

Armin Nassehi

**Religiöse Eliten zwischen Management,
Corporate Governance und geistlicher Führung**

**Gutachten für die
BERTELSMANN STIFTUNG**

(Die Rolle der Religion in der modernen Gesellschaft)

Prof. Dr. Armin Nassehi
Ludwig-Maximilians-Universität
Institut für Soziologie
Konradstr. 6
80801 München
armin@nassehi.de
13. Mai 2008

Inhalt:

0.	Einleitung	3
1.	Die Modernität der Kirchen	5
2.	Führung als Medium	11
3.	Elite: Was ist das?	13
4.	Exkurs: Die öffentliche Sichtbarkeit religiöser Kommunikation und religiöser Eliten	20
5.	Differenzierung und Versäulung der Teileliten	22
6.	Neue Eliten? – Übersetzer!	26
7.	Exkurs zur Elitenzirkulation	32
8.	Kirchliches oder religiöses Management?	35
	a. Ecclesia oeconomica	35
	b. Stärken – Schwächen: Kirche als Organisation	36
	c. Exkurs: Die Sinnform des Religiösen	38
	d. Stärken – Schwächen: religiöse Differenzerfahrungen	40
	e. Religiöse Eliten	41
	Literatur	42

0. Einleitung

Zumindest an Knappheit herrscht kein Mangel. Knappheitsmanagement ist das Proprium des Ökonomischen. Ökonomisch zu denken, heißt, Knappheit zu organisieren, und zwar mit dem Ziel, mit endlichen Mitteln Ziele zu erreichen, die ihrerseits endlich sein müssen. Wie es in der Wissenschaft keine *theory of everything* gibt, in der Politik niemanden, der alles regeln kann, und in der Erziehung keine vollständige Programmierung des Zöglings, so gibt es auch in der Ökonomie keine grenzenlosen Ziele – zumindest keine erreichbaren und damit ökonomisch darstellbaren. Nicht einmal Religion hat grenzenlose Ziele. Und ihre Perspektiven aufs Grenzenlose entstammen sehr begrenzten Perspektiven – sonst wären sie keine Perspektiven. Die einzige Nicht-Perspektive wird – wenigstens im monotheistischen Sinne – Gott zugeschrieben, sowohl als Metapher für die spezifische Perspektive des Religiösen als auch als Gestalt, an der sich die spezifische Differenz zwischen Schöpfung und Geschöpf handhaben lässt. Man möge diese Sätze nicht als religiöse Sätze missverstehen. Sie bringen aus soziologischer Perspektive zum Ausdruck, wie sich Probleme unterschiedlicher Funktionssysteme ökonomisieren lassen. Denn nicht nur Geld muss knapp gehalten werden, sondern auch die möglichen und legitimen Sätze darüber, was eine religiöse Wahrheit ist und was nicht.

So lassen sich alle Funktionssysteme ökonomisieren, wie sie sich auch politisieren lassen, wie sie Rechtsprobleme hervorbringen oder wie sie als Erziehungsproblem erscheinen. Vor allem aber das Ökonomische erscheint als ein Managementproblem, das auch die Kirchen erreicht hat. Dabei wird weniger die Knappheit möglicher religiöser Sätze gemanagt als jene ökonomische Knappheit, die Kirchen und kirchliche Unternehmen ebenso betrifft wie andere Unternehmen auch – ob im Profit- oder im Non-Profit-Bereich, ob mit karitativen oder „rein“ ökonomischen Zielen. Das Managementthema trifft die Kirchen also erst dort, wo ökonomische Knappheit zum Problem wird – was unmittelbar damit zu tun hat, dass die religiösen Milieus der Gesellschaft nicht mehr uneindeutig in kirchliche Milieus übersetzbar sind, wie die qualitativen Ergebnisse des BERTELSMANN RELIGIONSMONITORs eindeutig darlegen (vgl. Nassehi 2007; 2008a). Daraus folgt eine Schrumpfung von Einnahmen ebenso wie eine Verkleinerung der Zielgruppe – zumindest auf den ersten Blick.

Die folgenden Überlegungen werden sich nicht mit dieser Art Knappheit befassen, also nicht mit den betriebswirtschaftlichen Aspekten der Führung. *Business Administration* und *Management* sind zwei unterschiedliche Dinge (vgl. Baecker 1995) – betriebswirtschaftliche Fragen sind Fragen der betriebswirtschaftlichen Maßzahlen und des Verhältnisses von Einsatz und Ertrag, des Mitteleinsatzes zur Erreichung von Zielen. Management dagegen beschäftigt sich mit den Zielen und der strategischen und

methodischen Umsetzung solcher Ziele. Selbstverständlich ist – vor allem in ökonomischen Kontexten, auch in karitativ-ökonomischen Kontexten – das eine nicht ohne das andere zu haben, aber auch das verweist ja nur darauf, dass es sich um zwei unterschiedliche Perspektiven handelt. Um es in der Sprache der systemischen Unternehmensberatung zu sagen: „Die entscheidende Leadership-Fähigkeit in der Komplexitäts-Gesellschaft des 21. Jahrhunderts ist der Einsatz von indirekt wirkenden Maßnahmen der kybernetischen Selbstfähigkeiten, nämlich statt direkter Steuerung indirekte Selbst-Steuerung und statt direkter Regulierung indirekte Selbst-Regulierung. Funktionierendes Management im Komplexitätszeitalter heisst, Systeme so zu organisieren, dass diese sich selbst organisieren.“ (Malik 2007) Das ist schön gesagt – und doch auch eher begrenzt auf die Komplexität und die Kybernetik von Organisationen, denen freilich sehr wohl so viel Eigendynamik zugetraut wird, dass sich die Dinge nicht mehr einlinig steuern lassen.

Die hier zu präsentierende Perspektive versucht noch diese Organisationsperspektive zu transzendieren. Nicht das Management der Kirchen für die Kirchen ist hier das Thema, sondern das Management der Kirchen in der gesellschaftlichen Umwelt, in der sie sich vorfinden. Dass Organisationen weitgehend mit sich selbst beschäftigt sind, gehört zu ihren Stärken und zu ihrer strukturellen Verfassung – und das gilt auch für Kirchen und kirchliche Unternehmen. Wofür hier plädiert wird, ist ein Blick darauf, ob aus kirchlichen Perspektiven die eigene Position innerhalb der Gesellschaft „gemaagt“ werden kann – indirekt, eingedenk der Komplexität der modernen Gesellschaft, aber auch eingedenk des spezifischen Beitrags religiöser Kommunikation in der modernen, angeblich säkularisierten Gesellschaft.

Vielleicht darf man auch hierfür eine Anleihe bei ökonomischen Organisationen machen. Es ist nicht mehr allein Geld oder Stoffliches, was die entscheidende ökonomische Produktivkraft darstellt, sondern eher das Wissen darum, wo und wie man Geschäftsmodelle umsetzen kann. Die Verfügung über Geld ist dann eine Folge, nicht die Voraussetzung solcher Produktivkraftentfaltung. Dass man den guten alten Kapitalismus inzwischen eher als Wissensgesellschaft beschreibt, hat exakt damit zu tun – mit jener *Kybernetik* einer Gesellschaft, in der die Übersetzung der einen in andere Logiken die entscheidende Herausforderung geworden ist.

Exakt an diesem Übersetzungsproblem werde ich ansetzen. Ich werde versuchen, die Frage kirchlicher/religiöser Führungskräfte an den Begriff der Elite zu binden – ein zwar belasteter Begriff, aber ohne Zweifel ein nötiger Begriff. Unter Eliten werde ich solche Positionen verstehen, die in der Lage sind, die unterschiedlichen Logiken der Gesellschaft aufeinander zu beziehen. Dazu ist durchaus weit auszuholen, aber es geht

ja auch darum, darzustellen, wie sich kirchliche/religiöse Perspektiven innerhalb der Gesellschaft darstellen – innerhalb einer Gesellschaft, in der *religiöse* Vielfalt und sogar Virtuosität durchaus vorhanden ist, in der aber *kirchliche* Bindungen eher schwächeln. Jedenfalls legen das die Ergebnisse des BERTELSMANN RELIGIONSMONITORS eindeutig nahe. *Das* müsste die eigentliche Management-Herausforderung für die Kirchen sein, deren ökonomische Knappheit nur ein sekundäres Problem zu sein scheint – eher Symptom denn das Leiden selbst.

Zentraler Punkt der Untersuchung ist eine Elitekonzeption, die dann auf die Fragestellung appliziert wird. Ziel der Untersuchung ist es, zunächst das Problem zu kontextualisieren. Ziel der Untersuchung kann es freilich noch nicht sein, zu Handlungsanweisungen zu kommen – aber alles, was nun folgt, soll letztlich dazu führen, den Leitungsgremien in Kirchen Unterstützung dabei zu gewähren, ihr eigenes Tun in einen gesellschaftlichen Kontext zu stellen. Wie dies *praktisch* zu bewerkstelligen ist, darüber hat der Autor dieser Studie durchaus Hypothesen, die freilich noch nicht Gegenstand des nun Folgenden sind, sondern weiterer Überlegungen bedürfen.

1. Die Modernität der Kirchen

Im öffentlichen Diskurs sind Fragen religiöser Inhalte, Überzeugungen und Praktiken derzeit außerordentlich präsent. Dabei geht es vor allem darum, welche Bedeutung Religiöses für unsere Kultur hat, wie relevant Glaubensüberzeugungen fürs alltägliche Handeln sind und wie sich diese Überzeugungen verändert haben. Religiosität wird – auch als ein gewisses Forschungsartefakt – als Personenmerkmal behandelt, das sich in der empirischen Sozialforschung mit den bekannten Methoden und Techniken beforschen lässt. In quantitativen Untersuchungen gelangen dann großflächige und dadurch vergleichbare Aussagen, die freilich individuelle Dispositionen kumulieren, in qualitativen Untersuchungen gewinnt man dagegen einen Einblick in die Struktur von religiösen Dispositionen und in die Positionierung religiöser Inhalte in den Selbstbeschreibungen von religiösen Akteuren – eben auch personenbezogen. Der BERTELSMANN RELIGIONSMONITOR (vgl. Bertelsmann-Stiftung 2007) ist ebenso verfahren und konnte zeigen, wie erstaunlich präsent Religion in den unterschiedlichen untersuchten Ländern und Kulturen ist – auch bei uns.

Dass – um es in der Sprache soziologischer Gesellschaftstheorie auszudrücken – Religion als Funktionssystem der modernen Gesellschaft nicht nur aus gewissermaßen unstrukturierter religiöser Kommunikation besteht, gerät dabei letztlich nicht ins Visier der Forschung. Wie alle anderen Funktionssysteme ist auch Religion darauf angewiesen, die eigenen Operationen durch Organisationen zu strukturieren, hier: durch Kir-

chen, deren besondere Leistung vielfältiger Natur ist. Die Bedeutung von Organisationen für Funktionssysteme – so von Unternehmen, Banken und Börsen für die Wirtschaft, von staatlicher Verwaltung und verfassungsmäßigen Organen für die Politik, von Universitäten und Forschungsorganisationen für die Wissenschaft, von Schulen und Universitäten für die Bildung usw. – besteht darin, so etwas wie „Zonen dichter gekoppelter Kommunikation“ (Nassehi 2002, S. 455) anzubieten, die stärker strukturieren und Motive binden. Exakt das leisten auch Kirchen für das Religionssystem: Zwar fällt religiöses Handeln nicht mit kirchlichem Handeln zusammen, aber es sind letztlich jene kirchlichen „Zonen dichter gekoppelter Kommunikation“, die überhaupt dafür sorgen, dass religiöse Inhalte, Traditionen und Sinngehalte in einer systematischen, wiederholbaren, ritualisierbaren, auch domestizierbaren Form möglich waren. Die potentielle „Wildheit“ des Religiösen, seine Potenz der Grenzenlosigkeit, erfuhr gerade in den Organisationsarrangements des Kirchlichen ihre zivilisierende Einschränkung und ermöglichte damit das klassische bürgerliche Arrangement des Religiösen.

Die besondere historische Bedeutung des bürgerlichen Arrangements der Kompatibilität religiöser Praxis mit dem modernen Alltag, wie es sich in den Staaten Europas sowohl in protestantischer wie in katholischer Ausprägung entwickelt hat, besteht darin, Glauben und Wissen, aber auch Glauben und Politik, Glauben und ökonomische Praxis wenn nicht miteinander versöhnt, so doch miteinander kompatibel gemacht zu haben. Die moderne Gesellschaft stellte sich in diesem Sinne als eine Gesellschaft dar, in der man sich daran gewöhnt hatte, dass in unterschiedlichen Gegenwarten je unterschiedliche Anschlusslogiken und Kriterien gelten. In der bürgerlichen Gesellschaft wurde dies noch dadurch unterstützt, dass sich das bürgerliche Individuum in der Lage sah, die Inkonsistenzen der Welt in der Konsistenz seines Lebensentwurfs aufzuheben. Die besondere zivilisatorische Bedeutung der großen Kirchen bestand eben darin, religiöse Motive zu domestizieren und die prinzipielle „Wildheit“ religiöser Ansprüche durch Verallgemeinerung und Mitgliedschaftsbedingungen im Zaume zu halten – anders als etwa im amerikanischen Marktmodell des Religiösen, wo gerade Sichtbarkeit und Aufmerksamkeitsmanagement gefragt sind (vgl. Moore 1994). Korporatistische Modelle setzen auf Einschränkung, Zugangskontrolle und Anspruchsberechtigungen, Marktmodelle auf Produktinnovation, flexible Adaption und Zielgruppenorientierung, um es in den entsprechenden Metaphern der Behörde und des Marktes auszudrücken.

Wie sehr korporatistische Modelle unter Druck geraten, lässt sich den empirischen Untersuchungen des RELIGIONSMONITORS gut entnehmen. Darin zeigt sich, dass die „Wildheit“ des Religiösen in einer postbürgerlichen Gesellschaft nicht mehr bedrohlich ist – zumindest dort nicht, wo sich daraus keine exklusiven Vergemeinschaft-

tungsmöglichkeiten ergeben. Vielleicht ist das eine speziell europäische Form der Postbürgerlichkeit, die immer noch von den bürgerlichen Korporationen/Konfessionen zehrt und andere Vergemeinschaftungen verhindern kann, sich aber zugleich von individuellen Motiven abkoppelt, die so gewissermaßen „indirekt“ gebändigt werden. Ich möchte die These vertreten, dass die Entkirchlichung des individuellen religiösen Erlebens auch ein Resultat des „Erfolgs“ des korporatistischen Kirchenmodells ist – des Erfolgs insofern, als es den Kirchen einerseits gelungen ist, religiöse Mitgliedschaft im Hinblick auf andere Inklusionsverhältnisse in der Gesellschaft zu entdramatisieren. Weder ökonomische noch bildungsmäßige, nicht einmal politische Inklusionen waren Eins-zu-Eins an Kirchenmitgliedschaft gebunden. Diese Entkoppelung führte zur „Privatisierung“ der Kirchenmitgliedschaftsentscheidung – parallel dazu, dass die Prägekraft stabiler Milieus nicht nur in konfessioneller Hinsicht abnahm. Zum anderen sind die Kirchen hier gewissermaßen Opfer ihres Erfolgs, weil sie nach wie vor – bis heute – die Träger jener Traditionen sind, an denen sich religiöse Mentalitäten abarbeiten und die sie symbolisieren (vgl. Beckford 1985; DiMaggio 1998). Man sollte also die Bedeutung der Kirchen bei aller Entkirchlichung des religiösen Erlebens nicht zu gering schätzen.

Um noch einmal den organisationssoziologischen Faden aufzunehmen: Organisationen spielen in der modernen Gesellschaft die Rolle, Funktionssysteme wie Wirtschaft, Politik, Erziehung/Bildung oder auch Wissenschaft mit Inseln zu versorgen, in denen Entscheidungen gefällt werden, in denen sich rationale Kalküle konzentrieren und die zur Strukturierung des Systems beitragen. Man kann sich also kein Wirtschaften ohne Unternehmen vorstellen, wie auch ein politisches System ohne staatliche Institutionen nicht denkbar wäre. Solche Organisationen bündeln die ökonomischen und politischen Aktivitäten einer Gesellschaft (vgl. dazu Schimank 2001; Nassehi 2002). Und Ähnliches leisten Kirchen für die Religion (vgl. Graf 2007: 129f.). So lange die Mitgliedschaft in einer Kirche obligatorisch war und religiöse Aktivitäten mit kirchlichen Aktivitäten weitgehend zusammenfielen, ist dieser Zusammenhang deutlich und einsichtig. Empirische Ergebnisse zeigen, dass innerhalb des Religionssystems gewissermaßen *unorganisierte* und *unorganisierbare* Formen religiösen Erlebens sich etablieren – auch bei denjenigen, denen intensives religiöses Erleben alles andere als fremd ist.

