

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“?
2. Organisationswerdung als kirchlicher Urimpuls
3. Institutionalisierung als kirchliches Reformrisiko
4. Kirchliches Verwaltungshandeln als Hybridprozess
5. Kirchliche Verwaltung:
Innovationsmanagement durch gute
Gestaltung des Wachstums (Fazit)

1. Kirche – eine „Hybridorganisation“?
2. Organisationswerdung als kirchlicher Urimpuls
3. Institutionalisierung als kirchliches Reformrisiko
4. Kirchliches Verwaltungshandeln als Hybridprozess
5. Kirchliche Verwaltung:
Innovationsmanagement durch gute
Gestaltung des Wachstums (Fazit)



04.06. - 05.06.2008

Kongress 2008
Mainz

Kirche, Verwaltung & Informationstechnologien

creator
WS
I
factory

Netzwerk
Kirchenreform

„Organisation und Institution der Freiheit“? (E. Hauschildt)

Merkmale einer Institution

Merkmale einer Organisation

Das war schon immer so.

1. Kirche – eine „Hybridorganisation“?
- 2. Organisationswerdung als kirchlicher Urimpuls**
3. Institutionalisierung als kirchliches Reformrisiko
4. Kirchliches Verwaltungshandeln als Hybridprozess
5. Kirchliche Verwaltung:
Innovationsmanagement durch gute Gestaltung des Wachstums (Fazit)

Als Folge nicht intendierter „konservativer Revolutionen“ überlagern sich die Orientierungsdimensionen der Traditionsmuster.

- Hochreligionen (Leitmedium Schrift)
- Israel wird von der Stammesreligion zur Nationalreligion, die über sich hinausweist
- Die Jesusbewegung radikalisiert die innerjüdischen Reformimpulse
- Paulus weitet den Bußrufes Jesu als Sendung zu den Heiden
- „Heilige“ und Orden integrieren die Reformimpulse von „Ketzern“ und „Sekten“
- Konfessionskirchen (Leitmedium (Buchdruck. Neuzeitwende und Säkularisierung)
- Leitmedium vernetzte Informations- und Kommunikationstechnik (Globalisierungsdimension *aller* gegenwärtigen Reformbemühungen.

1. Kirche – eine „Hybridorganisation“?
2. Organisationswerdung als kirchlicher Urimpuls
- 3. Institutionalisation als kirchliches Reformrisiko**
4. Kirchliches Verwaltungshandeln als Hybridprozess
5. Kirchliche Verwaltung:
Innovationsmanagement durch gute
Gestaltung des Wachstums (Fazit)



04.06. - 05.06.2008

Kongress 2008
Mainz

Kirche, Verwaltung & Informationstechnologien

creator
WS
| factory

Netzwerk
Kirchenreform

Was heißt „zwischen Institution und Organisation?“ („hybrid“)?

Was heißt „zwischen Institution und Organisation?“ („hybrid“)?

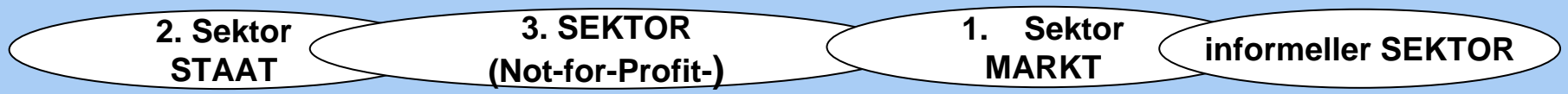
Betriebswirtschaft (Organisationstheorie)

Institution

Organisation

Kirche
als
Hybridorganisation
?

