



04.06. - 05.06.2008

**Kongress 2008**  
Mainz

Kirche, Verwaltung & Informationstechnologien

creator  
**WS**  
/ factory

Netzwerk  
Kirchenreform

# Wo Institution war, soll Organisation werden

## Die Stärkung schwacher Bindungen als Identitätsprinzip und Erfolgsmuster kirchlichen Verwaltungshandelns

**Wolfgang Nethöfel**  
IWS/Philipps-Universität Marburg

## 1. Kirche – eine „Hybridorganisation“?

Ist die Kirche eine Hybridorganisation aus „Organisation und Institution der Freiheit“?  
(E. Hauschildt auf der Reformsynode der EKD)

Kirchen haben faktisch Merkmale einer Institution: Sie organisieren die generationsübergreifende Weitergabe christlicher Traditionen. Daher sind die großen Konfessionskirchen – in unterschiedlichen Rechtstraditionen stehend – rechtlich als Verwaltungen verfasst. Und sie reagieren regelmäßig auch so: folgenreiche Entscheidungen werden vermieden – weil die Institution Kirche vor Veränderungsrisiken bewahrt werden muss. Auch wenn einzelne unter der Kirche leiden, so lautet die Begründung dafür, kann die Kontinuität des Heilsangebotes nur durch das Überleben der Institution gesichert werden.

Kirchen sind aber immer auch Organisation. Sie legitimieren die Bewahrung ihrer Tradition durch deren Aktualisierung in Orientierungsmustern: indem sie diese liturgisch präsentieren, indem sie das Wort verkünden, indem sie es zu Gehör bringen in Seelsorge, in Mission, im Unterricht und nicht zuletzt im Kontext von Wirtschaft, Politik, Kultur und Wissenschaft. Dabei gewinnen sie ihre Identität gelegentlich, indem sie diese aufs Spiel setzen, wie in der professionellen Diakonie oder bei der Lobbyarbeit für andere.

Kirchen bewegen sich, gelegentlich oszillieren sie, oft scheinen sie sich im rasenden Stillstand zu befinden irgendwo auf einer Achse zwischen Staat und Markt. Sie sind als Organisation „frei“, weil sie sich noch auf ganz anderen Achsen bewegen. Und das war schon immer so.

## 2. Organisationswerdung als kirchlicher Urimpuls

Antiinstitutionelle Organisationsreformen durchziehen die Kirchengeschichte. Immer konnte man sich dabei auf die Tradition berufen. Als Folge nicht intendierter „konservativer Revolutionen“ überlagern sich die Orientierungsdimensionen der Traditionsmuster.

- Die Hochreligion der antiken Stadtstaaten entstanden, als Propheten und Philosophen (auch als „Stifter“) die Traditionsmuster unter dem Leitmedium Schrift aktualisierten.
- Israel wird dabei von der Stammesreligion zur Nationalreligion, die über sich hinausweist (Völkerwallfahrt zum Zion)
- Die Jesusbewegung radikalisiert die innerjüdischen Reformimpulse (Gottes erneuernde Zuwendung gilt denen „auf den Landstraßen und an den Zäunen“, Lk 13,23).
- Paulus begründet christologisch („Entäußerung“, Phil. 2,5) die Ausweitung des Bußrufes Jesu als Sendung zu den Heiden und „bis zu den Säulen des Herkules“ (vgl. Röm. 1; 15)
- „Heilige“ und Orden integrierten immer wieder die Reformimpulse derer, die als „Ketzer“ und „Sekten“ ausgegrenzt wurden. In den Orden spalteten sich immer wieder die „Observanten“ ab. Die Reformorden versuchten dies in sich überlagernden Gründungswellen.
- Die Konfessionskirchen entstanden als Gegenüber der Nationalstaaten, als unter dem Leitmedium Druck Glauben und Wissen entkoppelt wurden.
- In den gegenwärtigen Säkularisierungserscheinungen vollendet sich die Reformation. Aber unter dem Leitmedium vernetzte Informations- und Kommunikationstechnik orientieren wir uns bereits wieder unter epochal neuen Voraussetzungen. Deren erstes Kennzeichen ist die globale Dimension aller lokalen kirchlichen Entscheidungen – und aller gegenwärtigen Reformbemühungen.

### 3. Institutionalisierung als kirchliches Reformrisiko

Die geschichtliche Dimension kirchlicher Identität weitet heute den Blick für integrierende Ansätze. Kirchen sind – wie andere Organisationen auch – Kooperationsnetzwerke, deren Lebenszyklus sich innerhalb einer Rückmeldematrix zwischen den Spannungspolen traditionserhaltender Institutionalisierung und organisatorischer Erneuerung vollzieht. Große Kirchen verhalten sich dabei wie Konzerne in der Krise. Sie wollen sich aufs Kerngeschäft konzentrieren, Kosten sparen (Fusion, Stellenabbau) und ihre Kräfte bündeln (Verschlankung der Organisation, Zentralisierung).

Unabhängig vom Erfolg der Reformen ist dabei die strategische Positionierung einer Kirchenverwaltung zu betrachten. Die entscheidenden Parameter sind der Organisationsgrad, der Abhängigkeitsgrad von öffentlichen Geldern und die Zielgruppenansprache. Es dominiert ein Institutionalisierungsszenario. Die Kirchen bleiben Verwaltungen (die sich allenfalls modernisieren), halten an ihrer Abhängigkeit vom Steuersystem fest (und erproben nur zaghafte Sponsoring) und setzen eher auf ein Bündnis mit der Bildungskultur, als sich ernsthaft auf Milieus einzulassen.