Kirchen sind in diesem Sinne außerordentlich *moderne* Institutionen, als sie als Organisationen in der Lage sind, individualisierte Inklusion in das Religionssystem zu „organisieren“ und damit Muster auf Dauer zu stellen, die es Kirchenmitgliedern ermöglichen, religiöse Inklusion mit anderen Inklusionsformen der modernen Gesellschaft kompatibel zu halten (vgl. Luhmann 2000a: 230ff.). Die „Modernisierung“ der Kirchenmitgliedschaft geht letztlich bis auf die Mitte des 17. Jahrhunderts zurück. Das

Ende des 30-jährigen Krieges mit dem Friedensschluss in Münster und Osnabrück hat nicht nur zu jenem „westfälischen“ Modell geführt, das bis heute als Geburtsstunde autonomer Staatlichkeit und als Ursprung des Völkerrechts gilt (vgl. Münkler 1987). Die von nun an garantierte gleiche Rechtsstellung der Konfessionen ermöglichte jene „Organisationskarriere“ der Kirchen, die nach langen Auseinandersetzungen Religion zu einer Mitgliedschaftsform neben anderen gemacht hat (vgl. Nassehi 1999a: 160ff.).

Dieser historische Exkurs soll nur dazu dienen, zu zeigen, wie sehr die europäische, zumal die deutsche Kirchen- und Religionsgeschichte *moderne* Institutionen hervor- gebracht hat, die sich dann auch den *modernen* Bezugsproblemen einer sowohl recht- lichen als auch ökonomischen Formierung ihrer Praxis stellen mussten. Wie Organisa- tionen anderer Funktionssysteme traten Kirchen dann nicht nur als soziale Systeme auf, die gewissermaßen die engere Funktionsbestimmung pflegen mussten – hier: reli- giöse Kommunikation, Seelsorge, Rekrutierung und Ausbildung von Nachwuchs etc. Vielmehr stellte sich auch Kirchenorganisationen das spezifische Problem der Führung und Steuerung als Organisationsproblem. Organisationen sind soziale Systeme, die sich durch Entscheidungen, durch Mitgliedschaftsregeln und Arbeitsteilung auszeich- nen – und sie sind soziale Gebilde, deren Stärke zugleich ihre Schwäche ist: Die Stär- ke von Organisationen besteht darin, dass sie soziale Systeme sind, die ihre Strukturen vergleichsweise unabhängig von Umweltveränderungen halten können. Organisatio- nen sind in diesem Sinne die stabilsten sozialen Systeme, denn grundlegende Struktur- änderungen in Organisationen sind letztlich von konkreten Entscheidungen abhängig und erfolgen nicht unmerklich. Organisationen bauen auf eine spezifische „absorption of uncertainty“ (March/Simon 1958: 164) und halten sich insofern wenigstens struktu- rell zeitfest. Diese Stärke freilich ist zugleich ihre Schwäche, denn Organisationen sind nur schwer zu steuern und zu verändern. Insofern hat es Steuerung und Führung, Bera- tung und Gestaltung stets mit Beharrungskräften und Konstellationen zu tun – und zwar weniger mit individuellen Disparitäten als mit strukturellen Figuren. Womöglich liegt man nicht ganz falsch, wenn man den Kirchen (beider Konfessionen!) als Behar- rungsinstitutionen hier eine besondere Stilisierung von Dauer unterstellen möchte. Die folgenden Überlegungen haben also Beides im Blick zu haben: *sowohl* die Modernität und damit gesellschaftliche Normalität des Organisationsarrangements, wie es für alle Funktionssysteme der modernen Gesellschaft gilt, *als auch* die Besonderheit des Kirchlichen, das der besonderen Funktion und Bedeutung des Religiösen Rechnung zu tragen hat.

Letztlich stehen Organisationsfragen in mehreren Funktionssystemen quer zur Funkti- on selbst. Man wird sich schnell darauf einigen können, zu behaupten, dass Religion, religiöse Kommunikation und religiöses Erleben nicht organisierbar sind – das zieht

sich im übrigen durch die gesamte Literatur über kirchliches Management, die sich einerseits den betriebswirtschaftlichen Realitäten stellt, andererseits theologische/religiöse Formen und Formulierungen finden muss, um die *differentia specifica* des Religiösen im Blick zu behalten (vgl. Pax 2007; Beckmann 2007). Wenn es stimmt, dass Organisationen sich letztlich über Entscheidungen reproduzieren, entfalten und erhalten, entsteht eine erhebliche Disparität zwischen dem, was die Organisation praktisch tun kann, und dem, was sie faktisch organisieren möchte, wenn sie etwa ihr Verhältnis zu den Gläubigen zu reformieren trachtet. Das führt dann zu jenen Entkirchlichungstendenzen religiösen Erlebens, die allenthalben zu diagnostizieren sind. Niklas Luhmann bringt das auf folgende schöne Formel: „Reformen behandeln Glaubensfragen als Beschlußsache.“ (Luhmann 2000a: 245), um dann anzufügen: „Wenn die Organisation in allem, was sie akzeptiert und reproduziert, eine Entscheidung sieht, muß das zu einer Dekonstruktion von Glaubensinhalten führen.“ (Ebd.: 248) Das Paradoxe an kirchlichen Organisationen besteht also darin, dass Glaubensinhalte, ihre Tradierung, ihre Bereitstellung für kollektives Erleben von Organisationsentscheidungen abhängig ist, dass das Glaubenserleben aber immer unorganisierbarer wird. Diese Paradoxie ist es letztlich, die die *besondere Herausforderung für die Führung von und in kirchlichen Organisationen ist*, wenn man solche Führung nicht allein auf betriebswirtschaftliche Messgrößen oder auf die Optimierung von Abläufen beschränkt. Die eigentliche Herausforderung ist die *Organisation von Unorganisierbarem*, weil sich Kirchen inzwischen in einer Welt bewegen, in der das gesellschaftliche Personal nicht mehr per se und ohne je eigene Entscheidung Mitglied von Kirchen ist bzw. von dieser Mitgliedschaft im Sinne der Entscheidungslage der Kirchen Gebrauch macht. Man kann also, handelt man über Führung und Organisation im kirchlichen Raum, weder von den organisationssoziologischen Implikationen komplexer Großorganisationen absehen, noch aber von der besonderen Sinnform des Religiösen.

Genau besehen aber geht es anderen Funktionssystemen nicht anders: Auch Kunst oder Bildung gelten letztlich als unorganisierbar – und doch ist ein modernes Kunstsystem oder sind organisatorische Formen der Herstellung von Sichtbarkeit und der Distribution künstlerischen Erlebens ebenso wenig denkbar, wie Bildung ohne Schulen. Die Reflexionstheorien freilich kommen fast ohne Rekurs auf Organisationen aus – die Pädagogik im Hinblick auf Schulen vielleicht noch eher als die Kunsttheorie, für die die Organisierbarkeit des Künstlerischen wohl eher etwas Befremdliches wäre. Ähnlich verhält es sich mit der Wissenschaft. Wissenschaftliche Forschung findet zwar fast ausschließlich in universitären und außeruniversitären Forschungsorganisationen oder in Stiftungen und Unternehmen statt – für die Wissenschaftstheorie als Reflexionstheorie des Wissenschaftlichen taucht die Organisiertheit des Wissenschaftsbetriebs, wenn überhaupt, als Störung oder unbedeutende Nebenbedingung auf. Hier hat

das Religionssystem mit der theologischen Ekklesiologie womöglich einen Vorsprung, denn das Programm des Kirchlichen ist ihm – zumindest in der christlichen Tradition – nicht nur als Organisationsform, sondern auch theologisch/religiös eingeschrieben (vgl. Miggelbrink 2003). Das macht es womöglich schwierig, einen theologischen und einen empirischen Begriff von Kirche zu unterscheiden. Aber zumindest regeln Kirchen schon per se Mitgliedschaftsbedingungen, erzeugen Führungs-, Gefolge- und Beratungsprobleme und treffen zentral Entscheidungen. Zumindest christliche religiöse Praxis hatte es deshalb stets auch mit Führung zu tun, und zwar nicht nur als unbeabsichtigte Folge, sondern als Programm. Auch das macht die Modernität der Kirchen aus.

Nun sind die Funktionssysteme wie Recht, Politik und Wirtschaft noch erheblich näher an Organisationsentscheidungen gebaut. Für Recht und Politik gilt freilich sogar, dass ihre frühen Organisationsformen religiösen/kirchlichen Entscheidungsinstanzen sehr nahe waren oder gemeinsame Entscheidungsarrangements treffen mussten. Man denke nur – um wiederum historisch auszuholen – an den politisch-rechtlich-religiösen Komplex des Investiturstreits, an dem sich nicht nur Machtkonstellationen gezeigt haben, sondern auch die Stabilisierung von Arrangements durch Organisationslösungen.

Am nahesten an Organisationsformen ist die Ökonomie gebaut. Zwar ist der Markt explizit keine Organisation, aber auf Anbieterseite befinden sich auf Märkten größtenteils organisationsförmige Teilnehmer, deren Parameter für Führung insofern besonders transparent scheinen, als in der Ökonomie Erfolgsparameter berechenbar sind – und damit auch Führung, Organisationsentwicklung und -steuerung sich mit der Selbstbeschreibung ausstatten kann, Qualität bzw. Erfolg eindeutig messbar und damit beurteilbar zu machen. Vielleicht orientiert sich gerade deshalb der Diskurs um Führung und Steuerung auf ökonomische Organisationsformen – oder nutzt in erster Linie ökonomische Muster der Steuerung auch für die Organisation nicht im engeren Sinne ökonomischer Handlungsfelder. Die Reform von Verwaltungen oder Universitäten wäre hier als Beispiel anzuführen: Die Einführung von ökonomisierten Maßzahlen ermöglicht es, den Erfolg von Reformen zu messen und damit Führungskompetenz mit klaren Kriterien zu versorgen. Auch kirchliche Formen der Führung arbeiten mit solchen Maßen und Kriterien. Dagegen ist nichts Prinzipielles einzuwenden. Die Frage ist nur, ob dabei nicht die Frage nach der *differentia specifica* kirchlicher/religiöser Führungskompetenz unbeobachtbar gemacht wird, bei der womöglich gerade die Entscheidungs- und Verfahrensnähe von Organisationen paradoxe Wirkungen in Richtung Unorganisierbarkeit erzeugt.

2. Führung als Medium

Großorganisationen sind auf Führung angewiesen. Dies darf als Gemeinplatz gelten. Was allerdings Führungskompetenz ausmacht und wie und mit welchen Mitteln sich Prinzipien der Führung und Steuerung auch in operative Akte umsetzen lassen, ist keineswegs eine triviale Frage. Es geht also um das Verhältnis von führender Absicht und führender Handlung, es geht um die Frage der Führungskompetenz, es geht um die Generierung von Zielen, und es geht um die Frage ihrer Umsetzung. Im Hinblick auf die Steuerung von Organisationen hat sich aus der Beraterperspektive eine Differenzierung etabliert, die die inhaltliche, also gegenstandsbezogene Führungskompetenz von der organisationsbezogenen Kompetenz unterscheidet.

Inhaltliche, gegenstandsbezogene Führungskompetenz scheint nicht weiter erklärungsbedürftig zu sein, denn dass jemand, der innerhalb einer Organisation führt, Kenntnisse und Kompetenzen auf dem operativen Gebiet der Organisation besitzen muss, versteht sich von selbst – im Klartext für diesen Fall: Dass Führungskräfte in kirchlichen Organisationen je nach Aufgabenbereich auch religiöse und theologische Kompetenzen haben müssen, also auch zur „geistlichen Führung“ kompetent sein müssen, ist keine wirkliche Information. Exakt deshalb konzentriert sich die Beratung von Führungskräften zunehmend darauf, die speziellen Organisationskompetenzen und Steuerungskapazitäten in den Blick zu nehmen. Für diese Perspektive spricht Vieles: Zum einen ähneln sich die strukturellen Herausforderungen von Organisationen unabhängig davon, ob es sich um wirtschaftliche oder politische Organisationen handelt, um Interessenorganisationen oder Universitäten, aber auch um kirchliche Organisationen. Insofern sind gerade die Marktführer auf dem Markt der Organisationsberatung und -entwicklung in diesen unterschiedlichen Feldern aktiv, und die Form der Beratung wird damit immer unabhängiger von den inhaltlichen Aspekten des Organisationszwecks, sondern interessiert sich für innere Abläufe, für paradoxe Folgen, für indirekte Steuerung und für den Umgang mit Komplexität (vgl. klassisch Drucker 1954, prominent aktuell etwa Malik 2004; 2006).

Das Grundmodell ist das des Wirtschaftsunternehmens. Das ist zum einen damit zu erklären, dass gerade Wirtschaftsunternehmen aufgrund der unmittelbaren Messbarkeit und der permanenten Notwendigkeit solcher Messungen an internen und externen Maßzahlen relativ eindeutig bestimmbar sind. Das gilt auch für Interventionen, die nicht auf Maßzahlen im engeren Sinne zielen, also etwa psychologische Interventionen und solche, die eher indirekt in Abläufe eingreifen. Denn in Unternehmen stellt sich Erfolg oder Misserfolg solcher Interventionen am Ende fast ausschließlich in der Sprache jener Maßzahlen ein. Zugleich gilt für Wirtschaftsunternehmen, dass sich für sie sowohl die operativen Messgrößen als auch interne Abläufe *in terminis oeconomicis*

ausdrücken lassen. Das ist hier nicht zu kritisieren, sondern zu konstatieren – und dann lässt sich auch verstehen, warum auch die Beratung von nicht in erster Linie ökonomischen Organisationen in der Sprache des *homo oeconomicus* beschrieben wird – in eine Sprache, die die inzwischen viel stärker kulturell und symbolisch aufgeladene Bedeutung von Produkten, aber auch der auf Arbeits-, Lebens- und Karrierezufriedenheit bezogenen Bedeutungen gar nicht mehr recht einfangen kann. Von einer "Moralisierung der Märkte" (Stehr 2006) ist inzwischen die Rede.

Was bedeutet dies für *kirchliche Organisationen* und für die Führungskompetenz, die in solchen Organisationen nötig ist? Zunächst ist einem Missverständnis vorzubeugen. Selbstverständlich haben auch Kirchen ökonomische Aspekte, und selbstverständlich sind kirchlich getragene oder geführte Unternehmen eben dies: Unternehmen, die nur so lange Unternehmen bleiben können, als sie sich auf einem Markt zu behaupten in der Lage sind. Auch karitative Unternehmen müssen neben dem karitativen einen ökonomischen Mehrwert erwirtschaften. In Abrede zu stellen, dass es dafür einer einschlägigen Kompetenz bedarf, wäre ebenso fahrlässig wie naiv – jedoch ist dies hier nicht das Thema. Die folgenden Überlegungen nehmen etwas Anderes in den Blick. Sie werden sich mit der Frage beschäftigen, welcher Art besondere Führungskompetenz gerade kirchliche Organisationen brauchen, um das zu tun, wofür sie da sind: ihr – um es dann doch ökonomisch zu codieren – *Kerngeschäft* zu betreiben, nämlich als religiöse oder wenigstens religiös motivierte Akteure spezifische Ziele zu erreichen, wahrgenommen und – wohl noch wichtiger – in Anspruch genommen werden zu können.

Wie drängend sich diese Frage jenseits aller ökonomischen Ökonomie stellt, lässt sich den Ergebnissen des RELIGIONSMONTORS, aber auch ähnlich gelagerten Untersuchungen entnehmen. Religiosität, auch intensive Religiosität wird immer unabhängiger von kirchlicher Bindung – und zwar sowohl hinblicklich emotionaler Bindung im Sinne der Zugehörigkeit als auch hinblicklich praktischer Bindungen im Sinne von Ritualisierungen, Kasualien und Alltagspraktiken.

Welche Kompetenz brauchen Führungskräfte in kirchlichen Organisationen? Man könnte zur Beantwortung dieser Frage nun die oben bereits angedeutete Differenzierung in Anspruch nehmen und die Frage so beantworten: Sie brauchen eine religiöse Kompetenz, die in der Lage ist, religiöse Ziele zu formulieren und attraktiv anzubieten bzw. das operative Geschäft karitativer Unternehmen – von der Kranken- und Altersversorgung bis zu Bildungs- und Erziehungseinrichtungen, selbst Publizistik und Touristik – unter die Ägide religiöser Motivation und Ziele zu stellen; und sie brauchen eine Organisationskompetenz, ihre Ziele in komplexen Organisationen auch zu errei-

chen. Die folgenden Überlegungen beabsichtigen, diese Differenzierung zu unterlaufen. Zwar hat diese durchaus ihre Berechtigung, aber sie geht womöglich an der entscheidenden Frage vorbei, nämlich an der Frage der Selbstpositionierung religiöser Akteure, religiöser Kommunikation, religiöser Ansprüche innerhalb gesellschaftlicher Erwartungsstrukturen. Unterlaufen werden soll die eingeführte Unterscheidung insofern, als es hier um die Frage geht, welche Kompetenz Führungskräfte, sagen wir besser: Eliten, ohnehin brauchen. Trauen wir uns also an die Frage: *Was müssen kirchliche Eliten können?*

Um diese Frage wenigstens ansatzweise beantworten zu können, bedarf es einer Denkbewegung, die sich prinzipiell die Frage stellt, was Eliten in einer funktional differenzierten Gesellschaft können müssen, um das zu tun, was man von Eliten erwartet: *entscheiden* und *führen*. Denn exakt diese beiden Elemente sind es, die Eliten ausmachen: einerseits dass sie die Ressourcen und Möglichkeiten, die Positionen und Kenntnisse, auch den Mut und die strategische Kompetenz besitzen, *entscheiden zu können*, d.h. Selbstfestlegungen für eine unbekannt bleibende Zukunft zu leisten; andererseits für solche Entscheidungen Gefolgschaft, Plausibilität, Nachfolge und nicht zuletzt Legitimation zu erwirtschaften, zu *führen* eben. Dass es sich bei diesen Ressourcen nicht nur um Personenmerkmale handelt, sondern dass es um die Frage geht, in welcher Gesellschaft und für welche Gesellschaft solcherlei Fertigkeit statthaben, soll den besonderen soziologischen Beitrag dieser Überlegungen darstellen – eingedenk der Überzeugung, dass nur eine solche Kontextualisierung des Elitären dazu befähigen wird, sich auf die aktuelle Herausforderung für Führung in (und vielleicht auch: durch) kirchliche Organisationen einzustellen. Zunächst sind jedoch einige Überlegungen zum Elitenbegriff vonnöten, um das Problem kirchlicher Eliten überhaupt kontextualisieren zu können.