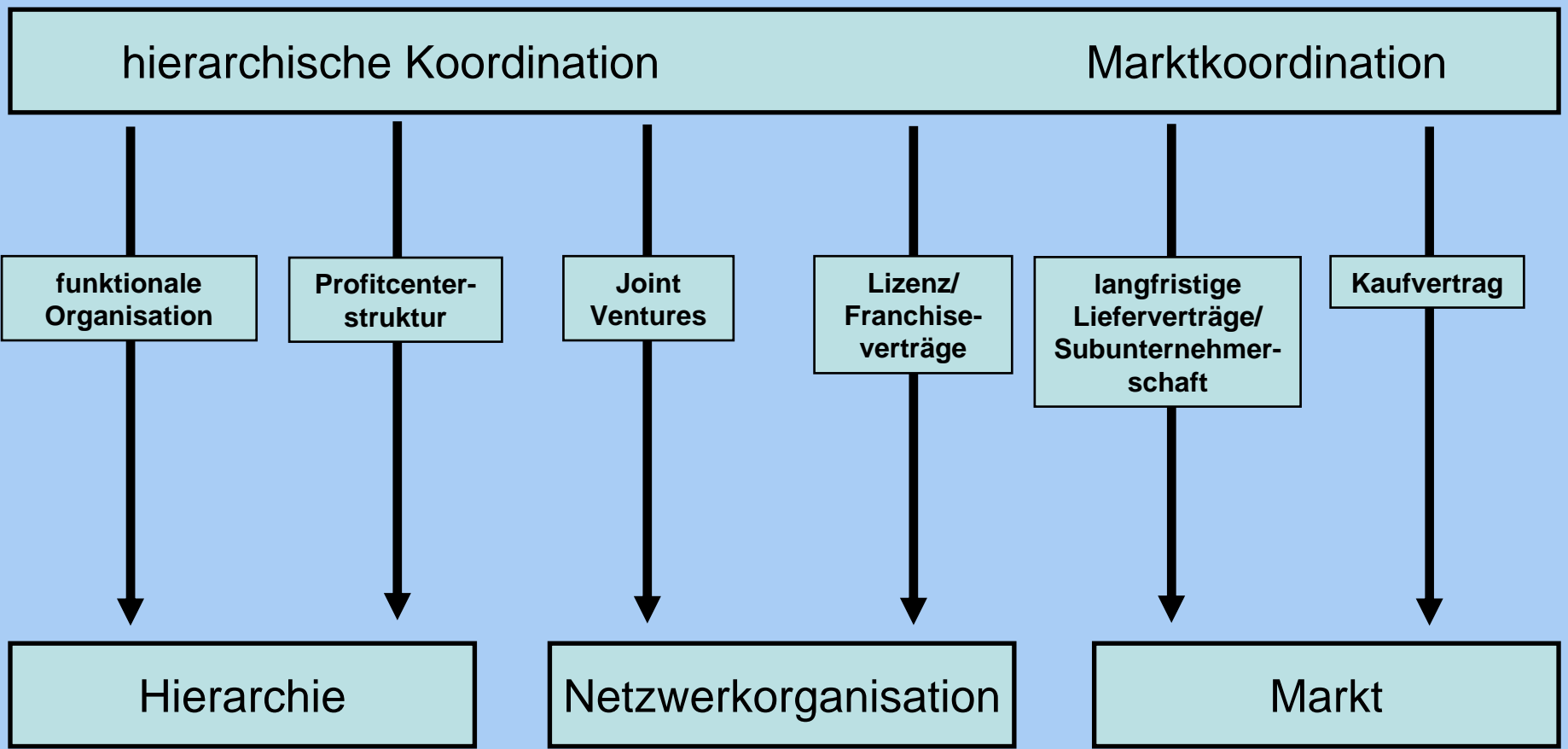
Was heißt „zwischen Institution und Organisation?“ („hybrid“)?



Volkswirtschaft (Rahmenordnung)

