und Profilkonkurrenz. Und immer wieder tritt ein technischer Wandel auf, der mit neuen elegant einfachen Lösungen liebgewordene Praktiken mitsamt ihren Experten gegen neue auszutauschen erlaubt. Irgendjemand übersetzt die Bibel und alle Gläubigen (und Nichtgläubigen) fangen an, sich alleine und in kleinen Gruppen in die Heilige Schrift zu vertiefen.

Alle diese Ereignisse werden normalerweise geflissentlich übersehen. Routinen leben davon, dass sie gegenüber Variationen der Umwelt konstant gehalten werden können. Darin besteht nicht zuletzt auch ihre soziale Attraktivität. Man ist Beamter, gleichgültig in welchem politischen System. Schüler haben es in Schulklassen mit Lehrern zu tun, gleichgültig was jeweils zu lernen ist. Krankenhäuser greifen auf ihre Diagnose- und Therapieerfahrungen zurück, gleichgültig welche Krankheiten auftreten. Wissenschaftler halten an ihren Theorien und Methoden fest, gleichgültig welche Themen aufkommen. Politiker vertreten ihre Ideologie, gleichgültig welche Aufgaben im Gemeinwesen gelöst werden müssen. Gerichte halten sich ans Gesetzbuch, gleichgültig welche Konflikte gelöst werden müssen. Künstler malen, tanzen, komponieren, dichten und inszenieren, gleichgültig wie hoffnungsvoll oder hoffnungslos es um den Rest der Gesellschaft steht. Und Priester bitten um göttlichen Beistand, gleichgültig welche Verzweiflung den Glauben auf eine harte Probe stellt. Nicht zuletzt darf man nicht unterschätzen, welche evolutionären Errungenschaft in solchen Routinen stecken, erlauben sie doch nicht nur selektive Blindheiten, sondern eben auch die Abwehr gesellschaftlicher Zumutungen, die etwa unter den Namen des Clientelismus, Nepotismus oder auch der Korruption laufen. Eine Bürokratie zum Beispiel trennt zwischen Person und Amt derart, dass die Person legitimerweise darauf verzichten kann, ihrem Clan

oder ihrer Familie oder auch sich selbst Vergünstigungen zu erweisen, die aus der Aktenlage nicht gerechtfertigt werden können (Weber 1990: 125 ff.).

Irgendwann jedoch erweisen sich dieselben Routinen, die bislang die Ausdifferenzierung und Reproduktion der Organisation sichergestellt haben, als Gefährdungen dieser Ausdifferenzierung und Reproduktion. Das ist der Fall, wenn der Kontakt zur Umwelt, der paradoxerweise im Modus der Ausdifferenzierung hergestellt und sichergestellt wird, verloren geht, und wenn der Ereignisüberschuss immer kleiner wird, auf den man sich in der erinnerten Vergangenheit und imaginierten Zukunft beziehen kann, um Anschlussoperationen zu finden. Dann müssen diese Routinen geändert werden. Die Innovation, verstanden als Störung zweiter Ordnung, ist eine Routine zweiter Ordnung, die es erlaubt, Routinen zu verändern (so wie Lernen in Organisationen erst möglich ist, wenn Regeln gefunden werden, die es erlauben, bei der Veränderung von Regeln korrekte Veränderungen von falschen Änderungen zu unterscheiden, so Cyert/March 1963, S. 123 f.). Man braucht auch zur Veränderung einer Routine eine Routine, weil die Organisation andernfalls nicht erkennen würde, dass ihre Sprache gesprochen wird. Sie hätte keine Möglichkeit, zu erkennen, worauf sich mit welchen Konsequenzen die beabsichtigte Innovation bezieht. Und sie könnte sich auf den Prozess nicht verlassen, der mit einer Innovation initiiert, durchgeführt und irgendwann auch abgeschlossen und evaluiert werden soll, so häufig die beiden letzten dieser vier Phasen auch vergessen werden, weil sich schon bei der Durchführung der Innovation weitere Innovationen ankündigen und so oder so eine wachsende Zahl von Mitarbeitern, einstige Befürworter wie halb widerlegte Gegner, Interesse daran hat, dass die beabsichtigte Innovation stillschweigend begraben wird.