Das Motto heißt: „Denn es will Abend werden und der Tag hat sich geneiget.“ Weniger: „Herr bleibe bei uns.“ Denn dessen Erfolgsrezept, dass in allen Traditionsmustern als Orientierungsmuster für individuelles wie institutionelles Handeln bewahrt ist, lautet ja ganz anders: Schau nach draußen! Schau nach unten! Hol dir von dort die Aufträge!

Nicht die Kirche sichert die Nachfolge, sondern Nachfolge realisiert sich als Kirche (oder als Kirchenreform).

## 4. Vernetzungsorganisation als kirchliche Führungsaufgabe

Institutionalisierung ist als katholische Reformreaktion pathologisch, als protestantische provinziell. Die Globalisierung ist eine nicht intendierte Nebenfolge der Dynamik religiöser, vor allem jüdisch-christlicher und besonders: protestantischer Traditionsmuster. In den Urbanisierungszonen vollzieht sich weltweit jene Umorientierung, aus der zu Beginn der Neuzeit der Protestantismus hervorgegangen ist. Der weltweite Erfolg der Pfingstkirchen und der Fundamentalismus in allen Weltreligionen sind zwei Seiten einer Münze, die hier und heute Dimensionen kirchlicher Führungsverantwortung aufzeigen. In Rahmen globaler strategischer Zielsetzungen stellt sich dabei in jeder Kirche die strategische Aufgabe, christliche Identität durch Vernetzungsgestaltung zu organisieren. Im einzelnen:

- Kontaktoberflächen vergrößern: „katholisch“ durch die Diversifizierung, „protestantisch“ durch die Vernetzung von leadern, intermediates und laggards (Innovationsmanagement)
- strukturelle Koppelungen an den Rändern fördern (Internet-Dimension): im Religionssystem (interreligiös, ökumenisch), zu den Medien (interkulturell), zu anderen Funktionssystemen („globales“ politisch-ethisches agenda setting)
- strukturelle Konsequenzen ziehen (Intranet-Dimension) durch integratives Management (OE als Einheit von PE und Produktentwicklung; Personalsysteme unter strategischer Integration des Ehrenamtes, dichte Rückmeldung!)
- Aktualisierung von Netzpotentialen als strategische Gestaltungsaufgabe: Verdichtung sich überlagernder Netze in Kreativzentren und -Regionen (statt Versorgungs-Topologie)
- Vernetzungs-Performanz als Führungsvoraussetzung: Projekterfahrung in internationalen und intermediären Organisationen
- Metastabilität als Führungsvoraussetzung („servant leadership“): Spiritualität, Compassion, Authentizität, Integrität, Motivationsfähigkeit, Entrepreneurship ...

## 5. Die Stärkung schwacher Bindungen als kirchliche Daueraufgabe (Fazit)

In der Umsetzung solcher strategischen Vorgaben gewinnen kirchliche Verwaltungen ihre Identität, wobei sie gelegentlich durch Selbstbeauftragung erwachsen werden müssen. Aus Verwaltungshandeln muss vernetzungsbewusstes Organisationshandeln werden. Die (nicht nur kirchliche) Erfolgsformel lautet hier: „strength of weak ties“ (Granovetter) oder „Weg aus der Mitte – hin zu den Rändern!“ Daraus folgt: *Kopple Sach- und Vernetzungsinformation (embedding; Granovetter-Operator), und: Verknüpfe Controlling und Netzgestaltung (Hybridprozess als nicht beliebiger Bezugspunkt „integrativen Managements“)*. Voraussetzung kirchlicher OE sind integrative Matrix, multimediale Vernetzung und systemische Rückmeldung. Ihre Leitbilder sind Wachstum und „gute Gestalt“. D. h. heute:

Die „Stärkung schwacher Bindungen“

- entkoppelt von der Matrix (= Markt)
- vergrößert die Kontaktfläche zu anderen (Mission im ursprünglichen Sinn: Geschenkökonomie, die vertiefte Selbstorientierung ermöglicht),
- vergrößert die Kontaktfläche zur (individuellen und kollektiven) Tradition (Liturgie, Spiritualität; Evaluation, Coaching;),
- vollzieht sich in *neuen* Rückmeldeschleifen (Hausgemeinschaft *und* Sonntagsgottesdienst).

Gute Gestaltung verbindet durch „dichte“ Rückmeldeschleifen

- Außen- *und* Innenwahrnehmung (balanced scores)
- Ausdifferenzierung (Profilbildung in der Region *und* regionalisierte Profilierung bedingen sich wechselseitig; inkrementelles Wachstum)
- *und* Abspaltung (als Innovationserfolg; disruptives Wachstum: strategisches Management).

# Netzwerk Kirchenreform

[www.netzwerkkirchenreform.de](http://www.netzwerkkirchenreform.de)

Das Netzwerk verfolgt folgende Zielsetzungen:

- Vernetzung und Analyse von Kirchenreformprojekten
- Interdisziplinarität und Praxisbezug
- kollegialer Austausch
- ökumenischer Bezug
- bundesweite Ausdehnung

Netzwerksprecher sind

Professor Dr. Wolfgang Nethöfel (Philipps-Universität Marburg)

Propst Dr. Sigurd Rink (EKHN)

Das "Netzwerk Kirchenreform" wurde als Netzwerk "Gemeinde und funktionale Dienste" im September 2001 von Oberkirchenrat Dr. Klaus-Dieter Grunwald in Darmstadt gegründet.