3. Elite: Was ist das?

Der Elitebegriff ist ein belasteter Begriff – zumal in Deutschland, wo die einschlägige Literatur spätestens seit dem Zweiten Weltkrieg sich in der Entdramatisierung des Elitediskurses übt. Darin freilich zeigt sich eine merkwürdige Unentschiedenheit, die *einerseits* zur Kenntnis nimmt, dass Eliten der alten Art – weltliche und geistliche Fürsten, Besitzende mit Verfügungsgewalt über ihre Untertanen etc. – nicht mehr in eine Welt passen, in der sich Entscheidungsprozesse und gesellschaftliche Entwicklungen nicht mehr schlicht *von oben nach unten* organisieren. *Andererseits* reagiert der Diskurs darauf, dass es auch, man sollte wohl besser sagen: *gerade* in einer modernen Gesellschaft auf Entscheidungs- und Führungskompetenz ankommt, weil sich die Dinge eben nicht mehr ausschließlich einer eingespielten Tradition fügen.

Man beginnt Darstellungen über Eliten gerne mit dem Herbeizitieren neomachiavellistischer Elitetheorien, wie sie im 19. Jahrhundert entstanden sind. Am Prominentesten sind sicher Wilfredo Pareto, vor allem aber Gaetano Mosca zu nennen. Bei Mosca (1950) heißt es: „In allen Gesellschaften gibt es zwei Klassen, eine, die herrscht, und eine, die beherrscht wird. Die erste ist immer die weniger zahlreiche, sie versieht alle politischen Funktionen, monopolisiert die Macht und genießt deren Vorteile, während die zweite, zahlreichere Klasse von der ersten befehligt und geleitet wird.“ Mosca herbeizuzitieren, dient meist dazu, das Thema von exakt dieser Form zu entlasten und den eigentlich demokratischen Grundgedanken des Eliteproblems zu betonen: Über Eliten muss erst dann gesprochen und verhandelt werden, wenn nicht immer schon klar ist, wer zu jener Gruppe innerhalb einer Gesellschaft gehört, der Entscheidungen von strategischer Bedeutung übertragen werden oder der solche Entscheidungen in einem öffentlichen Diskurs als legitim oder nicht legitim zugerechnet werden. Das gilt auch für kirchliche Eliten, die in der vormodernen Welt viel stärker und eindeutiger mit dem verschränkt waren, was in der neomachiavellistischen Elitetheorie als *herrschende Klasse* bezeichnet werden kann. Über Eliten musste dann insofern gesprochen werden, als kirchliche wie weltliche Eliten sich v.a. in Machtkämpfen, in Kämpfen um bestimmte Inhalte, in Meinungs- und Richtungskonflikten etc. durchsetzen mussten. Ein wirkliches Auswahlproblem im Sinne eines Kompetenzproblems oder -profils freilich stellte sich nicht.

In der traditionellen Welt vor dem klassischen europäischen Nationalstaatsmodell gab es also sehr wohl Eliten. Im Mittelpunkt stand dabei aber keineswegs die Frage der Auswahl, denn diese war durch Positionen bereits mehr oder weniger festgelegt. Und wo es um die Frage ging, wer an die „entscheidende“ Stelle gelangen kann, so handelte es sich hier nicht einmal in Form einer beschönigenden Selbstbeschreibung um die Frage der Auswahl der „Besten“. Der Kreis der möglichen Bewerber war ohnehin eingeschränkt. Keineswegs haben die sich langsam demokratisierenden Nationalstaaten diesen Kreis radikal vergrößert, aber spätestens im 18. und 19. Jahrhundert trat das Problem der Legitimation von Elitepositionen auf. Das ist selbstverständlich nicht das Thema Moscas. Ihm ging es nicht um Auswahlprozeduren, gar um demokratische Legitimation oder wenigstens um eine sachliche Legitimation von Expertenkulturen. Ihm ging es eher um eine fundamentale Kritik eben demokratischer Auswahlprozeduren, um die Legitimation einer Gesellschaftsstruktur, in der tatsächlich Wenige führen und Viele befehligt werden.

Man sollte diese neomachiavellistische Position nicht allzu schnell verabschieden – wohlgeachtet, nicht in ihrem normativen Gehalt, aber in dem, was sie theoretisch ab-

bildet. Moscas Position dementiert ausdrücklich demokratische Selbstbeschreibungen selbstbewusst werdender Nationalstaaten, in denen die soziale Frage als Problem der politisch organisierten Distribution von Geldmitteln und Lebenschancen diskutiert wurde. Aber gerade an dieser Dementierung lässt sich deutlich ablesen, dass sich offensichtlich auch eine restaurative, reaktionäre Position in einer Arena vorfindet, die exakt das legitimieren muss, was sich zuvor jeglicher Legitimationsfrage entzogen hatte. An der autoritären Grundstruktur von Moscas Elitetheorie lässt sich auf ein Publikum schließen, das letztlich bereits in seiner Selbstbeschreibung verabschiedet hat, was hier hypostasiert wird. Mosca thematisiert hier – sicher ungewollt und keineswegs als schlüssiges Konzept – das Grundproblem moderner Gesellschaften, deren Dynamisierung vor allem darin besteht, dass sich nicht alles, was in ihnen geschieht, mit einem einfachen Oben-unten-Index beschreiben lässt. Erst darin verändern sich Lebenslagen auf eine Weise, in der tatsächlich auffällt, dass es Wenige sind, die führen, und Viele, die geführt werden. Mosca thematisiert damit letztlich Integration als das Grundproblem moderner Gesellschaftlichkeit. Unter Integration ist im soziologischen Sinne zu verstehen, wie unterschiedliche Teile einer Gesellschaft nicht nur irgendwie aufeinander bezogen werden müssen – das zeichnete Gesellschaften immer schon aus. Das Integrationsproblem kommt dadurch zustande, dass die moderne Gesellschaft eine Dynamik ihrer Teile entfaltet, die sich offensichtlich nicht mehr durch die einfachen Routinen eingespielter Lebensformen bewältigen lassen (vgl. dazu ausführlich Nassehi 2004a). Schon die Vernationalstaatlichung des Politischen, die Verbetrieblichung des Ökonomischen, die (wenigstens ansatzweise) Demokratisierung des Bildungswesens, die Verrechtlichung von Transaktionen als Gleichheitsgenerator, die Verwissenschaftlichung des Wissens und nicht zuletzt die *Verkirchlichung des Religiösen und die Pluralisierung des Kirchlichen* haben (selbst in dem besonders korporatistischen Kirchenmodell Europas) dazu geführt, dass das Führen, die Repräsentation und die Legitimation von Entscheidungen kontingent wurde. Das heißt nicht, dass mit diesen Differenzierungsprozessen automatisch eine "sachlichere" oder gar "demokratischere" Auswahl von Elitepositionen einherging. Was sich freilich grundlegend änderte, war, dass sich die Entscheidungspositionen innerhalb einer Gesellschaft nicht mehr nach dem Modell einer Pyramide abbilden lassen, sondern dass sich die Entscheidungszentren selbst diversifiziert haben – das gilt selbst für das nach wie vor gültige Modell der weltweit agierenden katholischen Kirche, die intern erheblich differenzierter und diversifizierter ist, als es auf den ersten Blick den Anschein hat – schon weil die Gläubigen sich nicht mehr so eindeutig führen lassen. Darauf wird zurück zu kommen sein.

Offensichtlich bildet also Moscas für uns auf den ersten Blick ohne Zweifel inakzeptable Elitevorstellung das grundlegende Verhältnis von Eliten und Nicht-Eliten ab: *Asymmetrie*. Das Verhältnis von Eliten zu Nicht-Eliten ist ein asymmetrisches, und

noch wo man das Verhältnis von Herr und Knecht im Hegelschen Sinne dialektisch aufhebt, wird darin doch Asymmetrie keineswegs zum Verschwinden gebracht, sondern geradezu als konstitutiv zementiert. Die besondere Ambivalenz des Eliteproblems besteht darin, in einer Gesellschaft, die sich Gleichheit und Freiheit, wenigstens in der derivativen Form von Chancengleichheit und der freien Entfaltung der jeweiligen Chancen auf ihre Fahnen geschrieben hat, legitime Formen von asymmetrischen Verhältnissen beschreiben zu können. Asymmetrie widerspricht letztlich der zentralen Selbstbeschreibung der modernen westlichen Kultur, und doch ist gesellschaftliche Ordnung ohne die Etablierung von Asymmetrien nicht denkbar.

Insofern verwundert es nicht, dass das Elitenthema oft im Hinblick auf die Frage der Kompatibilität von Demokratie und Eliten diskutiert wird. Hier wird dann entweder beschrieben, wie Machteliten demokratische Willensbildungsprozesse unterlaufen und diese nur zur Camouflage ihrer eigenen Position benutzen (klassisch dazu Mills 1956). Oder aber es wird darauf hingewiesen, wie harmonistisch bisweilen die übliche sozialwissenschaftliche Mainstream-Beschreibung moderner Gesellschaften daherkommt, die über Werteinternalisierung und ein starkes normatives Band eine gesellschaftliche Gemeinschaft herstellt, in der es geradezu homöostatisch zum Ausgleich der Interessen kommt. Man betrachte nur Reinhard Bendix' konfliktsoziologische Kritik von Parsons Theorie einer mit sich versöhnten modernen Gesellschaft nach dem U.S.-amerikanischen Vorbild (Bendix 1956).

Ein anderer, vor allem deutschsprachiger Diskursstrang nimmt die Frage der Kompatibilität von Demokratie und Eliten unmittelbar auf. Man denke an Autoren wie Max Weber, Karl Mannheim, Ralf Dahrendorf oder Wolfgang Zapf, bei denen, in je unterschiedlicher Weise die Frage diskutiert wird, wie sich Elitepositionen legitim besetzen lassen, das heißt wie die grundlegende Asymmetrie von Eliten und Nicht-Eliten, man könnte auch sagen: von Entscheidern und Betroffenen demokratisch legitimiert werden kann. In meinen Augen lässt sich vor allem an Jürgen Habermas studieren, wie ein klassisch-moderner sozialwissenschaftlicher Diskursstrang mit dem Elitethema umgeht: weder verschwörungstheoretisch die Legitimation von Asymmetrien in Zweifel zu ziehen, noch in naiver Weise eine Demokratisierung von Entscheidungen zu präferieren, sondern eine Legitimation der Verfahren (nicht: *durch* Verfahren!), unter denen Entscheidungen in einer modernen Gesellschaft gefällt werden können. Ohnehin sehe ich in der Soziologie von Jürgen Habermas das Schlüsselwerk für so etwas wie einen normalwissenschaftlichen Konsens moderner westlicher Gesellschaften, deren Selbstbeschreibung exakt die Themen aufnimmt, die Habermas als Reflexionstheorie des erfolgreichen westlichen Nationalstaats in den 70er und 80er Jahren beschrieben hat (vgl. Habermas 1981).

Es scheint einen merkwürdigen, aber unaufhebbaren Widerspruch zwischen Eliten und einer deliberativen Öffentlichkeit zu geben. Das Verhältnis von Symmetrie und Asymmetrie, wie es in Gesellschaften mit demokratischen und liberalen Verfassungen anzutreffen ist, reflektiert empirisch sensibel auf eine Gesellschaft, die sowohl deliberative Elemente demokratischer Willensbildung institutionalisiert hat, als auch aus mit den Medien Macht und Geld gespeisten Ordnungsformen sowie keineswegs demokratisch legitimierten Organisationsleistungen besteht. Es ist dies eine Gesellschaft, in der Mentalitäten entstehen, die zu zweierlei in der Lage sind: *Einerseits* bedarf es Persönlichkeiten und Motivlagen, die in der Lage sind, an deliberativen, demokratischen Willensbildungsprozessen teilzunehmen. In diesem Modell kommen die Utopien einer Moderne zur Geltung, die in der Lage ist, Deutungen, Geltungsansprüche, Gewohnheiten, Traditionen und Zukunftsentwürfe zu verflüssigen und die Grundutopie einer partizipativen politischen Ordnungsform zum Grundmodell gesellschaftlicher Handlungskoordination selbst zu machen. Andererseits aber kommen hier empirisch sensibel die effizienzsteigernden Effekte moderner Staatlichkeit und einer betriebsförmigen Ökonomie zur Geltung, ohne die eine moderne, komplexe Gesellschaft letztlich nicht denkbar ist.

Wer über Eliten und Entscheidungsträger, über Führung und Entscheidung spricht, muss die Doppelgesichtigkeit dieser beiden Formen der Handlungskoordination im Blick haben. Die Idee deliberativer Handlungskoordination ist eine regulative Idee politischer Öffentlichkeiten, die nicht für eine Theorie der Gesellschaft taugt. Es sind vielmehr Organisationen, in denen die meisten strategischen Entscheidungen getroffen werden und in denen die meisten Elemente der deliberativen Selbstbeschreibung suspendiert sind. Organisationen sind weder demokratisch noch freizügig, sie kennen weder das Prinzip universaler Partizipation noch den politischen Zeitindex der Macht. Gerade das macht sie so effizient, unverzichtbar und funktional – und gerade das ist die Herausforderung für Führung.

Exakt dazu bedarf es Mentalitäten, die daran gewöhnt sind, dass es Bereiche gibt, die sich dem Grundmodell deliberativer Willensbildung entziehen. Um es auf eine Formel zu bringen: Es muss Sphären in der Gesellschaft geben, in denen legitimer Weise auf unmittelbare Legitimation konkreter Handlungen verzichtet werden kann. Diese Sphären sind Organisationen, in denen durch Arbeitsteilung, institutionelle Hierarchien und nicht zuletzt durch die Schnelligkeit von Abläufen auf deliberative Foren geradezu verzichtet werden muss. In Organisationen üben Sprecher die Fähigkeit ein, die unterschiedlichen Ordnungsniveaus empirisch voneinander unterscheiden zu können. Im übrigen sollten die vorstehenden Überlegungen den Verdacht des Neomachiavellismus

bannen wie auch jener Naivität im Diskurs um Eliten und Führung entgegenzutreten, moderne Gesellschaften seien in toto deliberative Veranstaltungen.

An dieser Stelle nun lassen sich *Führungskräfte und Eliten genauer positionieren*. Sie sind eben keine "herrschende Klasse" im Sinne Moscas, sondern diejenigen, die in den modernen Organisationsarrangements an jenen Positionen sitzen, an denen Entscheidungen von Tragweite getroffen werden – oder wo man meint, dass es die Orte von Entscheidungen seien. Eliten steuern nicht die Gesellschaft – sie sind vielmehr Organisationseliten und haben bisweilen doch die Doppelrolle inne, auch in der deliberativen Öffentlichkeit für Plausibilität sorgen zu müssen. Das freilich ist eher die Ausnahme – und deshalb ist es auch plausibel, dass die Frage nach der Kompetenz von Führungskräften und Eliten in erster Linie als Kompetenz der Führung von komplexen Organisationen beschrieben wird.

Freilich finden sich Organisationen stets in einer Umwelt vor, die sie nicht kontrollieren können – und diese Umwelt ist stets die Umwelt der jeweiligen Funktionssysteme. *Wirtschaftliche Eliten* müssen nicht nur in ihren Unternehmen erfolgreich sein, sondern auf Märkten; *politische Eliten* sind nicht nur Partei- oder Administrationseliten, sondern sie müssen sich vor dem Publikum der Wähler bewähren und Problemlösungen vor nicht-politischen Akteuren plausibel machen; *wissenschaftliche Eliten* sind nicht einfach nur erfolgreiche Leute in Universitäten, ihr Erfolg und ihr Einfluss speist sich vielmehr aus dem wissenschaftlichen System zitierfähiger Erkenntnisse; und strukturell gilt das Selbe auch für *religiöse/kirchliche Eliten*, die nicht nur innerkirchliche Erfolgsbedingungen kennen, sondern auch das religiöse Erleben (potentieller) Gläubiger und (potentieller) Mitglieder im Blick haben. Am Beispiel der Kirchen wird diese Positionierung von Eliten insofern besonders deutlich, als die Entkirchlichung des Glaubenserlebens tatsächlich eine Herausforderung für kirchliches Führungshandeln ist und letztlich das entscheidende Bezugsproblem des religiösen Funktionssystems ist, seit die Ausdifferenzierung des Religiösen religiösen Organisationen selbst den Eindruck vermittelt, eine sakrale Insel in einer entsakralisierten Umwelt zu sein. Kirchliche/Religiöse Eliten müssen sich also ähnlich wie andere Eliten außerhalb ihres unmittelbaren Zugriffsbereichs bewähren.