III.

Niemanden wird überraschen, dass das hier skizzierte ambivalente Verständnis von Innovation als selbstverständlichem Vorgang der laufenden Selbsterneuerung eines Systems in der Auseinandersetzung mit seiner Umwelt und im Zeitablauf und als hoch voraussetzungsvoller Störung zweiter Ordnung, die die Relation von System und Umwelt neu justiert, auch für die Kirche gilt. Spätestens seit dem Zweiten Vatikanischen Konzil 1962/65 ist auch in der Kirche ein Verständnis von der Notwendigkeit und Möglichkeit der Selbsterneuerung nicht nur aktenkundig, sondern auch in Organisation umgesetzt: Die Gemeinde, die Liturgie, das kirchliche Amt, die Mission, der Dialog mit anderen Religionen und die Auseinandersetzung mit innerweltlichen Vorgängen und Veränderungen wurden auf Offenheit, Teilnahme und Irrtumsfreundlichkeit (im Gegensatz zur Verkündung des

Unfehlbarkeitsdogmas des Papstes im Ersten Vatikanischen Konzil 1870) umgestellt (Seibel 2002). Zugleich handelte es sich hierbei jedoch um eine Innovation zugunsten der Innovationsfähigkeit, die an den wesentlichen Elementen einer Routine der Kirche festhielt und damit auf Elemente des Selbstverständnisses von Kirche zurückkam, die auf das Gegenteil von Innovation hinauslaufen, wenn man darunter auch einen laufenden Prozess der Überprüfung der Prämissen kirchlicher Arbeit verstehen will.

Kirche ist von Religion zu unterscheiden. Sie ist Organisation von Religion (Luhmann 1977, S. 272 ff., und 2000, S. 226 ff.; Lehmann 2002a und 2002b), die als Religion jede Art der Kommunikation von Glauben, die stille Lektüre, das einsame oder gemeinsame Gebet, das Gespräch der sich tröstenden Seelen, die fromme Geste oder auch das gottgefällige Leben, umfasst, das in irgendeiner Form eine Unterscheidung zwischen Transzendenz und Immanenz trifft. Die Kirche muss sich gegenüber diesen gesellschaftlichen und interaktiven Formen von Religion behaupten, die es sowohl attraktiv machen, sie durch Organisation wiederholbar und entscheidbar zu machen, wie auch die daraus resultierende Organisation als erkennbare und damit "bloße" Wiederholung sowie als Belastung mit zu vielen Entscheidungen (über Sakramente, Dogmen, Finanzen und Karrieren) wiederum unattraktiv werden lassen. Damit muss auch die Innovation der Kirche rechnen. Durch das bloße Faktum der Innovation, der Entscheidung für eine Erneuerung, kann die Kirche Gläubige, von deren Seelen zu schweigen, sowohl gewinnen als auch verlieren. Und dabei steht die Kirche nie nur mit innerweltlichen Orientierungen, sondern eben auch mit nicht-organisierten sowie strenger und nachlässiger organisierten Formen von Religion in Konkurrenz. Das erschwert es zusätzlich, die passenden Ansätze für eine Innovation, so man sie für erforderlich hält, zu finden, gibt auf der anderen Seite jedoch auch eine Fülle von Hinweisen ("benchmarks") darauf, was man versuchen kann, was gegenwärtig als attraktiv gilt und womit andere Erfolge und Misserfolge haben.