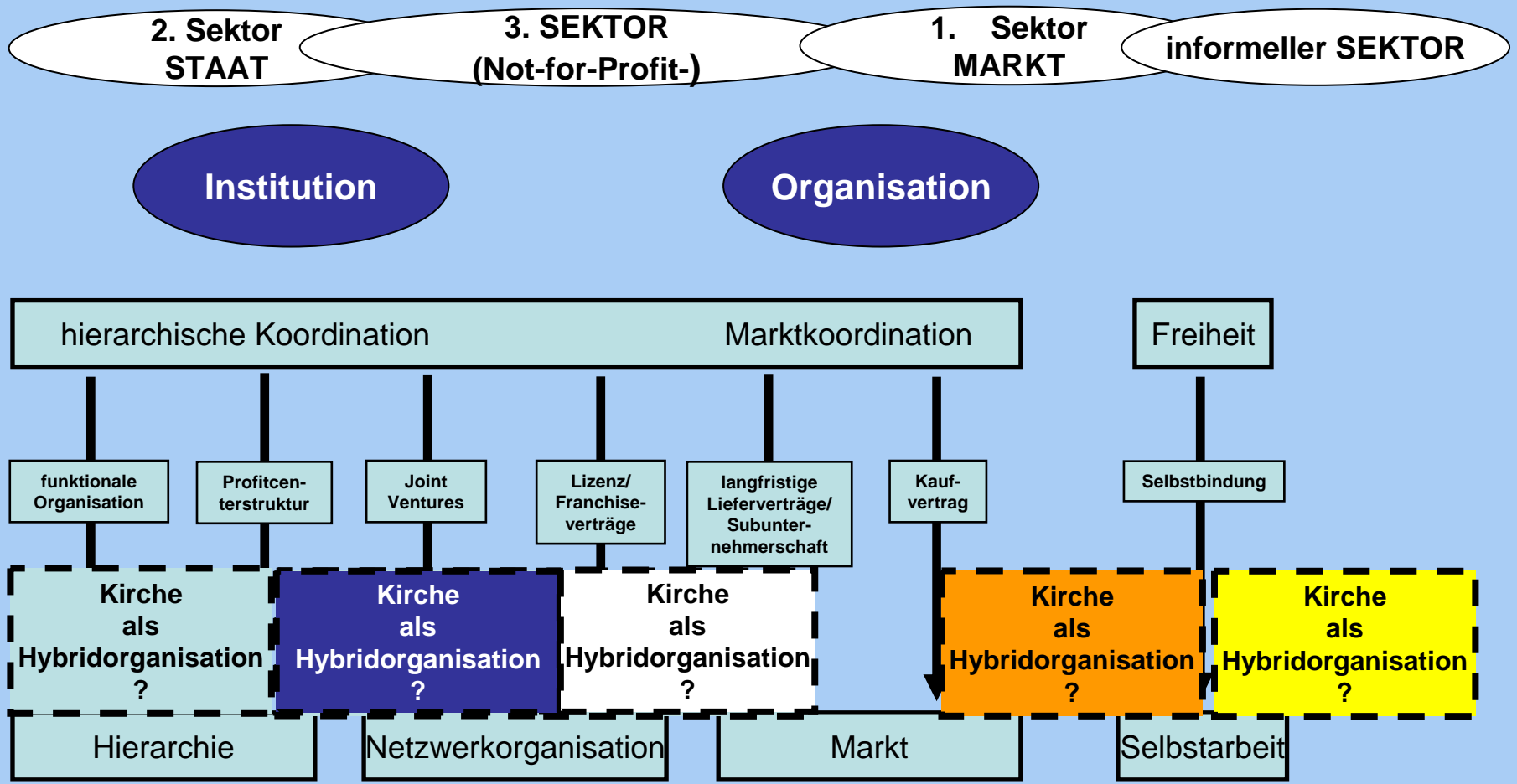
Kirche
als
Hybridorganisation
?

Netzwerktheorie



Netzwerkorganisation (nach Sydow)