Vielleicht ist dies jener Unterschied, den man zwischen *Funktionären* und *Eliten* machen könnte: dass erstere letztlich nur der eigenen Organisationslogik folgen, während letztere sich auch an anderer Stelle bewähren müssen. Das gilt für die Eliten aller Funktionssysteme – vor allem aber für jene, die es damit zu tun haben, dass sie ein eher amorphes Massenpublikum mit Exit-Optionen als Zielgruppe vorfinden: das gilt für die Wirtschaft ebenso wie für die Politik – und erst recht gilt es für das Religions-

system, dessen Exit-Optionen wohl am ausgeprägtesten sind. Damit kehrt sich letztlich die Asymmetrie des Verhältnisses von Eliten und Nicht-Eliten um: Hatten funktionale Eliten klassischer Weise geradezu exklusiven Zugriff auf ihre Klientel – nationale, regionale, geschichtete und zielgruppendifferenzierte Märkte in der Wirtschaft, nahezu geschlossene Milieus und Interessengruppen in der Politik, enge konfessionelle und gemeindliche Bindungen in der Religion –, gilt dies heute nicht mehr. Insofern kann man, will man diese begriffliche Figur verwenden, von einer Art Hegelscher Herr-Knecht-Dialektik im Verhältnis von Eliten und Publikum sprechen: Die "herrschende Klasse" (Mosca) wird zunehmend abhängig von den "Beherrschten", deren Optionenvielfalt fast jenem "qualitativen Sprung" gleich kommt, den Hegel jenen Knechten zusprach, die ein Bewusstsein ihrer Optionen erlangen. Ein Blick in die qualitativen Ergebnisse des RELIGIONSMONITORs (vgl. Nassehi 2007; 2008a) zeigt deutlich, dass diese Art von Bewusstheit zumindest dahingehend vorhanden ist, als auch intensives religiöses Erleben sich von Kirchenbindung, v.a. aber von der Bindung an kirchliche Entscheidungen über das Glaubenserleben unabhängig zu machen versteht.

Halten wir hier einen Moment inne, um die bisherige Denkbewegung zusammen zu fassen: Die Frage einer angemessenen Positionierung kirchlicher/religiöser Eliten und Führungskräfte sowie die Frage, inwiefern solche Überlegungen in der Lage sein können, praktische Konsequenzen zu zeitigen, ist entscheidend von der Frage abhängig, *in welcher Gesellschaft* sich solche Eliten vorfinden. Die bisherigen Überlegungen haben diese Frage schon insofern berührt, als sie Eliten und Führungskräfte im Spannungsfeld zwischen deliberativen Öffentlichkeiten, gewissermaßen einer bürgerlich-politischen Diskursgemeinschaft auf der einen Seite und der operativen Führungstätigkeit v.a. in Organisationen der jeweiligen Funktionssysteme positionieren. Man unterschätzt diese beiden Formen der Handlungskoordination, wenn man beides gegeneinander auszuspielen versucht. Es wäre hochgradig naiv, Führung und Eliten nur auf der einen Seite der deliberativen Willensbildung positionieren zu wollen. Und es wäre ebenso falsch, in jene Kritik einer Organisationsgesellschaft und einer dehumanisierenden Bürokratie einzustimmen, wie wir sie in der Tradition von Max Webers Bürokratiekritik über Theodor W. Adornos Menetekel der „verwalteten Welt“ bis hin zu James S. Colemans Diagnose einer „asymmetric society“ kennen. Führung hat es in der modernen Gesellschaft v.a. damit zu tun, dass Publika nicht mehr so leicht vorausgesetzt bzw. gewonnen werden können, was viel mit der Individualisierung von Lebenslagen zu tun hat (vgl. dazu Beck 1986), v.a. aber auch mit Medienerfahrungen, die Medienutzer immer weniger mit Informationen als mit Bildern versorgen. Der Unterschied zwischen beiden liegt darin, dass Informationen v.a. auf Knappheit, Strukturiertheit, Eingrenzung von Mannigfaltigkeit und Ordnung setzen, während Bilder nachgerade grenzenlos sind – sowohl in ihrer medial bereit gestellten Menge als auch in ihrer ge-

radezu grenzenlosen Interpretierbarkeit. Die im Managementdiskurs beobachtbare Konzentration auf die Führungspersönlichkeit, auf die methodische Lebensführung der Eliten und den charismatischen Aspekt der Führung scheint dem Rechnung zu tragen.

4. Exkurs: Die öffentliche Sichtbarkeit religiöser Kommunikation und religiöser Eliten

Für kirchliche/religiöse Eliten ist der Doppelcharakter ihrer Position womöglich besonders charakteristisch. Die – konfessionsübergreifend – innerkirchliche Führung bzw. Organisation unterscheidet sich erheblich von jenem Bewährungsraum, in dem öffentlich sichtbare religiöse Akteure wirksam werden. Dass es zu einer stärkeren öffentlichen Sichtbarkeit religiöser Sprecher gekommen ist, scheint evident zu sein. Es ist sicher kein Zufall, dass die mediale Sichtbarkeit des Religiösen gerade in Deutschland im Jahre 2005 mit dem Tod Johannes Pauls II. und der Wahl Joseph Ratzingers zu seinem Nachfolger den Eindruck einer „Wiederkehr des Religiösen“ hinterlassen hat. Was sich hier als Religiöses dargestellt hat, war letztlich eine Form, die mit zugleich großer und einfacher Geste daher kam. Einerseits war es erheblicher *pomp and circumstance*, der für mediale Inszenierung geradezu gemacht schien. Andererseits atmeten alle Gesten auch eine erstaunliche Einfachheit, weil sie auf der Wiederholbarkeit ritueller Gesten beruhten. Sie erklären sich selbst und vermitteln letztlich das Gefühl, dass sie *alles* mitsymbolisieren – Leben und Tod, Vergänglichkeit und Ewigkeit, Sünde und Erlösung – und zugleich *nichts weiter* sind als das, was da geschieht. Es wurde deutlich, wie sich Kommunikation und Gesten und eine ganze Batterie von Selbstinszenierung mit einer Selbstverständlichkeit und Widerständigkeit darstellte, die über die Macht der Bilder die Ohnmacht ihrer Legitimationskrise zu überwinden schien. Dass selbst protestantische Theologen und Gläubige, aber auch Angehörige anderer Religionen sich beeindruckt gezeigt haben, liegt wohl daran, dass das Ostentative am Religiösen weniger über die Frage sich erschließt, was daran an konkreten Inhalten vermittelt wird. Es sind gewissermaßen Antworten ohne konkrete Fragen. Insofern ist zumindest im Hinblick auf ihre Sichtbarkeit die Wiederkehr des Religiösen eine Wiederkehr ritueller Formen, die sich irgendwie von selbst verstehen, weil man sie eigentlich nicht im emphatischen Sinne verstehen muss. Die Wiederkehr des Religiösen zeigt sich damit also nicht in neuem (oder altem) Orientierungswissen, sondern in der Wiederkehr der Kasualien, in der Aufhebung kontingenter Lebensverläufe in der nicht-kontingenten Ritualität von Statuspassagen – Taufe, Kommunikation/Konfirmation, Hochzeit, Begräbnis.

Dass das Religiöse sich kulturgeschichtlich stets in rituellen Formen niedergeschlagen hat, hat unmittelbar mit dem Problem zu tun, für das Religion eine Lösung sein möch-

te. Etwas abstrakt lässt sich dieses Problem als das Problem der Unbestimmbarkeit beschreiben, als der Umgang mit dem Widerfahrnis, dass man hier und jetzt und so ist und die Grundlage seiner eigenen Freiheit nicht selbst frei wählen konnte. Dazu gehört natürlich der Tod, über den man nichts weiß und über den man deshalb reden muss. Diese Formulierungen sind bereits „moderne“ Formulierungen. Sie implizieren keine anthropologische Bestimmung von Religion, sondern umreißen den Kontext, in dem Fragen religiöse Formen annehmen. In diesem kulturellen Kontext ist „Glaube“ das Medium, in dem religiöse Fragen gestellt werden – ich komme später auf die „Sinnform“ des Religiösen zurück.

Wer im Medium des Glaubens spricht, setzt sich selbst in eine Position des authentischen Sprechers. Das macht es religiöser Kommunikation wie keiner anderen möglich, sich indirekt zu äußern, in Bildern und Symbolen zu sprechen, Unbestimmtheit zuzulassen. Was religiöse Kommunikation in der heutigen Zeit (auch öffentlich) anschlussfähig macht, ist wohl, dass sie so viel Unbestimmtheit aushalten kann, sogar auf religiöse Inhalte im engeren Sinne verzichten zu können. Das gilt etwa für die religiöse Kommunikation von Krankenhauseelsorgern, deren besondere Stärke darin besteht, dass sie Unbestimmtheit symbolisieren und gerade dadurch auf zu viel Bestimmtheit verzichten können. An die Stelle des Rituals tritt dann die Form des Gesprächs, in dem die Beteiligten gewissermaßen religiöse Erfahrungen mit der Situation selbst machen – mit dem Aushalten von Unbestimmtheit, mit dem expliziten Nicht-Sagen des Nichtsagbaren. Man muss sich das besondere Potential religiöser Kommunikation in einer Welt ohne eindeutiges und mit Macht durchsetzbares religiöses „Orientierungswissen“ heute tatsächlich so vorstellen, dass es ihr gelingt, eine seelsorgerlich inszenierte und zwischen Gesprächspartnern unterstellte Authentizität herzustellen, in der bereits das Sprechen der Sinn des Sprechens ist.

Die „Wiederkehr“ des Religiösen tritt deshalb exakt bei den Themen und in den Kontexten auf, in denen tatsächlich Unbestimmtheit bearbeitet werden muss. Dass etwa in der bio-ethischen Debatte oder in der Debatte über die praktische Organisation des Sterbens in Krankenhäusern, Palliativstationen und Hospizen religiöse Kommunikation oder wenigstens religiöse Motivation immer wahrscheinlicher wird, hat weniger damit zu tun, dass man von der Religion tatsächlich Orientierung oder vernünftige Lösungen erwartet. Religiöse Kommunikation setzt vielmehr Sprecher in Szene, authentische Sprecher, die mit Bestimmtheit auf die Unbestimmtheit von Situationen hinweisen. Diese strategische Position vermag keine andere Kommunikationsform einzunehmen. Insofern impliziert die Wiederkehr des Religiösen zugleich eine radikale Änderung ihrer Gestalt. Die Substanz des Religiösen liegt immer weniger in der Weltbilder generierenden Potenz religiöser Sinnsysteme, sondern in einer Praxisform, die

auch in einer – wie Max Weber es formulierte – gottfernen und prophetenlosen Zeit auf Sprachformen zurückgreifen kann, in denen es nicht nur um den sachlichen Gehalt der Form, sondern um die Form selbst geht. Dies macht das eigentümlich Besondere religiöser Kommunikation auch außerhalb jener Sphäre aus, in der sich religiöse Eliten als Organisationsspitzen bewegen. Damit wäre wenigstens andeutungsweise das Spannungsfeld religiöser Eliten beschrieben, in dem Sinne nämlich, dass sie sich – wie alle Eliten – in dem angedeuteten Spannungsfeld zu bewegen haben. An der öffentlichen Sichtbarkeit des Religiösen, wie es hier andeutungsweise und nur zur Herstellung vordergründiger Evidenz expliziert wurde, lässt sich sehen, welchen Anforderungen kirchliche Führung in einer Zeit ausgesetzt ist, in der Publika nicht mehr durch Organisationsmitgliedschaft geprägt sind.

Bis an diese Stelle der Überlegungen habe ich einerseits die strukturellen Bedingungen von Führungshandeln gesellschaftlich zu verorten versucht. Andererseits ist unterschwellig stets eine Grundannahme mitgelaufen, deren Selbstverständlichkeit im Folgenden nun in Frage zu stellen ist: die Annahme einer Differenzierung der Eliten/Führungskräfte in Eliten der jeweiligen Funktionssysteme nämlich. Dieser sogenannten „Versäulung der Teileliten“ ist nun genauere Aufmerksamkeit zu schenken.

5. Differenzierung und Versäulung der Teileliten

Letztlich impliziert dieses Differenzierungsmodell der Eliten eine Entdramatisierung der Eliten durch Interdependenzunterbrechung der Teileliten. Elite wird damit demokratiekompatibel. Darin spiegelt sich das Selbstverständnis einer Gesellschaft sozialer Aufsteiger wieder, die einerseits tatsächlich für eine höhere Schichtendiffusion geführt hat, etwa durch die Vermehrung von Bildungschancen, die Öffnung von Arbeitsmärkten und Bildungsmärkten für Frauen und nicht zuletzt durch kulturelle Veränderungen im Selbstverständnis schichtenmäßiger Lebensformen. Andererseits aber lässt sich gerade im Hinblick auf ökonomische Eliten feststellen, dass der Zugang zu den wirklich entscheidenden Positionen immer noch einen außerordentlich starken Schichtindex trägt. Insbesondere die empirischen Analysen von Klaus Hartmann (1996; 1999; 2000; 2007) haben deutlich gezeigt, dass hier die Selbstbeschreibung der Eliten mit der empirischen Realität ihrer Herkunft nicht recht übereinstimmen will. Eliten rechnen sich ihre Positionen weitgehend über eigene Leistungen zu, während der signifikante Zusammenhang zwischen Herkunft und Position dabei unbeobachtet bleibt. Man scheint sich aber doch mit der Ausdifferenzierung von Eliten abgefunden zu haben, und damit scheint das Problem auch sozialwissenschaftlich entdramatisiert zu sein. Ein letztes Problem, das dann noch einer Lösung harret, ist die Beteiligung auch anderer sozialer Herkunft an Elitepositionen.

Die Ausdifferenzierung der Eliten parallel zu der Logik der Funktionssysteme lässt den Elitenbegriff selbst amorph werden. Jedenfalls mehren sich die begrifflichen Probleme, wie die Elite zu finden sein soll. Das Problem wird dann gerne über den Einsatz von Bindestrichen gelöst: Man trifft nun auf *Werteliten*, die sich vor allem durch eine Kombination von Sichtbarkeit und Folgenlosigkeit auszeichnen, man denke etwa an moralische Sprecher in den Medien, an die öffentliche Präsenz des Papstes oder anderer religiöser/kirchlicher Akteure und ähnliche Positionen, die ohne Zweifel zu den Eliten gehören, aber letztlich nicht damit in Verbindung gebracht werden, besondere Steuerungskompetenzen im Hinblick auf die Gesellschaft zu haben. Desweiteren trifft man auf *Leistungseliten*, also Leute, denen besondere Leistungen zugeschrieben werden, die dabei aber nicht unbedingt in den entscheidenden Positionen sitzen müssen. Hier ist etwa an Sportler oder Wissenschaftler zu denken, aber auch an Personen, die in den unterschiedlichsten Bereichen der Gesellschaft als Symbol für besondere Leistungen stehen. Soweit dieser Begriff nicht anonymisiert wird, etwa in dem Sinne, Leistungseliten seine diejenigen, die für den höchsten Umsatz welcher Währung auch immer sorgen (Geld, Macht, Aufmerksamkeit, wissenschaftliche Erkenntnis), sind inszenierte Personen der Leistungseliten eben zumeist inszenierte Personen, an denen sich Visionen oder konkrete Lösungen festmachen lassen. Schließlich trifft man auf *Machteliten*, also Personen mit einflussreichen Positionen, die sich freilich eher im Hintergrund bewegen und an unterschiedlichen Stellen der Gesellschaft an Entscheidungen beteiligt sind. Und schließlich trifft man auf *Funktionseliten*, also Eliten, deren Reputation und Einflussreichtum aus Karrieren und Positionen der Funktionssysteme stammen.

Es dürfte schon deutlich geworden sein, dass diese Begriffe wenig trennscharf sind und wenig dazu beitragen, darüber aufzuklären, was unter Eliten eigentlich zu verstehen ist. Ich belasse es deshalb dabei und beobachte vielmehr, wie die sozialwissenschaftliche Debatte selbst diese vier Eliteformen, Werteliten, Leistungseliten, Machteliten, Funktionseliten, dekonstruiert (Bude 2000; Münkler 2000). Es wird dann deutlich, dass Werteliten von einem Publikum abhängig sind und in einer pluralistischen Gesellschaft wenig über den Tag hinaus wirksam sind. Es lässt sich schließlich organisationssoziologisch, entscheidungstheoretisch und nicht zuletzt im Hinblick auf die Medien beobachten, dass die Leistung der Leistungseliten ein zugeschriebenes Merkmal ist. Hier stößt man auf vereinfachende Beschreibungen, nach denen etwa Organisationsspitzen und Inhaber bestimmter Positionen für Gesamtdynamiken verantwortlich gemacht werden. Auch Machteliten leben letztlich von der Inszenierung eines Kausalitätsschemas von Entscheidung und Wirkung, und ohne bestreiten zu wollen, dass es dieser Art Mächtige tatsächlich gibt, hilft dies auch nicht wirklich weiter.

Schließlich sind Funktionseliten eben nur Eliten in den jeweiligen Funktionssystemen und von deren Karrierelogiken abhängig.