Kirche heißt seit dem frühen Christentum eine Versammlung im Namen des Herrn (*kyriaké ekklesia*), die den Gottesdienst gestaltet (*leiturgia*), Zeugnis vom Glauben ablegt (*martyrium*) und dem Menschen dient (*diakonia*). In dieser Formel ist der Innovationsbedarf der Kirche bereits treffend auf den Punkt gebracht. Er ist gleich Null, wenn man bedenkt, dass der Herr seit der Schöpfung immer derselbe ist, der Gottesdienst und das Zeugnis keine andere Möglichkeit haben, als diese Botschaft zu verkünden und zu bezeugen, und auch dem sündhaften und sterblichen Menschen immer unter denselben Gesichtspunkten seiner Verführbarkeit und Hinfälligkeit gedient werden muss. Andererseits ist der Innovationsbedarf unendlich, wenn man bedenkt, dass der Herr sich aus der Schöpfung zurückgezogen hat und diese ihrer eigenen und freien Entwicklung überlassen hat, dass deswegen Gottesdienst und

Zeugnis immer wieder neuer Sprachen und Formen bedürfen und der Mensch verstrickt in die Gesellschaft mit immer wieder neuen Problemen, neuen Entscheidungen und einer neuen Verzweiflung konfrontiert wird und des Trostes bedarf. Kein Wunder also, dass der innerkirchliche Streit ein nicht enden wollender ist und das Kirchenspaltungen, Häresien, Kloostergemeinschaften und Sekten ihren je eigenen Weg in diesem Dilemma suchen.

Wenn unsere systemtheoretischen Überlegungen eine Pointe haben, dann besteht diese darin, dass zwischen einem Innovationsbedarf gleich Null und einem Innovationsbedarf gleich Unendlich kein Widerspruch besteht. Der Versuch, im Namen des Herrn zu versammeln, die Ausrichtung eines Gottesdienstes, die Bereitschaft, für den Glauben eines gewaltsamen Todes zu sterben, und der Dienst am Menschen sind Konstanten in der Auseinandersetzung mit einer sich laufend ändernden Gesellschaft, die dazu befähigen, sich auf diese Auseinandersetzung einzulassen, weil und indem laufend Entscheidungen erforderlich sind, was warum als Nächstes zu tun ist. Zwischen Null und Unendlich liegt die Fülle möglicher Entscheidungen, die allerdings keinerlei Automatismus folgen, in keiner Heiligen Schrift bereits nachgelesen werden können und auch keinerlei Garantie der Unfehlbarkeit auf ihrer Seite haben. Daraus folgt allerdings zugleich, dass der Innovationsbedarf der Kirche nicht als Anpassung an die weltlichen Verhältnisse gedacht werden kann. Es geht nicht darum mitzuspielen. Der Text der Offenbarung des Johannes sagt eindeutig, was von dieser Welt hienieden zu halten ist. Sie kann keine Zeichen geben, wie man sich zu verhalten, wie man zu entscheiden hat, weil alle diese Zeichen allenfalls verführen und weil alle erforderlichen Zeichen bereits vom Herrn gegeben und verkündet worden sind.

Der Innovationsbedarf der Kirche zielt vielmehr darauf, umgekehrt die geänderten Verhältnisse der Kirche anzupassen und unter immer wieder neuen Bedingungen zu prüfen, wie das Dogma zur Geltung gebracht werden kann. Der "ungewisse Reichtum", vor dem Paulus in seinem ersten Brief an Timotheus (1 Tim. 6, 17-19) warnt, ist der Reichtum, mit dem diese Welt lockt und der in keinem Verhältnis zum gewissen Reichtum des Himmelreichs steht. Daran kann sich auch der Innovationsbedarf der Kirche orientieren.

Jede Innovation, die darüber hinausgeht, zweifelt am Glauben selber. Sie ist keine Innovation der Kirche, sondern ein Kreuzen aus der Religion in andere Bereiche der Gesellschaft. Natürlich kann man es für innovativ halten, sich nicht mehr im Namen des Herrn, sondern im Rahmen von Festen zu versammeln, nicht mehr einen Gottesdienst auszurichten, sondern sich politisch, pädagogisch oder ästhetisch zu engagieren, kein Zeugnis mehr abzulegen, sondern es jedem selbst zu überlassen, an welche Heiligen er glaubt, und dem Menschen nicht mehr zu dienen, sondern ihn zu lenken. Aber das hat dann mit Religion