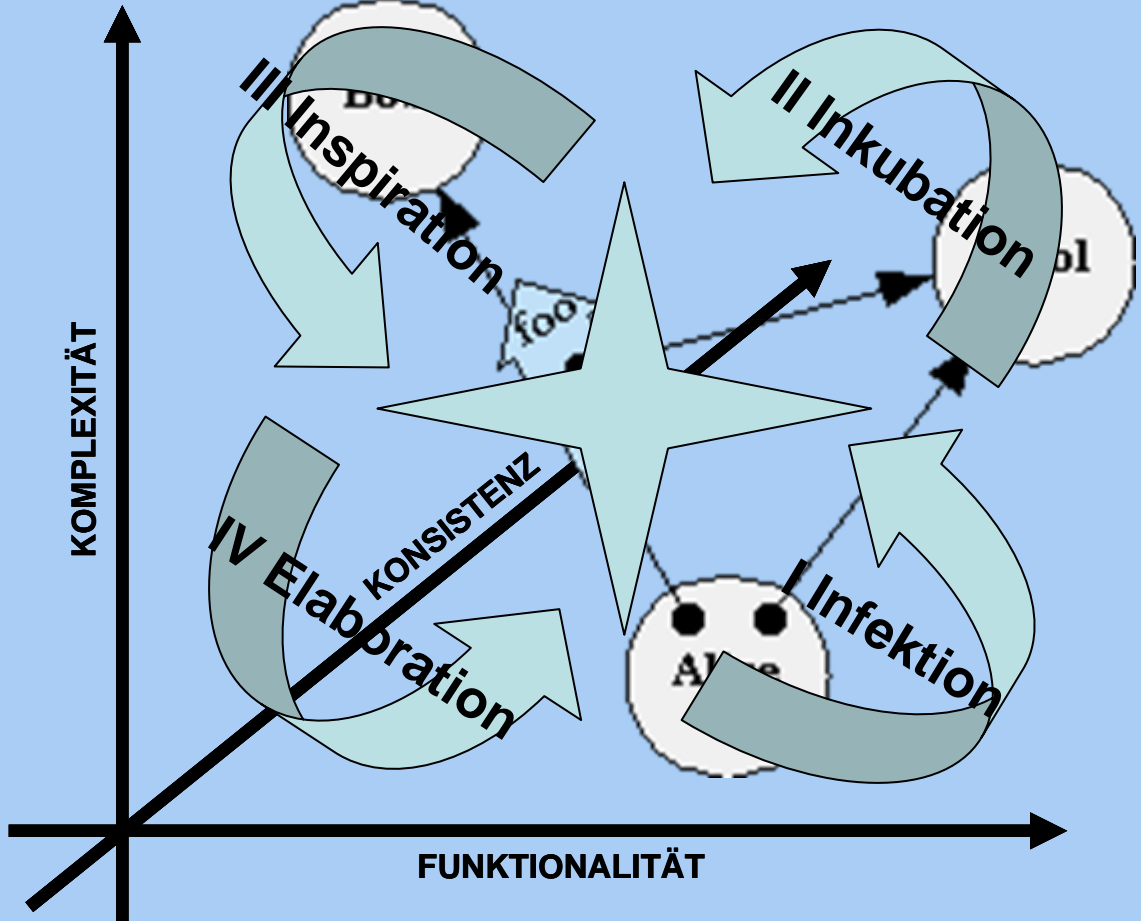
integrierende Netzwerktheorie



Netzwerkorganisation(nach Sydow)

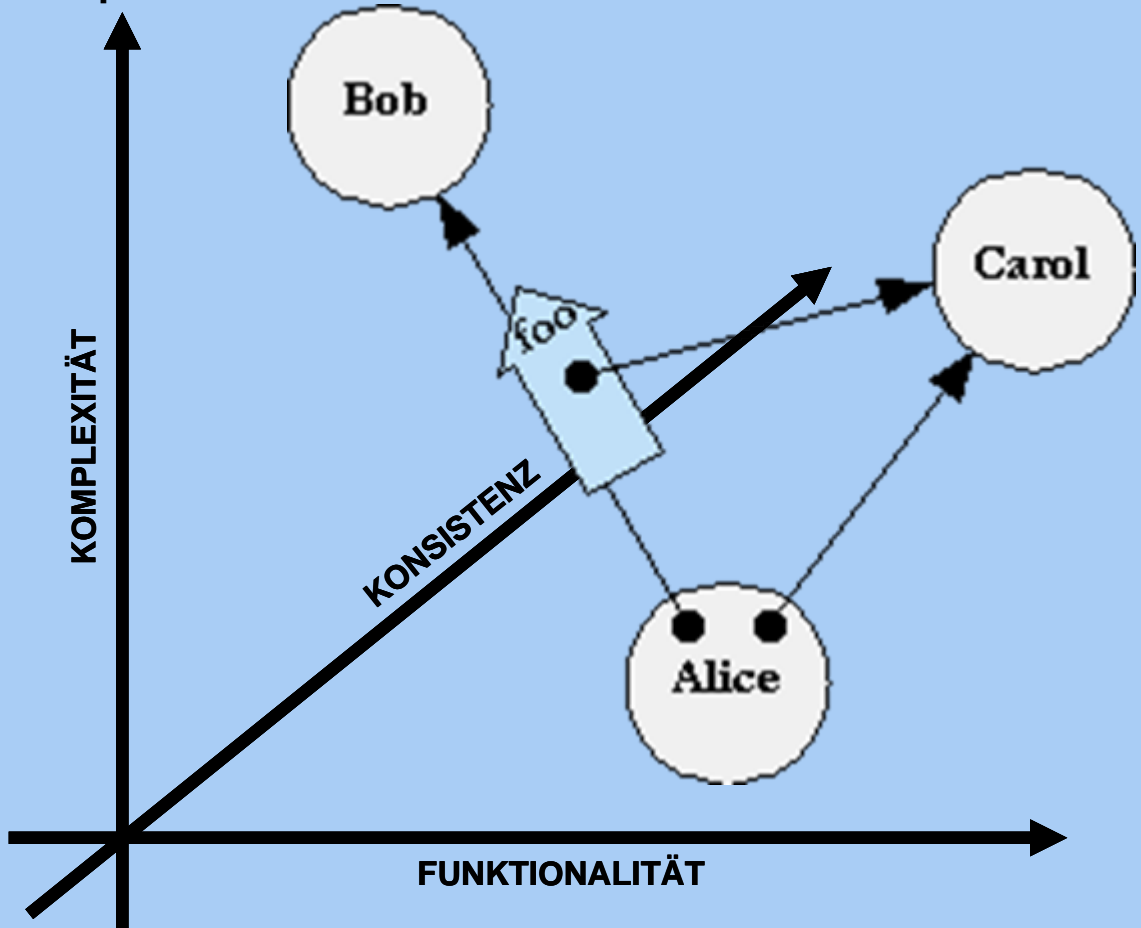
Sie erzeugen Netzwerke ...