Eliten sind in einer funktional differenzierten, modernen Gesellschaft keineswegs verschwunden. Es wird aber zunehmend schwieriger, ihren Ort und ihre Funktion zu bestimmen. Mit der Idee der „Versäulung der Teileliten“ wird das Problem letztlich ins gesellschaftliche Differenzierungsschema weggeschoben. Man weiß dann, dass es wirtschaftliche, politische, wissenschaftliche, kulturelle/künstlerische, religiöse, vielleicht auch publizistische Eliten gibt. Was solche Eliten aber tun und vor allem: *tun könnten und können müssten*, weiß man damit noch nicht. Deutlich sollte jedenfalls geworden sein, dass Überlegungen zum Status, zur Fertigkeit und zu den besonderen *requirements* kirchlicher Eliten nicht einfach das Differenzierungsschema anwenden können – dass eben kirchliche Eliten und Führungskräfte in dieser Säule von besonderer Kompetenz sein müssten. Und ebenso wenig hilft es weiter, das „Geschäft“ solcher Führung lediglich in einer fremden Sprache auszudrücken, etwa indem empfohlen wird, die „Marke“ und die „Dienstleistungen“, die „Außendarstellung“ und die „Angebotsseite“ zu stärken, wie die einschlägige Semantik der Beratung lautet. Was aber dann? Mein Vorschlag: *Differenzierung wirklich ernst zu nehmen und kirchliche Eliten und Führungskräfte in diesem Sinne zu positionieren.*

Was aber heißt *funktionale Differenzierung*? Zunächst lässt sich ihre Wirkung gut an der Positionierung von Eliten selbst ablesen. Die Versäulung der Teileliten zeigt in der Tat an, dass sich in der modernen Gesellschaft Funktionen mit je spezifischen Anforderungen an Fertigkeiten und je spezifischen Logiken voneinander entfernen. Dass ökonomische, politische und religiöse Eliten sich auch personell voneinander weg differenzieren, muss nicht weiter erklärt werden – ebenso wenig wie die Tatsache, dass diese Funktionen in der vormodernen Welt tatsächlich kaum zu trennen waren. Die Emanzipation politischer und religiöser Macht und Einflussnahme hat eine lange Geschichte, die sich vom Investiturstreit über die Reformation und die nachfolgenden Bemühungen um „Religionsfrieden“, die beginnende Suprematie des Politischen nach dem Dreißigjährigen Krieg bis hin zur Säkularisation im 19. Jahrhundert und zur Entkoppelung kirchlicher Mitgliedschaft von anderen Mitgliedschaften im ökonomischen und kulturellen Bereich zieht. Und die Ausdifferenzierung des Ökonomischen spätestens mit Verbetrieblichung des Wirtschaftens im 19. Jahrhundert verläuft noch einmal parallel zu den Absetzbewegungen des Religiösen vom Staatspolitischen *et vice versa* – darauf wurde bereits hingewiesen.

Denkt man nur an diese drei wohl einflussreichsten Funktionen, so wird die Idee der Versäulung der Teileliten noch einmal plausibler – und man ist den Schwarzen Peter

los, mit dem Begriff Elite zugleich an die Herrschaft einer elitären Gruppe und Clique denken zu müssen und reduziert die Frage der Eliten auf Karrierechancen und – verläufe und auf die Frage nach der Effizienz funktionsdifferenzierter Elitenzirkulation. Den Rest besorgt dann eine eher an Kunstlehren gemahnende Managementliteratur nebst praktischen Konjunkturen auf dem Beratungs-, Trainings- und Studiensektor. Meines Erachtens aber muss die Frage der Eliten, der Führung, der Führungskompetenz wieder *dramatisiert* werden – und am Problem kirchlicher/religiöser Führung lässt sich dies vielleicht besonders gut beschreiben, weil hier die funktionsinternen Parameter anders sind. Im Klartext: *Anders als in der Politik und in der Wirtschaft gibt es hier keine eindeutigen Maßzahlen, an denen sich Erfolg und Misserfolg wirklich ablesen lässt. Die Mitgliedschaftsstatistiken jedenfalls sind es nicht.*

Funktionale Differenzierung, so könnte man sagen, ist dann gewissermaßen die Lösung des Problems gesellschaftlicher Eliten. Eliten verlieren damit ihre gesamtgesellschaftliche Herrschaftsposition zugunsten von Meinungsführerschaft in funktionalen Teilsystemen. Die Macht der Funktions- und Leistungseliten speist sich also ausschließlich aus den jeweiligen Strukturen der Funktionssysteme.

Nun macht man sich bisweilen ein falsches Bild der funktional differenzierten Gesellschaft. Die Rede von sich ausdifferenzierenden Logiken, die sich im Laufe des gesellschaftlichen Modernisierungsprozesses voneinander weg differenziert haben, ist zumindest missverständlich. Auf den ersten Blick scheint es, dieser Ausdifferenzierungsprozeß bringe eine völlige Unabhängigkeit teilsystemischer Funktionsbereiche hervor. In der Tat kann sich Ökonomisches nur ökonomisch bewähren, Recht nur rechtlich, wissenschaftliche Wahrheit nur nach innerwissenschaftlichen Kriterien, Religiöses nur religiös usw. Für Geld gibt es kein Seelenheil, Macht kann keine Wahrheit durchsetzen und Gesundheit lässt sich nicht per Rechtsentscheid dekretieren. Genauso richtig ist aber auch, dass die Funktionsbereiche in erheblicher Weise aufeinander einwirken und sich die Welt der „anderen Seite“ übersetzend aneignen. So lässt sich per Gerichtsbeschluss sehr wohl in medizinisches Handeln eingreifen, politische Macht vermag es sehr wohl, wissenschaftliche Arbeit zu stören, und Seelenheil kann man zwar heute nicht mehr kaufen, aber manche Geldzahlung wird die Teilnahmebedingungen an religiöser Kommunikation womöglich verbessern.

Die gleichzeitige Abhängigkeit und Unabhängigkeit der Funktionssysteme voneinander führt also zu einer permanenten wechselseitigen Irritierbarkeit, die sich ihrer wechselseitigen operativen Autonomie nicht recht fügen will – was vor allem aus der Perspektive von Individuen und in Organisationskontexten nicht selten zu Konflikten, Abgrenzungsproblemen und nicht zuletzt Antinomien führt. Grenzen gesellschaftli-

cher Differenzierung gehen mitten durch Individuen und durch Organisationskontexte hindurch, und dies ermöglicht es zugleich, mit diesen Grenzen zu spielen. Man hat die Theorie funktionaler Differenzierung in der Tradition von Parsons zumeist so gelesen, dass Integration als Zentralfunktion geführt werden muss. Die Stärke des differenzierungstheoretischen Paradigmas lässt sich aber erst ausspielen, wenn man den Gedanken der Systemdifferenzierung als einer emergenten Ordnungsbildung von unten wirklich ernst nimmt und so zeigen kann, wie sich über Medienbildung tatsächlich eigenlogische Systeme herausbilden, deren Integration eben nicht funktionalistisch dekretiert werden darf, sondern empirisch aufgewiesen werden muss. Integration im Sinne funktionaler Koordination von Funktionssystemen ist keine Voraussetzung, sondern kann immer nur eine Folge, und zwar nur eine je punktuelle Folge gesellschaftlicher Prozesse sein. Im Hinblick auf die Elitenfrage folgt daraus: Wenn Elitepositionen tatsächlich diejenigen Positionen sind, an denen man die entscheidenden Entscheidungen vermutet, dann können Eliten unter den Bedingungen funktionaler Differenzierung tatsächlich nicht mehr davon ausgehen, als sichtbare Funktionselitens gewissermaßen auf eine Art Konsens mit den Entscheidungsträgern anderer Funktionssysteme vertrauen zu dürfen. Die Versäulung der Teileliten bildet damit die funktionale Differenzierung der modernen Gesellschaft ab.

6. Neue Eliten? – Übersetzer!

Die Eliten der Funktionssysteme scheinen recht zahnlöse Tiger geworden zu sein – inszenierte politische Persönlichkeiten, geniale Künstler, kühl rechnende Wirtschaftsbosse, Justitias Blindheit verpflichtete Oberste Richter, gütige Geistliche, nicht zu vergessen: brave Professoren. Diese Karikatur mag zeigen, wie wenig gesättigt die Reduktion des Elitenproblems auf diese Funktionselitens daherkommt. Wenn Eliten tatsächlich diejenigen Akteure sind, die nicht nur Betroffene sind, sondern an denen Entscheidungen von einiger Tragweite kulminieren, dann sind Eliten unter den gegenwärtigen Bedingungen einer funktional differenzierten Gesellschaft sicher nicht mehr nur diejenigen, die es in stabilen Organisationskontexten der Funktionssysteme als sichtbare Funktionselitens zu etwas gebracht haben. Die entscheidenden Positionen scheinen mir auch heute diejenigen zu sein, die in der Lage sind, an den Differenzen der Funktionssysteme zu wirken. Unter den gegenwärtigen Bedingungen werden solche Koppungen freilich immer weniger durch nationalstaatliche Schließung oder ihre Simulation stabilisiert. Die „alten“ Eliten waren letztlich sichtbare Eliten, deren Sichtbarkeit auch dafür sorgte, die gesellschaftliche Gemeinschaft des nationalen Rahmens zu repräsentieren – und diese Repräsentation mal mit mehr, mal mit weniger Zwang abzusichern bzw. Massenloyalität gerade durch die Effizienzsteigerung politischer und ökonomischer oder nationalkultureller Ressourcen zu sichern.

Die „neuen“ Eliten, so meine Vermutung (vgl. zum Folgenden ausführlich Nassehi 2004b; 2006), sind dagegen vielmehr diejenigen, die nun eher unsichtbar das *Jonglieren* mit der Differenz zwischen den funktionssystembildenden Unterscheidungen beherrschen. Nicht mehr aus Traditionsbindung erwachsene Loyalitäten generieren also Eliten, auch nicht mehr nur die *old-boys-networks* der klassischen national- und industriegesellschaftlichen Moderne, sondern nun die Kunst, mit der Eigenlogik der Funktionssysteme zu spielen und die wechselseitige Irritierbarkeit politischer Macht, ökonomischer Potenz und rechtlicher Entscheidungsgewalt zu nutzen. Die Schlüsselkompetenz für diese Eliten ist nicht mehr die Domestikation der eigenen Hilfstruppen, sondern eine eher epistemologisch fundierte Kompetenz. Es ist, um es systemtheoretisch auszudrücken, die Fähigkeit der gezielten Anwendung der Beobachtung zweiter Ordnung auf die Kopplung von Funktionssystemen, also beobachten zu können, warum Problemstellungen und Entscheidungen aus anderen Perspektiven nachgerade notwendigerweise und unhintergebar anders erscheinen.

Das Grundthema dieser „neuen“ Eliten wäre eine Art *Rollenübernahme*, oder besser: *Übersetzungsarbeit*: Wie lassen sich politische Perspektiven in ökonomische übersetzen, wie diese in jene, wie stellt sich wissenschaftliches Wissen aus der Perspektive des Politischen dar, wie können moralische Konflikte in eine moralferne Rechtssprache übersetzt werden, wie lassen sich religiöse Ansprüche in der Sprache des Politischen, des Rechtlichen oder des Ökonomischen ausdrücken usw.? Die Metapher des Übersetzers soll anzeigen, dass es eben nicht um Entdifferenzierung geht, nicht darum, die Differenzen der Funktionssysteme aufzuheben. Übersetzungen transformieren ihren Gegenstand immer in eine andere Sprache. All das ähnelt ein wenig dem postkolonialen Diskurs um den Übersetzer, der das Problem der perennierenden Übersetzung zum Gegenstand hat, die Übertragung des einen ins andere, die stete Fortentwicklung der Welt, die geradezu explosive Gegenseitigkeit von Beobachtungen, die keine Originale, keine Präsenz mehr zulassen kann, die nichts so hinterläßt, wie es war - weder das Übersetzte, noch den Übersetzer (vgl. Bronfen/Marius 1997; Nassehi 1999b). Was hier für *Kulturen* gelten soll, gilt auch für Funktionskontexte. Wie der postkoloniale Migrant – oder seine literaturwissenschaftliche Repräsentation als Autor und Übersetzer – wie ein Parasit auf den Differenzen der Kulturen hockt, klammern sich die neuen Eliten wie Parasiten an die Unterscheidungen der Funktionskontexte.

Sie scheinen auf eine ganz neue Art und Weise für das zu sorgen, was man auch von den „alten“ Eliten erwartet hatte: Integration im Sinne einer wechselseitigen Limitierung von Funktionssystemen, eine Funktion, die letztlich der Struktur der Moderne widerspricht. In diesem Sinne protestieren auch die „neuen“ Eliten gegen die moderne

Gesellschaftsstruktur – und bestätigen sie zugleich, indem sie anzeigen, dass Integration und funktionale Koordination der funktional differenzierten Gesellschaftsstruktur nicht vorausgeht, sondern allenfalls eine je punktuelle, fragile Folge konkreter Kontexte ist, die gerade in der transnationalen Entkoppelung von Funktionskontexten immer fragiler wird.

Um es noch einmal auf den Punkt zu bringen: Was ich „neue Eliten“ nenne, ergänzt die oben entwickelte Figur der Doppelbedeutung von Eliten. Diese Doppelbedeutung bestand darin, dass Führung sich sowohl innerhalb konkreter Organisationskontexte bewähren muss, also gewissermaßen die Bedingung für Karrieren innerhalb funktions-systemischer Zusammenhänge ist, als auch außerhalb solcher Kontexte anschlussfähig sein muss, um Wirkungen zu erzielen. Darüber hinaus nun füge ich ein weiteres gesellschaftstheoretisches Argument an. Die Unterscheidung von Organisation und deliberativer Öffentlichkeit, also die einfache Opposition von *innen* und *außen* greift womöglich zu kurz. Entscheidungen, Führung, strategische Überlegungen finden sich nicht nur in komplexen Organisationen vor, die einer bestimmten (ökonomischen, politischen, wissenschaftlichen oder religiösen) Logik folgen und die einer angeblich deliberativen Öffentlichkeit gegenüber stehen. Vielmehr findet sich Führungshandeln in einer Gesellschaft vor, in der strategische Entscheidungen vor allem auf die anderen Logiken der Gesellschaft trifft. Klassischer Weise denkt man hier an das Verhältnis von Politik und Wirtschaft, also auf das klassische Problem, dass das, was politisch klug sein könnte, ökonomisch unklug ist *et vice versa*. Dieses klassische Problem der industriegesellschaftlichen Moderne ließ sich nicht einfach über Macht auflösen, sondern hat seine klassische Form des westlichen industriegesellschaftlichen Modells in einem Organisationsarrangement gefunden, das in der Lage war, die unterschiedlichen Logiken miteinander zu koordinieren: durch Subsidiarität, durch staatlich organisierte Versicherungssysteme, durch strategische Subventionierungen, durch Herstellung von Loyalität durch Erwartungssicherheit usw. Auch dieses Modell war nicht einfach das Ergebnis von je spezifischem professionellem Handeln, sondern letztlich das Ergebnis von *Übersetzungen* und praktischen Konsequenzen. An diesem Beispiel sollte deutlich werden, was Elitehandeln letztlich bedeutet: sich in einem Schnittstellenraum zu bewegen, in dem man sehen kann, dass Andere Anderes sehen *müssen*. Gesellschaftliche Modernität zeichnet sich gerade dadurch aus, dass diese Wechselseitigkeit von Perspektiven, diese Übersetzung des Unübersetzbaren in Formen gegossen wird, die nur auf den ersten Blick wie Transferleistungen aussehen. So wird wissenschaftliches Wissen nicht einfach in politische Entscheidungen umgesetzt, sondern arrangiert – vielleicht sollte man tatsächlich sagen: *Es handelt sich um Management*, wenn man darunter tatsächlich den Umgang mit *Komplexität* versteht. Dass man in komplexen Organisationen nicht im tayloristischen Sinne von Steuerung spricht, sondern von *Ma-*

nagement, mag ein triviales Argument sein. Es verliert aber seine Trivialität, wenn man bedenkt, auf welches Problem hier reagiert wird: darauf nämlich, dass sich komplexe Organisationen nicht linear beeinflussen lassen, dass es keine einlinigen Kausalitäten gibt, dass Organisationen auf Einflussnahme „selbstorganisiert“ reagieren usw. Karl Weick hat das unnachahmlich auf folgende Formel gebracht: „Die Unfähigkeit von Leuten in Organisationen, mehrdeutige Verarbeitungsweisen zu ertragen, scheint einer der wichtigsten Gründe dafür zu sein, dass sie Schwierigkeiten haben. Es ist das Fehlen der Bereitschaft, Mehrdeutigkeit in mehrdeutiger Weise anzupacken, was Scheitern, Nichtanpassung, Autismus, Isolierung von der Realität, psychologische Kosten usw. verursacht. Es ist ironischerweise das Fehlen der Bereitschaft, Ordnung zu zerbrechen, was der Organisation die Schaffung von Ordnung unmöglich macht.“ (Weick 1998: 270)

Es geht mir hier nicht darum, ob das „Zerbrechen von Ordnung“ tatsächlich ein probates Mittel ist. Was Weick, Nestor der komplexitätsorientierten Organisationsforschung, freilich anspricht, ist exakt das, was ich für die entscheidende Kompetenz von Eliten halte: Mehrdeutigkeit nicht nur zu erkennen, sondern „Mehrdeutigkeit in mehrdeutiger Weise anzupacken“. Das ist die epistemologische Kompetenz, die den Funktionär von jenen unterscheidet, die hier mit dem Label „Elite“ belegt werden.