nichts mehr zu tun, sondern wird zu einer sozialen Bewegung, wie wir sie auch in anderen Bereichen kennen. Kein Zweifel, es gibt diese Tendenzen der Säkularisierung, aber wenn man das Problem so deutlich formuliert, sieht man auch, dass es zahllose, möglicherweise unterschätzte Formen gibt, in denen Religion sowohl innovativ als auch kirchlich stattfindet, weil eben doch am Namen des Herrn, am Dienst, am Zeugnis und am Dienen festgehalten wird. Innovative Kirchen sind dann diejenigen, die diese Formen zulassen und sich aneignen.

Und als 'Innovation', eben als Störung zweiter Ordnung sollte nur gelten, was als eine routinierte Überprüfung des Status Quo kirchlicher Arbeit im Hinblick auf die Möglichkeit der Thematisierung bewahrenswerter Änderungen dargestellt werden kann, die sich im Alltag bereits ergeben haben. Auf diese Art und Weise hält die Kirche Kontakt mit sich selbst, bewahrt sich vor visionären Entwicklungen und überprüft, bestärkt und schwächt nur ab, was sich als Entwicklung bereits von selbst ergeben hat. Es besteht kein Widerspruch zwischen Dogma und Erneuerung, doch bedarf es kluger Beobachtungen, konzentrierter Arbeit und intelligenter organisatorischer Formen, um die Erneuerung jeweils zurückzubeziehen auf das Dogma.

Kirche ist als Organisation immer mit einem Amt (*officium*) verbunden. Bis vor Kurzem konnte man sich noch darauf verlassen, dass dieses Amt qua Liturgie in einer direkten Verbindung mit der Ökonomie der göttlichen Weltordnung stand und daher zum einen nur Mittel und Wege finden musste, die Herrlichkeit dieser Weltordnung zu verkünden, und zum anderen immer darauf verweisen konnte, dass unter irdischen Verhältnissen jede Verkündung und damit auch jedes Amt seine Unvollkommenheiten hat, die gleichwohl und gerade deswegen nicht von verantwortungsvoller Administration entlasten (Agamben 2010). Doch die Zurücknahme der auch kirchlich mitgetragenen Annahme, dass jede Organisation in einem wenn nicht göttlichen, so zumindest gesellschaftlichen Auftrag arbeitet, also in ihren Zielen extern definiert ist, auf die Beobachtung, dass jede Organisation ihre Ziele unter der Bedingung von Ungewissheit selber finden, definieren und begründen muss (March/Simon 1958), führt dazu, dass jede Organisation im besten Sinne des Wortes zu einem Geschäft wird, das heißt auf betriebsame Verhandlung (*negotium*) ebenso wie auf zivilisierten Handel (*commercium*) angewiesen ist. Jede transzendente Botschaft, die sie verkünden will, muss unausweichlich in gesellschaftlichen und kulturellen Kreisläufen zur Geltung gebracht werden. In diesen Kreisläufen entscheidet sich, ob dies gelingt oder nicht. Aber nichts spricht dagegen, diese Botschaft nach wie vor transzendental zu verfassen, also als Gottes Auftrag zu formulieren, so wie man ihn hier und heute versteht.

Literatur:

- Agamben, Giorgio (2010): Herrschaft und Herrlichkeit: Zur theologischen Genealogie von Ökonomie und Regierung, dt. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Baecker, Dirk (1999): Organisation als System: Aufsätze, Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Baecker, Dirk (2002): Wozu Systeme? Berlin: Kulturverlag Kadmos.
- Baecker, Dirk (2003): Was tut ein Berater in einem selbstorganisierenden System? In: ders., Organisation und Management: Aufsätze, Frankfurt am Main: Suhrkamp, S. 327-347.
- Baecker, Dirk (2009): Die Sache mit der Führung, Wien: Picus.
- Baecker, Dirk (2011): Organisation und Störung: Aufsätze, Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Bateson, Gregory (1981): Ökologie des Geistes: Anthropologische, psychologische, biologische und epistemologische Perspektiven, dt. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Braun-Thürmann (2005): Innovation, Bielefeld: transcript.
- Burns, Tom, und George M. Stalker (1961): The Management of Innovation, London: Tavistock.
- Cyert, Richard M., und James G. March (1963): A Behavioral Theory of the Firm, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Emery, F. E., und E. L. Trist (1965): The Causal Texture of Organizational Environments, in: Human Relations 18, S. 21-32.
- Lehmann, Maren (2002a): Inklusion: Beobachtungen einer sozialen Form am Beispiel von Religion und Kirche, Frankfurt am Main: Humanities Online.
- Lehmann, Maren (2002b) (Hrsg.): Parochie: Chancen und Risiken der Ortsgemeinde, Leipzig: Evangelische Verlagsanstalt.
- Luhmann, Niklas (1977): Funktion der Religion, Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Luhmann, Niklas (1980): Talcott Parsons – Zur Zukunft eines Theorieprogramms, in: Zeitschrift für Soziologie 9, S. 5-17.
- Luhmann, Niklas (1981): Organisation und Entscheidung, in: ders., Soziologische Aufklärung 3: Soziales System, Gesellschaft, Organisation, Opladen: Westdeutscher Verl., S. 335-389.
- Luhmann, Niklas (1984): Soziale Systeme: Grundriß einer allgemeinen Theorie, Frankfurt am Main: Suhrkamp.

- Luhmann, Niklas (1991): *Soziologie des Risikos*, Berlin: de Gruyter.
- Luhmann, Niklas (1996): *Die neuzeitlichen Wissenschaften und die Phänomenologie*, Wien: Picus.
- Luhmann, Niklas (1997): *Die Gesellschaft der Gesellschaft*, Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Luhmann, Niklas (1997b): *Selbstorganisation und Mikrodiversität: Zur Wissenssoziologie des neuzeitlichen Individualismus*, in: *Soziale Systeme: Zeitschrift für soziologische Theorie* 3, S. 23-32.
- Luhmann, Niklas (2000): *Die Religion der Gesellschaft*, Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- March, James G., und Herbert A. Simon (1958): *Organizations*, New York: Wiley.
- Maturana, Humberto R. (2000): *Biologie der Realität*, dt. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Maturana, Humberto R., und Gloria D. Guilloff (1980): *The Quest for the Intelligence of Intelligence*, in: *Journal of Social and Biological Structure* 3, S. 135-148.
- Parsons, Talcott (1985): *Das System moderner Gesellschaften*, dt. Weinheim: Juventa.
- Rammert, Werner (2010): *Die Innovationen der Gesellschaft*, in: Jürgen Howaldt, Heike Jacobsen (Hrsg.), *Soziale Innovation: Auf dem Weg zu einem postindustriellen Innovationsparadigma*, Wiesbaden: VS Verlag Sozialwissenschaften, S. 21-51.
- Seibel SJ, Wolfgang (2002): *Vierzig Jahre Zweites Vatikanisches Konzil*, in: *Stimmen der Zeit*, Heft 10, S. 649-650.
- Shannon, Claude E. (2000): *Ein / Aus: Ausgewählte Schriften zur Kommunikations- und Nachrichtentheorie*, dt. Berlin: Brinkmann + Bose.
- Varela, Francisco J. (1994): *Ethisches Können*, dt. Frankfurt am Main: Campus.
- Weber, Max (1990): *Wirtschaft und Gesellschaft: Grundriß der verstehenden Soziologie*, 5., rev. Auflage, Studienausgabe, Tübingen: Mohr.
- Weber, Winfried Walter (2005): *Innovation durch Injunktion – Warum man Innovationen nicht planen (lassen) kann*, Göttingen: Sordon.
- Weick, Karl E. (1985): *Der Prozeß des Organisierens*, dt. Frankfurt am Main: Suhrkamp.