Granovetter-Operator

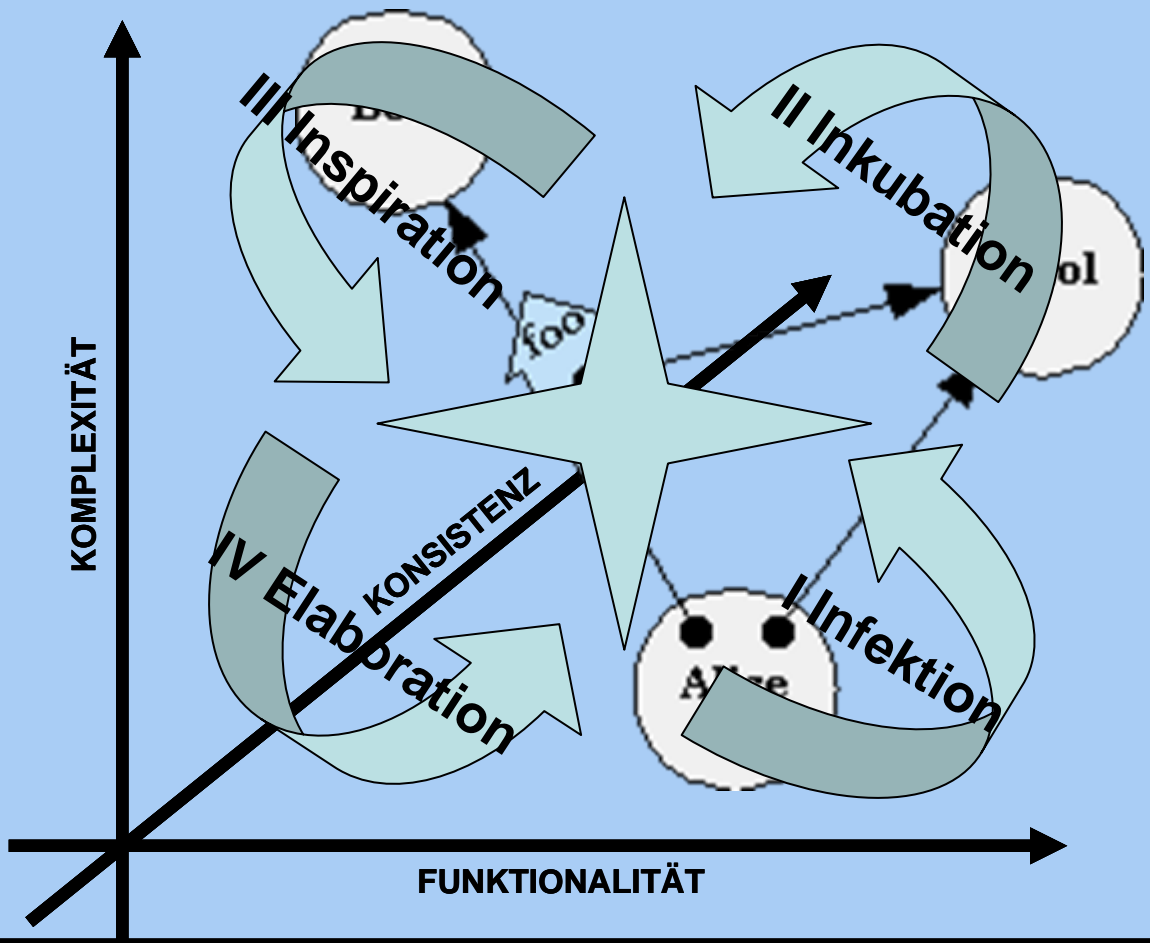


Sie erzeugen Netzwerke ...