In der Managementforschung ist diese Frage des Umgangs mit Komplexität inzwischen durchaus präsent, allerdings zumeist und aufgrund der Konzentration auf ökonomische Organisationen immer noch zu stark auf die Komplexität von Organisationen bezogen (vgl. Malik 2006). *Wofür hier plädiert wird, ist, die Frage der organisatorischen Komplexität um die Frage gesellschaftlicher Komplexität zu erweitern.* Gerade für religiöses und kirchliches Führungshandeln scheint mir das besonders evident zu sein – ich komme darauf zurück.

Wenn hier von neuen Positionen die Rede ist, denen man zumutet, Entscheidungen zu fällen, dann geht es mir dabei nicht um ein normatives Modell eines neuen Elitetypus. Mein Argument besteht vielmehr in einer gesellschaftstheoretischen Reflexion darüber, an welchen Stellen Positionen entstehen, an denen man Entscheidungen erwartet. Entscheidungen sind zunächst nichts anderes als die Handhabung von Alternativen im Hinblick auf eine unbekannt bleibende Zukunft. Die Paradoxie von Entscheidungsoperationen besteht darin, dass die zur Entscheidung stehende Alternative nicht vorgegeben ist, sondern stets ein Produkt der Entscheidungsbeobachtung selbst ist. Entscheidungsalternativen schließen stets ihre andere Seite aus, sodass alles, was ausserhalb der in der Entscheidung sichtbaren Alternative liegt, zur unmarkierten, unbeobachteten, unbeobachtbaren Welt gehört (vgl. Luhmann 2000b: 123ff.; Nassehi 2008b:

81ff.). Die Illusion des Managers, des Chefs, des Strategen, des mit Überblick ausgestatteten Lenkers, des Ministers, also der elitären, heroischen Entscheidungsposition besteht darin, solche Positionen verfügten über prinzipiell andere Entscheidungsressourcen als andere Positionen. Die Realität solcher Positionen besteht freilich darin, dass sie in Organisationskontexten der Politik, der Wirtschaft, der Wissenschaft, des Militärs oder der Medien stets vorausgesetzt werden, also zum organisatorischen Erwartungskontext gehören. Und in der Tat differenzieren sich solche Positionen mit mehr oder weniger beobachtbarer Prominenz aus und vereinfachen damit gewissermaßen die Beobachtbarkeit einer komplexen Welt. Letztlich lässt sich dies am Elitendiskurs selbst wahrnehmen. War die frühe Elitentheorie eines Mosca oder Ortega y Gasset noch eine Reflexionstheorie der Abkömmlinge der alten, traditionellen herrschenden Schichten, so zeigt der nachfolgende Elitendiskurs sehr deutlich, dass sich die einfache Gegenüberstellung einer Elite und einer beherrschten Masse nicht durchhalten lässt. Die Elite ist kein innerer Zirkel mehr (vgl. Münkler 2000: 83), keine Aristokratie (vgl. Mills 1956: 278) und hat sich diversifiziert und wurde letztlich durch die Differenziertheit der modernen Gesellschaft selbst gespalten (vgl. Kraus 2001: 20). Allerdings oszilliert der Diskurs zwischen dem Erstaunen darüber, dass sich Rekrutierungsbedingungen elitärer Positionen – etwa in der Wirtschaft – nach wie vor schichtungssensibel gestalten, und der Einsicht, dass die Funktionssysteme je selbst unterschiedliche organisationsgestützte soziale Selektionsmechanismen aufbauen, die zu einem historisch neuartigen Diffusionsgrad geführt haben – was in der Literatur besonders für den deutschen Fall betont wird (vgl. Bude 2000: 14). Mein Vorschlag besteht dabei darin, jenen Positionen mehr Aufmerksamkeit zu widmen, die in der Lage sind, die Codierungen der Funktionssysteme in Entscheidungsalternativen aufzunehmen und damit reflexiv die Perspektivendifferenzen zwischen den Funktionssystemen in Betracht zu ziehen. Meine Vermutung ist, dass es exakt diese Positionen sind, die angesichts der radikalen Veränderung vormaliger nationalstaatlich integrierter Organisationsarrangements zunehmend an Wichtigkeit gewinnen.

Heinz Bude (2000: 10) bindet denn auch diese Entscheidungselite an den Begriff der Machtelite, was immer Macht hier bedeuten soll. Er differenziert die Macht- von einer Wert- und einer Funktionselite. Vielleicht geht dieser Vorschlag in eine ähnliche Richtung. Entscheidend scheint mir zu sein, dass sich elitäre Positionen (auch der Wert- und der Funktionseliten) nicht ohne Rekurs auf Entscheidungen, also der Präferenzierung innerhalb alternativer Möglichkeiten denken lassen. Gesellschaftstheoretisch von Interesse ist dann freilich, unter welchen Bedingungen und in welchen Kontexten solche Alternativen entstehen – und welche nicht. Und eine gesellschaftstheoretische Perspektive muss hier zwangsläufig auf funktionale Differenzierung treffen. Die Abstraktheit dieses Gedankens zeigt an, dass es sich zunächst mehr um ein Forschungs-

programm handelt als um eine ausgearbeitete Analyse. Aber auch Forschungsprogramme müssen entscheiden – und es tut ihnen gut, wenigstens mitzureflectieren, welche Alternativen sie ausschließen, wenn sie die Alternativen ihres Forschungsprogramms antezipieren.

Zum Ende dieser Überlegungen wechsele ich noch einmal die Perspektive von der Sachdimension der Positionen in die Sozialdimension der Personen. *Wer könnten diese „neuen“ Eliten sein, was zeichnet sie aus, wo sind sie zu verorten?* Was dazu hier zu sagen ist, kann zunächst nicht mehr als die Formulierung einiger Hypothesen sein.

Diese „neuen“ Eliten müssten Personen sein, denen es gelingt, für neue Kopplungen zu sorgen, etwa für wissenschaftliche Perspektiven, die als Politikberatung genau wissen, dass wissenschaftliche Kommunikationen aus politischer Sicht ganz anders erscheinen als aus politischer. Es sind Perspektiven, die nicht nur begreifen, sondern auch umsetzen, dass Funktionskontexte unterschiedliche strukturelle Notwendigkeiten kennen, dass etwa die Schnelligkeit der Ökonomie mit der Langsamkeit der Politik umgehen können muss. Sicher ist es gerade die Kopplung dieser beiden Systeme, die derzeit eine erhebliche Veränderung erfährt, v.a. durch die Transnationalisierung und Globalisierung der Ökonomie.

Die Bezugspunkte der „neuen“ Eliten sind nicht mehr gemeinschaftliche Publika, die gepflegt werden wollen, sondern soziale Dynamiken, die mehr und mehr jenseits kommunikativ erreichbarer Sozialräume liegen. Zumeist sind die „neuen“ Eliten durchaus Angehörige der Funktions- und Leistungseliten der Funktionssysteme, die aber darin gerade nicht nur der jeweiligen Eigenlogik der Systeme folgen, sondern eben jene Übersetzungsarbeit zu leisten imstande sind, etwa Wissenschaftler, die in der Lage sind, Wissenschaftliches in für Medien, Politik oder Ökonomie genießbare Formen zu gießen, ohne damit dem Wissenschaftlichen Gewalt anzutun. Es sind vielleicht jene, die in der Lage sind, die Erfordernisse ökonomischer Konkurrenz aus der Perspektive wohlfahrtsstaatlicher, familien- oder bildungspolitischer Logiken zu sehen. Dazu gehören sicher auch jene „Gegeneliten“ aus sozialen Bewegungen, die in der Lage waren, die jeweiligen Perspektiven der Funktionssysteme zu unterlaufen und so etwas wie gesamtgesellschaftliche Perspektiven zu simulieren und zu skandalisieren. Dass all dies bisweilen gerade gegen die eigenen professionalisierten Funktionssysteme durchgesetzt werden muss, macht gerade auf die integrationskompensierende Funktion solcher Eliten aufmerksam. Solche Eliten sind nicht schlicht Experten, sondern, wenn man so will, *Experten für Expertenkonflikte und –differenzen*.

Strukturell gilt all das übrigens auch für Werteliten, die ja heute nicht mehr irgendwelche gesellschaftlichen Gemeinschaften, kollektiv verfasste Publika vorfinden. Insofern erfüllte auch der kritische, der Gegenintellektuelle einen Teil jener integrierenden Funktion der alten Machteliten, weil er sich an das gleiche Publikum wandte wie diese und damit zu dessen kommunikativer Erreichbarkeit und Identifikation beitrug. Dass die Kritik noch in den kritisierten Gegenstand eingewoben ist, macht die Tragik aller Kritik aus. Der „neue“ Typus des Intellektuellen kommt vielleicht mit weniger Wertappellen, sondern mit funktional äquivalenten Lösungen daher, mit der Idee der Übersetzbarkeit und der Anerkennung der Differenz der Funktionslogiken. All das hat nicht mehr den Charme jener Kritik, die mit der ganzen Person und Lebensform des Kritikers für die Sache einsteht, aber es stellt sich exakt auf jene Umstellung ein. Ich weiß nicht, ob man diese „neue“ Elite tatsächlich noch eine „Elite“ nennen soll. Ich möchte lediglich darauf aufmerksam machen, dass sich unter Bedingungen der gegenwärtigen Moderne des Westens die Position von Entscheidern radikal gewandelt hat und vor neuen Anforderungen steht. Eliten können deshalb derzeit weder im Sinne einer völligen Entkoppelung von Funktionseliten gedacht werden noch im Sinne der strikten Kopplung von Funktionslogiken durch die Macht der „alten“ Eliten der nationalstaatlichen Moderne. Als *Differenzierungsparasiten* protestieren sie zwar gewissermaßen gegen die funktionale gesellschaftliche Differenzierung. Aber paradoxer Weise haben sie gerade keine entdifferenzierende Wirkung, sondern sind Ausdruck einer Gesellschaft, die nicht auf vorgängige und stabile Integration setzen kann, sondern nur auf das emergente und evolutive *trial and error* je neuer, punktueller, echtzeitlicher Integrationsversuche. Ich halte den allseits beliebten und an Gesellschaftsbegriffe mit sozialen Schließungs- und Selbstgenügsamkeitsbedingungen appellierenden Integrationsbegriff deshalb für gesellschaftstheoretisch völlig untauglich. Die funktional differenzierte Gesellschaft sieht keine Positionen mehr vor, auf denen das Gesellschaftsganze gelenkt, gesteuert, entschieden würde – und selbst wenn sie so täte, als gäbe es diese, bleibt doch die Entscheidung stets nur ein gegenwärtiger Akt, der in das Dunkel einer unbekannt bleibenden Zukunft blicken muss. Auch deswegen wird es v.a. Eliten bisweilen schwarz vor Augen. Das als Stärke anzusehen, mit Nicht-Wissen und Unsicherheit, mit Unplanbarkeit und Ambivalenz zu rechnen, statt sie zu bekämpfen, dürfte wohl die entscheidende Schlüsselkompetenz der „neuen“ Eliten sein, in der Tat eine eher epistemologische denn eine Machtkompetenz.

7. Exkurs zur Elitenzirkulation

Die öffentliche Diskussion um Eliten ist vor allem elitenkritisch (vgl. Münkler 2006), und die sozialwissenschaftliche Elitendebatte kapriziert sich vornehmlich auf die Frage der sozialen Herkunft von Eliten und Führungskräften, ohne freilich die in der Tat

zu beobachtende Schichtensensibilität von Elitenzirkulation und –sukzession soziologisch und nicht nur kritisch zu deuten (vgl. etwa Hartmann 2000; Kraus 2001). Deshalb seien hier einige Überlegungen zur Elitenzirkulation (ex-)kursorisch eingefügt:

Es ist die hier entwickelte Kompetenzbestimmung selbst, die den Blick zurück auf die Frage der sozialen Selektionsmechanismen elitärer Positionen lenkt. Bei aller sozialen Mobilität, die in der modernen Gesellschaft herrscht – von erheblichen nationalen Unterschieden hier einmal abgesehen (vgl. Hartmann 2007) –, erfolgt die Elitenrekrutierung keineswegs kontingent oder gar tatsächlich nur im Hinblick auf ein allgemeines Leistungsprinzip. Selbst in Deutschland, wo es im Unterschied zu Frankreich, dem Vereinigten Königreich und den Vereinigten Staaten bis heute nicht zur Entstehung von Eliteuniversitäten gekommen ist, deren Abschlussdiplome eine *conditio sine qua non* von exklusiven Karrieren in Politik, Wirtschaft und Wissenschaft sind, rekrutieren sich zumindest die Wirtschaftseliten zum größten Teil aus dem Milieu des gehobenen und des Großbürgertums (vgl. Hartmann 1999) – in der Politik gilt das – zumindest in Deutschland – nicht, man denke nur an die soziale Herkunft der bisherigen Bundeskanzler. Aber in den anderen Funktionssystemen lässt sich an einer signifikanten Schichtensensibilität der Karrieresukzession nicht vorbeisehen. Die hier theoretisch bedeutsame Anschlussfrage ist die, wie sich solche im Hinblick auf die funktionale Differenzierung der Gesellschaft sekundäre Selektionskriterien angemessen theoretisch und empirisch fassen lassen. Ohne das Problem hier auch nur angemessen andeuten zu können, sei lediglich der Hinweis erlaubt, dass der Systemtheorie funktionaler Differenzierung so etwas wie eine Theorie von Lebenslagen fehlt – was ich eher als Hinweis darauf lese, dass das, was Pierre Bourdieu (1982) als Distinktionskämpfe im sozialen Raum beschreibt, gewissermaßen quer zur funktionalen Differenzierung der Gesellschaft läuft und seinen Ort systematisch an der Stelle hat, die die funktionale Differenzierung selbst unterbestimmt lässt, an der sozialen Positionierung von Personen innerhalb der Gesellschaft nämlich. Man hat das dann bisweilen vorschnell mit genereller Individualisierung gleichgesetzt. Freilich bringt diese strukturelle Individualisierung von Lebenslagen nicht per se individualisierte Selbstbeschreibungen hervor. Und von Bourdieu lässt sich lernen, dass die Sozialwelt als „Raum einander äußerlicher und durch ihren relativen Abstand definierter Positionen“ (Bourdieu 1997: 106) erscheint, in dem „symbolische Kämpfe“ (Bourdieu 1982: 395) ausgefochten werden und in denen soziale Zuordnung dem Prinzip der Ähnlichkeit folgt.

Exakt das ist es, was die Widerständigkeit der Elitenzirkulation gegen die gesellschaftsstrukturell prinzipiell mögliche Kontingenz des Zugangs zu elitären Positionen ausmacht. Die besondere Kompetenz solcher Eliten besteht also nicht nur in der funktionsspezifischen Expertenschaft, sondern – in aller Schlichtheit – darin, weiterzu-

kommunizieren. Der Kommunikationsbegriff wird hier nicht dadurch belastet, dass ihm irgendwelche höherstufigen Verständigungs- oder Transferleistungen abverlangt werden. Es geht nur darum, Kommunikation am Laufen zu halten, also: die Anschlüsse für Kommunikation möglichst stark von der Informations- und der Mitteilungskomponente zu entlasten. Bourdieus Diagnose, die da oben seien mit Leichtigkeit und Natürlichkeit, mit Unangestrengtheit und Freundlichkeit ausgestattet, reflektiert exakt darauf, dass dort kommunikative Ressourcen zur Verfügung stehen, die die funktionspezifischen Kommunikationsformen gewissermaßen mit einem Rahmen ausstatten. Man sollte nicht unterschätzen, was die Fähigkeit bedeutet, einfach weiterzukommunizieren – und vielleicht lässt sich an exakt dieser Fähigkeit doch so etwas wie die Schichtensensibilität der modernen Gesellschaft beobachten. Denn es geht hier keineswegs um ein individuelles oder subjektives Vermögen, sondern um eine kommunikative Erwartungsstruktur. Denn nicht nur ganz oben, um bei dieser einfachen Metapher zu bleiben, läuft Kommunikation in diese Bahnen, sondern überall dort, wo sich Kommunikation von zu starker Aufmerksamkeit auf Information und Mitteilung entlasten kann. Und dass das nicht nur auf Schichtung, sondern auch auf horizontale Differenzen wie Stile und Milieus verweist, ist inzwischen soziologisches Kanonwissen.

Aber gerade im Hinblick auf Eliten geht es um eine Art Distinktionsbemühen nach unten, was die Elitenzirkulation erheblich einschränkt. Die entsprechenden Personennotive, die man heute von den Eliten verlangt, sind denn auch nicht mehr die Weberischen Fachmenschen ohne Geist, sondern Leute von unangestregter Souveränität, Kommunikationsprofis eben (vgl. etwa Bude 2000: 15). Dabei dürfte inzwischen die vielgeschmähte kanonische Allgemeinbildung gerade für Eliten eine erneute und besondere Rolle spielen, denn gerade sie ermöglicht zweierlei: zum einen eine unangestregte Kommunikationsform mit Rekurs auf hochkulturelle und in diesem Sinn elitäre, geschmackvolle Beurteilungs- und Bewertungsschemata, zum anderen gerade durch diese Bildungsnähe die Fähigkeit zum Perspektivenwechsel, zur Übersetzungsarbeit, zur Reflexivität blinder Flecke. Und gerade das, so meine Hypothese, könnte jenes Vehikel sein, an dem sich die „neuen“ Eliten als „neu“ erweisen. Dass all diese Fähigkeiten letztlich nicht an Herkunft und Schichtung gebunden sind, versteht sich von selbst, dass aber gerade die Verstehenskomponente der Kommunikation in dieser Weise schichtungs- und distinktionssensibel fungieren kann, enthält ein tragisches Moment. Insofern zehren auch die „neuen“ Eliten von manchen Traditionen der „alten“ Eliten – auch *jenseits von Klasse und Schicht*.

8. Kirchliches oder religiöses Management?

a. *Ecclesia oeconomica*

Ein Blick in die einschlägige aktuelle Literatur zu Führungskonzeptionen und Management in Kirchen informiert darüber, wie sich Kirchen und kirchliche Unternehmen in ihrer eigenen Umwelt wahrnehmen. Bezugsprobleme sind zum einen ökonomische Knappheit, ausgelöst durch sinkende Kirchensteuereinnahmen und Wettbewerbsdruck auf den einschlägigen Märkten, zum anderen die Frage, wie sich religiös codierte Wertorientierungen betriebswirtschaftlich umsetzen lassen. Siegfried Klostermann spricht in seiner Studie „Management im kirchlichen Dienst“ davon, dass Kirchen und kirchliche Unternehmen als „Mittler zwischen Geld und Güte“ (Klostermann 1997: 328f.) zu fungieren hätten, die in der Finanzknappheit der öffentlichen Hand sowie auch der Kirchen selbst die Chance für eine Wiederbelebung subsidiärer Handlungsfelder finden könnten. Wolfgang Pax macht in seiner umfangreichen Arbeit über „Führung in der Kirche“ darauf aufmerksam, dass eine angemessen geführte Kirche auch Kürzungsaktionen und Konsolidierungsreformen letztlich an der Vision des Christentums orientieren müsse, dem es „um das Reich Gottes und seine Verwirklichung“ (Pax 2007: 283) gehe. Helge Wulsdorf und Dirk Wummel betonen, dass bereits das *Corpus Iuris Canonici* das Leitbild börsennotierter Unternehmen enthalte: nämlich eine „verantwortungsvolle und wertorientierte Unternehmensführung“ (Wulsdorf/Wummel 2007: 29) anzustreben. Jens Beckmann schließlich arbeitet sich in seiner Studie über die evangelischen Landeskirchen „zwischen Ekklesiologie und Ökonomie“ daran ab, dass zwischen dem Leitbild der Kirche als „Leib Christi“ und den daraus ableitbaren Leitbildern starker Kohäsion einerseits und der kirchlichen Wirklichkeit andererseits eine Lücke klaffe (vgl. Beckmann 2007: 255).

All diesen aktuellen Studien ist gemein, dass sie auf die angespannten kirchlichen Finanzlagen reagieren – und dies zum Anlass nehmen, über die *differentia specifica* kirchlicher Organisationen/Unternehmen nachzudenken. Die Rezepte freilich unterscheiden sich nicht wesentlich von dem, was man aus betriebswirtschaftlicher Literatur kennt sowie aus jener Managementliteratur, die eben nicht mehr nur maßzahlenorientiert ist, sondern vor allem auf die Motivation und das Einverständnis von Mitarbeitern und Führungskräften setzt. Es sind letztlich Corporate-Governance-Konzepte (vgl. Schewe 2005; Siebart 2006; Priddat 2007: 55ff.), die hier Pate stehen, also Konzepte, in denen Transparenz und Deliberation, Motivationsbildung und Kohärenz den semantischen Fundus darstellen, an dem sich angemessenes Management orientieren soll – freilich mit der Besonderheit einer gewissermaßen ekklesiologischen und moralischen Bestimmung von Zielen, Motiven und Orientierungen und wohl wissend um die Differenz zwischen Leitbild und Realität. Wie aus der Organisationsforschung bekannt,

sind es nicht Zwecke, die die Organisationspraxis bestimmen, sondern Zwecke und ihre Formulierung und strategische Positionierung sind selbst Teil der Organisationspraxis (vgl. Luhmann 1973). Die religiös formulierten Organisationszwecke in den Studien über kirchliches Management und Führung in kirchlichen Unternehmen nutzen exakt diese Zwecksetzung, um dann doch die einschlägigen Mechanismen der Unternehmensführung zu diskutieren – Mechanismen zwischen direkter Steuerung, kommunikativer und deliberativer Motivbildung und kontextueller Einflussnahme. Dies ist hier nicht zu kritisieren – vielmehr scheint den Kommentatoren nichts weiter übrig zu bleiben, als exakt mit diesen Mitteln zu arbeiten. Denn das Bezugsproblem ist eher konventionell und in diesem Sinne im geradezu klassischen Sinne *ökonomisch*: *Wie lassen sich Unternehmens-/Organisationsziele mit knappen Mitteln erreichen?* Was offensichtlich kaum in den Blick gerät, ist die Frage der Ziele selbst bzw. ihre Positionierung innerhalb einer Gesellschaft, in der religiöse bzw. religiös codierte Ziele nur eine unter anderen möglichen Orientierungen/Logiken ist. Letztlich bleibt in den Studien also die Frage der Wertsetzung selbst, bis auf ekklesiologische Ableitungen mit je konfessionellen Besonderheiten, weitgehend unbestimmt. Das Grundproblem scheint lediglich ein Applikationsproblem zu sein – bis hin zu einer fast mimetischen Annäherung an die kundenorientierte Sprache von Service-Unternehmen (so etwa in Breit-Keßler 2000).

b. Stärken – Schwächen: Kirche als Organisation

Ich wiederhole: Dies ist hier nicht zu kritisieren, trifft aber nicht das, worum es in meiner Reflexion der gesellschaftlichen Positionierung religiöser/kirchlicher Eliten gehen soll. Meine Grundthese lautete: Eliten zeichnen sich dadurch aus, dass sie in der Lage sind, die Unterschiedlichkeit der gesellschaftlichen Logiken und Funktionssysteme zu übersetzen, die Perspektivendifferenz als unvermeidlich anzuerkennen und zur Grundlage von Problemlösungen zu machen, eine Perspektivenübernahme im Hinblick auf Gesprächspartner anderer Funktionslogiken leisten zu können und schließlich kommunikative Fähigkeiten zu entwickeln, sich in dieser unaufhebbaren Differenziertheit zu bewegen. Als eine *parasitäre* Position habe ich solche Eliten beschrieben – *parasitär* in dem Sinne, dass solche Perspektiven auf und über den Differenzierungen sitzen, sie nutzen und so zu kreativen Lösungen gelangen.

Kirchliche und religiöse Eliten haben im Vergleich zu anderen Funktionssystemen eine besondere *Stärke* und eine besondere *Schwäche* – wobei sich Stärken und Schwächen hier wiederum kreuzweise bedingen. Eine ihrer besonderen Stärken, die zugleich eine besondere Schwäche ist, liegt darin, dass Kirchen als die historisch ersten Systeme bereits früh auf Organisationslösungen gesetzt haben. Das Cyprianische *extra ecclesiam nulla salus* kann als frühe Form einer organisatorischen Selbstständigkeit für

die Zuweisung von positiven Werten gelesen werden – sieht man von dem dahinter stehenden theologischen Kirchenbegriff ab. Nur bleibt zu bedenken, dass auch der theologische *ecclesia*-Begriff sich historisch in konkreten Formen niederschlagen musste und damit zu historisch mehr oder weniger strengen Formen der Organisiertheit geführt hat. Man denke an die Klosterbildung. Ohne Zweifel spielten sich innerhalb der Klöster die weitestreichenden Entwicklungen theologisch-philosophischer, wissenschaftlicher und künstlerisch-kultureller Art ab. Als Enklaven der christlichen Kultur innerhalb weiter, noch kaum christianisierter Landstriche Europas waren sie sowohl die wichtigsten Kulturträger als auch Missionszentren, denen die Christianisierung des Landes oblag (LeGoff 1970: 201). Im Unterschied zur Außenwelt sind Klöster bereits im frühen Mittelalter Stätten sowohl methodischer Lebensführung als auch der Organisation und Koordination verschiedener Handlungsketten und –muster gewesen. Klöster können also als Zentren gelten, in denen eine Organisationskompetenz gepflegt werden musste, die dem weltlichen Leben noch völlig fremd war. Das galt vor allem für die Messung und Nutzung von Zeit als einer besonderen Form der Handlungskoordination – letztlich als Synchronisierung weltlicher und religiöser Zeitformen, aber auch der Entwicklung von Planungs- und Entscheidungskapazitäten (vgl. dazu Nassehi 2008c: 279).

Kirchlichkeit war stets Organisation – und so gelang es gerade religiösen Organisationen, die Positionen innerhalb der eigenen Organisationen nicht nur als eine Zuweisung von operativen Kompetenzen zu gestalten, frei nach Matthäus (22, 14), viele seien berufen, aber nur wenige zum kirchlichen CEO auserwählt. Kirchliche Positionen waren zugleich sakrale und profane Positionen, will heißen: Die Zuweisung von Organisationsmitgliedschaft in ihrer empirischen Erscheinungsform hatte und hat zugleich eine überempirische Bedeutung im sakralen Sinne. Das lässt sich an den Kirchen geradezu sinnlich wahrnehmen – mit erheblichen konfessionellen Unterschieden, aber prinzipiell ähnlich. Im übrigen machen sich die konfessionellen Unterschiede – vom Beginn ihrer Spaltung an – letztlich in Organisationsgestalt sichtbar. Es ging um die Form der Inklusion in die Kirche, um die Position des Gläubigen und die Position und Bedeutung der Ämter. Wo aber Position und religiöses Amt zusammenfallen, dort haben Organisationslösungen denn auch die entsprechende sakrale Bedeutung. *Nulla salus* außerhalb zu positionieren, ist dann nur konsequent, denn etwas Anderes können Organisationen nicht, deren entscheidende Funktion in der Exklusion besteht, d.h. in der Nicht-Berücksichtigung alles dessen, was sie nicht sind und ergo nicht organisieren können (vgl. dazu Luhmann 2000b: 390ff.).

Ich bin von der Frage der Schwäche dieser Stärke ausgegangen. Die Stärke des Kirchlichen besteht in ihrer Kirchlichkeit, d.h. in der besonderen Konzentration auf sich

selbst als Organisation mit ihren Routinen und zeckförmigen Selbstzuschreibungen – und das ist zugleich ihre Schwäche. Das liest man noch heute in den kirchlichen Managementkonzepten mit, und das vermittelt offensichtlich jene Sicherheit, die letztlich die *religiöse Positionierung* innerhalb der Gesellschaft geradezu unsichtbar macht. *Vielleicht ist schon viel geholfen, wenn sich kirchliche Eliten mehr als religiöse Eliten wahrnehmen, soziologisch gesprochen von Organisation (Kirche) auf Religion (Gesellschaft) umstellen.* Das heißt selbstverständlich nicht, den Blick von den eigenen Organisationsfragen abzulenken – weder im betriebswirtschaftlichen, personalpolitischen oder angebotsorientierten Sinne, noch im theologisch-ekklesiologischen Sinne des Selbstverständnisses. Das vorzuschlagen wäre auch soziologisch naiv. Mein Plädoyer geht vielmehr in die Richtung, wie sich religiöse/kirchliche Eliten auf ihre eigene Umwelt einstellen können.

Hier stoße ich nun auf die zweite Stärke, die bisweilen auch wie eine Schwäche aussehen könnte. Diese Stärke – Schwäche hat unmittelbar mit der spezifischen Sinnform des Religiösen zu tun, der ich mich in einem kleinen Exkurs widme:

c. Exkurs: Die Sinnform des Religiösen

Religiöse Kommunikation ist erkennbar – nicht nur an konkreten Inhalten, sondern auch an ihrer Form, an ihrer Sinnform. Wie man empirisch zeigen kann (vgl. dazu und zum Folgenden Nassehi 2008a), ist religiöse Kommunikation in der Gesellschaft erkennbar, selbst für diejenigen, die sich eher religiös unmusikalisch geben. Denn dass die Sinnform des Religiösen in der Gesellschaft wie alle anderen sozialen Sinnformen als Kommunikation vorkommt, die in erster Linie von ihrer Anschlussfähigkeit abhängig ist, verweist darauf, dass sich das Religiöse als Personenmerkmal nur sehr unzureichend bestimmen lässt – weder als Personenmerkmal in Forschungsdesigns, die Personenmerkmale abfragen, noch als ein gewissermaßen universales Personenmerkmal im Sinne anthropologischer Funktionsbestimmungen des Religiösen. Ich folge damit Niklas Luhmanns Vorschlag, das, was sich soziologisch als Religion beobachten lässt, als Sinnform zu bestimmen. Seine Frage lautet, wie sich die religiöse Verarbeitung von Sinn von anderen Sinnformen unterscheidet. Unter einer Sinnform ist dabei keineswegs die Frage zu verstehen, ob etwas sinnvoll sei oder nicht. Sinnförmig erscheint alles, was soziale und psychische Systeme verarbeiten – vor allem ist es letztlich die Form, in der die Welt beobachtbar wird. Sinn als Unterscheidung von Aktualität und Potentialität ist unvermeidbar und verweist stets auf anderen Sinn. Es ist hier nicht der Ort, dies genauer zu explizieren. Es sollte lediglich gezeigt werden, dass sich die Sinnhaftigkeit von etwas nur dadurch einschränken, i.e. strukturieren lässt, indem es praktisch, in gegenwärtigen Ereignissen geschieht, die aufeinander bezogen werden. Im Falle sozialer Systeme sind dies Kommunikationen, die stets im Medium des Sinns

erfolgen und darin Formen entwickeln (vgl. dazu ausführlich Luhmann 1984: 92ff.; Kneer/Nassehi 1993: 74ff.).

Die religiöse Sinnform dagegen, so die These Luhmanns, zeichnet sich dadurch aus, dass sie „die Unbeobachtbarkeit der Welt und des Beobachters beobachtet“ (Luhmann 2000a: 29). Diese Minimalbedingung der religiösen Sinnform ist es, die den soziologischen Blick in die Lage versetzt, den kommunikativen Gebrauch religiöser Sinnformen in den Blick zu nehmen. „Sinnformen werden als religiös erlebt, wenn ihr Sinn zurückverweist auf die Einheit der Differenz von beobachtbar und unbeobachtbar und *dafür* eine Form findet.“ (Ebd.: 35) Solche Formen sind die empirischen Ausprägungen von Kommunikationsformen, die mit der Beobachtung der Unbeobachtbarkeit der Welt hantieren und dabei zu Generalisierungen, Anschlussfähigkeiten, Praktiken sogar ganzen Weltbildern gelangen – zu eher unbeholfenen Sätzen oder zu eher geübten Formen. Dass man sich systemtheoretisch darauf geeinigt hat, religiöse Kommunikation über die Codierung *Immanenz/Transzendenz* zu unterscheiden (vgl. ebd.: 77), meint nur, dass sich hier die immanente Beobachtung von Unbeobachtbarem ereignet, das dann in eine Form gebracht werden muss, die sich dennoch festlegt – auf Sätze, auf Praktiken, auf kommunikative Ereignisse eben. *Immanenz/Transzendenz* meint keine Seinsbereiche. Es geht nicht um die Unterscheidung immanenter von transzendenten Regionen der Welt, sondern um eine Beobachtungsform, die zugleich religiöse Formen einschließt, die auf eine vorgestellte transzendente Sphäre verzichten. Je komplexer freilich die Welt, desto stärker wird sich das Unbeobachtbare jenseits der Welt vorfinden müssen, schon weil es schon innerhalb der Welt aufgrund ihrer Differenziertheit und Komplexität immer mehr Unbeobachtbares gibt – eingeschlossen ist übrigens jene innere Transzendenz, die gerade Europäer in ihrer ganz eigenen Rezeption etwa der meditativen und ästhetischen Aspekte des Buddhismus zu schätzen scheinen (vgl. dazu von Brück 2007: 19ff.). Auf Religiöses wird offensichtlich Bezug genommen, wenn so etwas wie ein Gesamtzusammenhang in den Blick gerät. Der „Gesamtzusammenhang“, das mag vielleicht das entscheidende religionssoziologische Missverständnis sein, meint nicht eine ontische Gesamtheit, nicht das Ganze der Welt, sondern eine bestimmte Sinnform, eine bestimmte Form der Beobachtung.

Diese Art von Kommunikation ist in der Gesellschaft konkurrenzlos – und, ich wiederhole es noch einmal: *anschlussfähig*, empirisch erwiesen anschlussfähig, was hier nicht weiter expliziert werden kann, wofür aber der BERTELSMANN RELIGIONS-MONITOR eindrucksvoll steht. Nun gilt die Diagnose der Anschlussfähigkeit womöglich nicht für die kirchliche Kommunikationsform selbst – also dafür, wie Glaubensfragen als Entscheidungs- und Beschlussfragen behandelt werden, oder dafür, wie eng kirchengebundene Milieus ihr Religiosität praktizieren. Sie gilt aber ohne Zweifel für

die Sinnform selbst – und dann lautet die entscheidende Managementfrage: *Wie lässt sich diese Sinnform in der Gesellschaft managen?*

d. Stärken – Schwächen: religiöse Differenzierung

Wenn es stimmt, dass sich religiöse Kommunikation durch eine nicht substituierbare Form auszeichnet, dann ist es gerade das Religionssystem, das die längsten erfahrungen damit hat, die eigene Codierung mit anderen Möglichkeiten zu konfrontieren. Historische Ausdifferenzierungsprozesse des Politischen, des Rechtlichen, des Ökonomischen, des Künstlerischen, auch des Erzieherischen haben sich insbesondere *vom Religiösen wegdifferenziert*, im Sinne funktionaler Spezialisierung, im Sinne von Emanzipationsprozessen, aber auch schlicht in dem Sinne, dass das Religiöse selbst eine Art Spezialform geworden ist, entlastet von vielen anderen Aufgaben. Ich möchte die These aufstellen, dass gerade die Selbsterfahrung des Religionssystems dieses dazu prädestiniert, die Logik der Differenz verstehen zu können. Ich führe das weniger auf eine besondere Fähigkeit zurück, sondern auf die historische Erfahrung, unter Druck geraten zu sein – mit den vielfältigen Reaktionsformen von einer bis ins Extreme getriebenen antimodernistischen Attitüde bis zur Selbstanpassung an die eigene Umwelt, die die Identifizierung als Religiöses nahezu unsichtbar macht. Gerade religiöse und kirchliche Professionalität hat es stets damit zu tun, die im eigentlichen Sinne religiöse Kompetenz von anderen Kompetenzen zu trennen und sie doch praktisch zusammenbringen zu müssen, etwa therapeutische Kompetenzen, erzieherische und künstlerische Fähigkeiten, aber auch betriebswirtschaftliche Kompetenz (vgl. allgemein dazu Karle 2001). Viel stärker als alle anderen Funktionen – so zumindest meine Annahme – müsste das Religiöse mit Differenzierungen umgehen können. Diese Selbsterfahrung dürfte womöglich an konkreten Praxisfeldern deutlich werden – etwa dort, wo religiöse Kommunikation auch ohne unmittelbare Inhalte, aber in unmittelbaren Formen wirkt. Man denke etwa, wie schon erwähnt, an die Erfahrung von Krankenhausseelsorgern, deren besondere Kompetenz nach den Ergebnissen einer kleinen Studie (vgl. Nassehi/Saake 2004) offensichtlich darin liegt, Unbestimmtheit dadurch in Bestimmtheit zu überführen, dass an die Stelle inhaltlicher religiöser Antworten die Erfahrung von Religiosität, oder besser: die Erfahrbarkeit von Unbestimmtheit als spezielle kommunikative Stilisierung gesetzt wird. Solche Form religiöser Kommunikation reagiert nicht nur auf Unbestimmtheit als Grundthema des Religiösen, sondern auch auf die Unbestimmtheit ihrer Gesprächspartner, deren Motive nicht mehr durch bekannte kirchliche Rituale und Formen gebunden werden können, sondern nur noch durch den Rekurs auf die Erfahrung von Erfahrung. Krankenhausseelsorger bleiben Seelsorger – ihr Kommunikationsstil freilich geht von anderen Formen möglicher Anschlüsse aus – und kann so spezifisch *religiös* daherkommen, ohne auf explizit *religiöse* Inhalte Bezug nehmen zu müssen, sehr wohl in der Selbstbeschreibung der Akteure,

aber nicht in der Praxis der Seelsorge selbst. Wir haben diesen Befund als einen Hinweis darauf gelesen, dass das, was soziologisch als Religion erscheint, in erster Linie in kommunikativer Form vorkommt, darin anschlussfähig wird und offensichtlich in der modernen Gesellschaft unseres Typs nicht substituierbar ist.

Vielleicht muss eine Selbstreflexion des Religiösen stärker daran ansetzen, wo sich religiöse Chiffrierungen geradezu *von selbst* anlagern. Sicher gehört dazu der gesamte Diskurs um bioethische und medizinethische Fragen, die alten religiösen Themen des Sterbens, der Sterbebegleitung, aber auch des Ertragens von Leid und Trauer. Aber auch die ästhetische Dimension des Religiösen sollte nicht unterschätzt werden – man denke nur an die medialen Inszenierungen des Jahres 2005 in Rom. Es ist nicht ganz einfach, es auf den Punkt zu bringen: Religiöse Kommunikation kommt überall dort zum Tragen, wo gewissermaßen die Unbeobachtbarkeit, auch die Unentscheidbarkeit Thema wird. Die große Stärke religiöser Kommunikation und der religiösen Sinnform besteht darin, dass sie tatsächlich an sich selbst erleben kann, wie begrenzt Perspektiven sind – nicht umsonst ist diese Sinnform etwa für Manager als *Sparringspartner* interessant, um die Begrenztheit der eigenen Perspektive operativ zu wenden, in eine Stärke. Die Schwäche dieser Sinnform freilich besteht darin, dass es ihr schwer fällt, sich Milieus vorstellen zu können, in denen die identitätsstiftenden kirchlichen Chiffrierungen dieser Sinnform nicht mehr funktionieren. Diese Stärke und diese Schwäche gilt es zu kombinieren.

e. Religiöse Eliten

Religiöse Eliten wären heute jene, die die angedeuteten Übersetzungsleistungen erbringen könnten. Es ist kein Kampf um die frei flottierenden, kirchlich ungebundenen Seelen, um die es geht. Es ist die Einsicht in die gesamtgesellschaftliche Funktion des Religiösen, man könnte sagen: in die strategische Potenz religiöser Rede, unabgeschlossene Sätze sagen zu können. Wie die Differenzierung des Religiösen in der Frühmoderne vor allem mit der Etablierung des Kirchlichen mit und trotz der Säkularisation des Besitzes und der Säkularisierung der Gesellschaft verbunden war, geht es heute womöglich um eine umgekehrte Bewegung. Die organisatorische Etablierung der Kirchen hat Religion und Welt im bürgerlichen Sinne kompatibel miteinander gemacht. Eine „gute“ Religion war eine defensive Religion. Heute müssen religiöse Eliten wieder Formen für eine Offensive finden, die in der Lage ist, den Suprematieanspruch der religiösen Rede zugunsten von Übersetzungsleistungen fahren zu lassen. Religiöse Eliten – wohlgemerkt: das ist mehr als kirchliche Eliten – müssen neue Formen finden, wie sich die religiöse Sinnform so präsentieren kann, dass damit nicht nur noch etwas, nämlich Religiöses, hinzugefügt wird, sondern ein Surplus. Womöglich sind religiöse Akteure fast erschrocken, wie sehr im bioethischen Diskurs der Gedanke

des Widerfahrnisses, der Erfahrung, dass es sich nicht leben lässt, wenn alles, was geschieht, auf gleicher Augenhöhe zurechenbar ist, zu einem der Grundgedanken geworden ist. Dieser Gedanke zehrt auch in seiner nicht religiös vorgetragenen Gestalt von der religiösen Sinnform (vgl. dazu Nassehi 2003). An diesem Beispiel lässt sich sehen, welche Übersetzungsaufgaben religiöse Eliten haben können – und welche Rolle sie dabei auch als Repräsentanten von Kirchen zu spielen in der Lage sind. Als abschließendes Postulat lässt sich formulieren: *Um praktische Lösungen auf diesem Wege zu erreichen, bedarf es Programme, die in der Lage sind, solche Übersetzungsleistungen in Formen zu gießen, dabei zu lernen in was für einer Gesellschaft sich religiöse Akteure vorfinden, und nicht zu vergessen, dass alle Übersetzungsleistung nichts wert ist, wenn dabei die kirchlich gewachsenen Identitäten verloren gehen.*

Literatur

- Baecker, Dirk 1994: Postheroisches Management. Ein Vademecum, Berlin.
- Beck, Ulrich 1986: Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne, Frankfurt/M.
- Beckford, James A. 1985: Religious Organizations, in: Phillip E. Hammond (Hg.): The Sacred in a Secular Age, Berkeley, S. 125-139.
- Beckmann, Jens 2007: Wohin steuert die Kirche? Die evangelischen Landeskirchen zwischen Ekklesiologie und Ökonomie, Stuttgart.
- Bendix, Reinhard 1956: Work and Authority in Industry. Ideologies of Management in the Course of Industrialization, New York.
- Bertelsmann Stiftung 2007: Religionsmonitor 2008, Gütersloh.
- Bourdieu, Pierre 1982: Die feinen Unterschiede. Kritik der gesellschaftlichen Urteilskraft, Frankfurt/M.
- Bourdieu, Pierre 1997: Wie eine soziale Klasse entsteht, in: ders.: Der Tote packt den Lebenden. Schriften zu Politik und Kultur 2, Hamburg, S. 102-129.
- Breit-Keßler, Susanne (Hg.) 2000: Die Kunst zu leiten. Evangelische Diskussionsbeiträge zur Führungskompetenz in der Kirche, München.
- Bronfen, Elisabeth/Benjamin Marius (1997): Hybride Kulturen. Einleitung zur anglo-amerikanischen Multikulturalismusdebatte, in: Elisabeth Bronfen, Benjamin Marius und Therese Steffen (Hg.): Hybride Kulturen. Beiträge zur anglo-amerikanischen Multikulturalismusdebatte, Tübingen, S. 1-30.
- Brück, Michael von 2007: Einführung in den Buddhismus, Frankfurt/M.
- Bude, Heinz 2000: Auf der Suche nach Elite, in: Kursbuch, Nr. 139, S. 9-16.
- DiMaggio, Paul 1998: The Relevance of Organization Theory to the Study of Religion, in: N. J. Demerath et al. (Hg.): Sacred Companies: Organizational Aspects of Religion and Religious Aspects of Organizations, Oxford, S. 7-23.
- Drucker, Peter F. 1954: The Practice of Management, New York.
- Graf, Friedrich Wilhelm 2007: Die Wiederkehr der Götter. Religion in der modernen Kultur, München.

- Habermas, Jürgen 1981: Theorie des kommunikativen Handelns, 2 Bände, Frankfurt/M.
- Hartmann, Michael 1996: Topmanager. Die Rekrutierung einer Elite, Frankfurt/M.
- Hartmann, Michael 1999: Auf dem Weg zur transnationalen Bourgeoisie? Die Internationalisierung der Wirtschaft und die Internationalität der Spitzenmanager Deutschlands, Frankreichs, Großbritanniens und der USA, in: Leviathan 27, S. 112-141.
- Hartmann, Michael 2000: Aus gutem Stall. Das Elitenbewußtsein der deutschen Spitzenmanager, in: Kursbuch, Nr. 139, S. 97-109.
- Hartmann, Michael 2007: Eliten und Macht in Europa. Ein internationaler Vergleich, Frankfurt/M./New York.
- Karle, Isolde 2001: Der Pfarrberuf als Profession. Eine Berufstheorie im Kontext der modernen Gesellschaft, Gütersloh.
- Klostermann, Siegfried 1997: Management im kirchlichen Dienst. Über Sinn und Sorge kirchengemäßer Führungspraxis und Trägerschaft, Paderborn.
- Kneer, Georg/Armin Nassehi 1993: Niklas Luhmanns Theorie sozialer Systeme. Eine Einführung, München.
- Krais, Beate 2001: Die Spitzen der Gesellschaft. Theoretische Überlegungen, in: dies. (Hg): An der Spitze. Von Eliten und herrschenden Klassen, Konstanz, S. 7-62.
- LeGoff, Jacques, 1970: Kultur des europäischen Mittelalters, München/Zürich.
- Luhmann, Niklas 1973: Zweckbegriff und Systemrationalität. Über die Funktion von Zwecken in sozialen Systemen, Frankfurt/M. (zuerst 1968).
- Luhmann, Niklas 1984: Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie, Frankfurt/M.
- Luhmann, Niklas 2000a: Die Religion der Gesellschaft, Frankfurt/M.
- Luhmann, Niklas 2000b: Organisation und Entscheidung, Opladen.
- Malik, Fredmund 2004: Systemisches Management, Evolution, Selbstorganisation: Grundprobleme, Funktionsmechanismen und Lösungsansätze für komplexe Systeme, 4. Aufl., Bern.
- Malik, Fredmund 2006: Führen, Leisten, Leben: Wirksames Management für eine neue Zeit, Frankfurt/M./New York.
- Malik, Fredmund 2007: MBA war gestern. Handelsblatt Beilage „Perspektiven“ v. 5.10.2007.
- March, James G./Herbert A. Simon 1958: Organizations, New York/London/Sydney.
- Miggelbrink, Ralf 2003: Einführung in die Lehre von der Kirche, Darmstadt.
- Mills, C. Wright 1956: The Power Elite, London/Oxford/New York.
- Moore, Robert L. 1994: Selling God. American Religion in the Marketplace of Culture, Oxford/New York.
- Mosca, Gaetano 1950: Die herrschende Klasse, Bern (ital. Original 1884).
- Münkler, Herfried 1987: Im Namen des Staates. Die Begründung der Staatsraison in der Frühen Neuzeit, Frankfurt/M. 1987.
- Münkler, Herfried 2000: Werte, Status, Leistung. Über die Probleme der Sozialwissenschaften mit der Definition von Eliten, in: Kursbuch 139, S. 76-88.
- Münkler, Herfried 2006: Von gesellschaftlichen Nutzen und Schaden der Eliten, in: Herfried Münkler et al. (Hg.): Deutschlands Eliten im Wandel, Frankfurt/M./New York, S. 25-46.

- Nassehi, Armin 1999a: Differenzierungsfolgen. Beiträge zur Soziologie der Moderne, Opladen.
- Nassehi, Armin 1999b: Die Paradoxie der Sichtbarkeit. Für eine epistemologische Verunsicherung der (Kultur-)Soziologie, in: Soziale Welt 50, S. 349-362.
- Nassehi, Armin, 2002: Die Organisationen der Gesellschaft. Skizze einer Organisationssoziologie in gesellschaftstheoretischer Absicht, in: Jutta Allmendinger, Thomas Hinz (Hg.): Organisationssoziologie, Sonderheft 42 der Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie. Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 443-478.
- Nassehi, Armin 2003: Geklonte Debatten. Über die Zeichenparadoxie der menschlichen (Körper-)Natur, die Theologie des Humangenoms und die Ästhetik seiner Erscheinung, in: Oliver Jahraus und Nina Ort (Hg.): Zeichenparadoxien, Kommunikationsdissonanzen, Bewußtseinszusammenbrüche, Weilerswist, S. 219-238.
- Nassehi, Armin 2004a: Die Theorie funktionaler Differenzierung im Horizont ihrer Kritik. In: Zeitschrift für Soziologie 33, S.98-118.
- Nassehi, Armin 2004b: Eliten als Differenzierungsparasiten. Skizze eines Forschungsprogramms, in: Ronald Hitzler et al. (Hg.): Elitenmacht, Opladen, S. 25-42.
- Nassehi, Armin 2006: Differenzierungseliten in der ‚Gesellschaft der Gegenwarten‘, in: Herfried Münkler et al. (Hg.): Deutschlands Eliten im Wandel, Frankfurt/M./New York, S. 255-274.
- Nassehi, Armin 2007a: Erstaunliche Religiöse Kompetenz. Qualitative Ergebnisse des Religionsmonitors, in: Bertelsmann Stiftung (Hg.): Religionsmonitor 2008, S. 113-132.
- Nassehi, Armin 2008a: Religiöse Kommunikation. Religionssoziologische Konsequenzen einer qualitativen Untersuchung, erscheint in einem Sammelband zum BERTELSMANN RELIGIONSMONITOR, München.
- Nassehi, Armin 2008b: Soziologie. Zehn einführende Vorlesungen, Wiesbaden.
- Nassehi, Armin 2008c: Die Zeit der Gesellschaft. Auf dem Weg zu einer soziologischen Theorie der Zeit. Neuauflage mit einem Beitrag „Gegenwarten“, Wiesbaden.
- Nassehi, Armin/Irmhild Saake 2004: Die Religiosität religiöser Erfahrung. Ein systemtheoretischer Kommentar zum religionssoziologischen Subjektivismus, in: Pastoraltheologie 93, S. 64-81.
- Pax, Wolfgang 2007: Führung in der Kirche. Eine Führungskonzeption für die Katholische Kirche, München.
- Priddat, Birger P. 2007: Moral als Indikator und Kontext von Ökonomie: Ethik und Ökonomie, Marburg.
- Schewe, Gerhard 2005: Unternehmensverfassung. Corporate Governance im Spannungsfeld von Leitung, Kontrolle und Interessenvertretung, Berlin.
- Schimank, Uwe 2001: Organisationsgesellschaft, in: Georg Kneer, Armin Nassehi und Markus Schroer (Hg.): Klassische Gesellschaftsbegriffe der Soziologie, München, S. 278-307.
- Siebart, Patricia 2006: Corporate Governance von Nonprofit-Organisationen. Ausgewählte Aspekte der Organisation und Führung, Bern.

- Stehr, Nico 2006: Die Moralisierung der Märkte. Eine Gesellschaftstheorie, Frankfurt/M.
- Weick, Karl E. 1998: Der Prozeß des Organisierens, 2. Aufl., Frankfurt/M. (zuerst 1969).
- Wulsdorf, Helge/Dirk Wummel 2007: Gute Corporate Governance aus Sicht der katholischen Kirche, in: Kreditwesen 7/2007, S. 29-31.