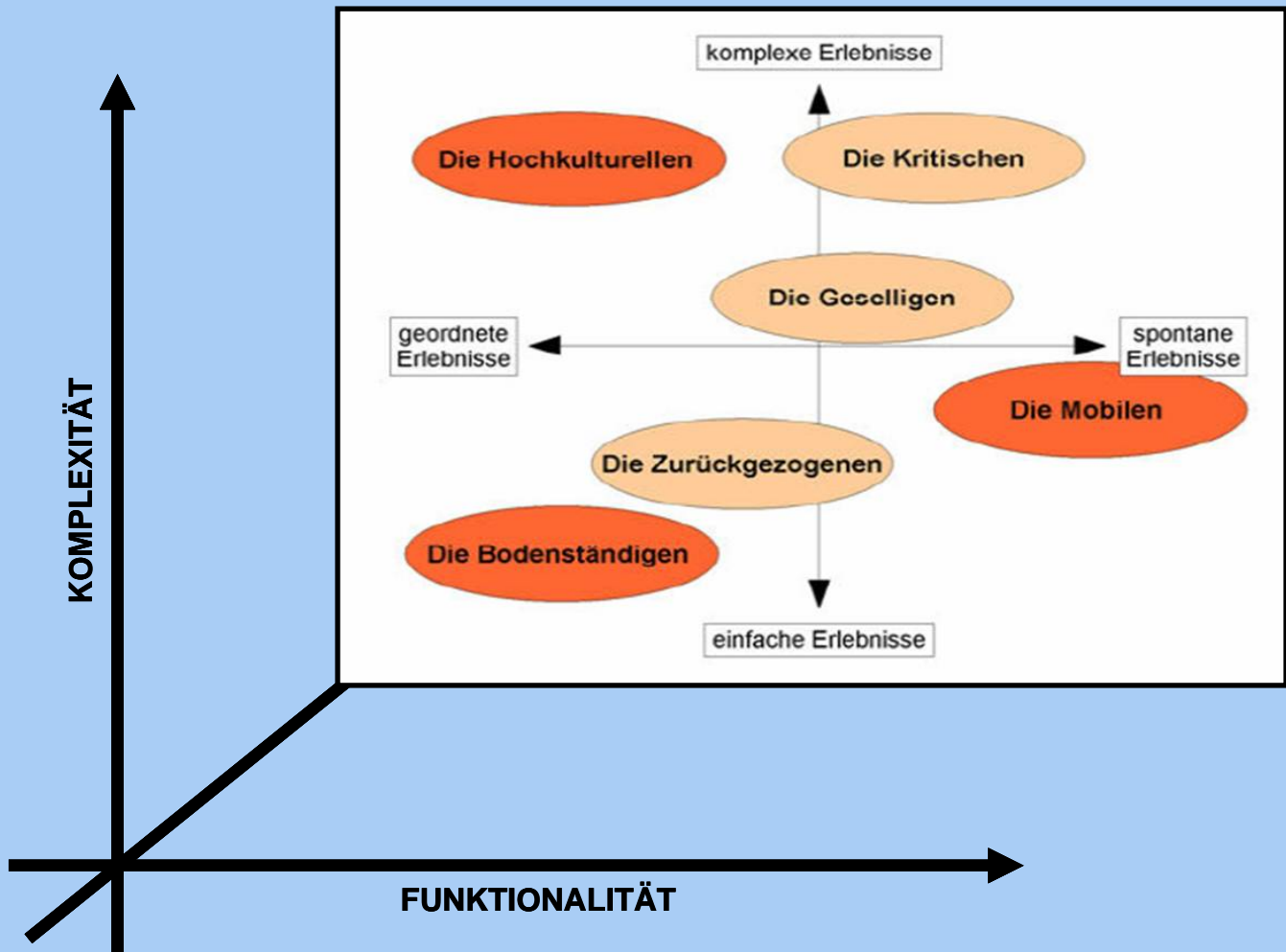
Granovetter-Operator



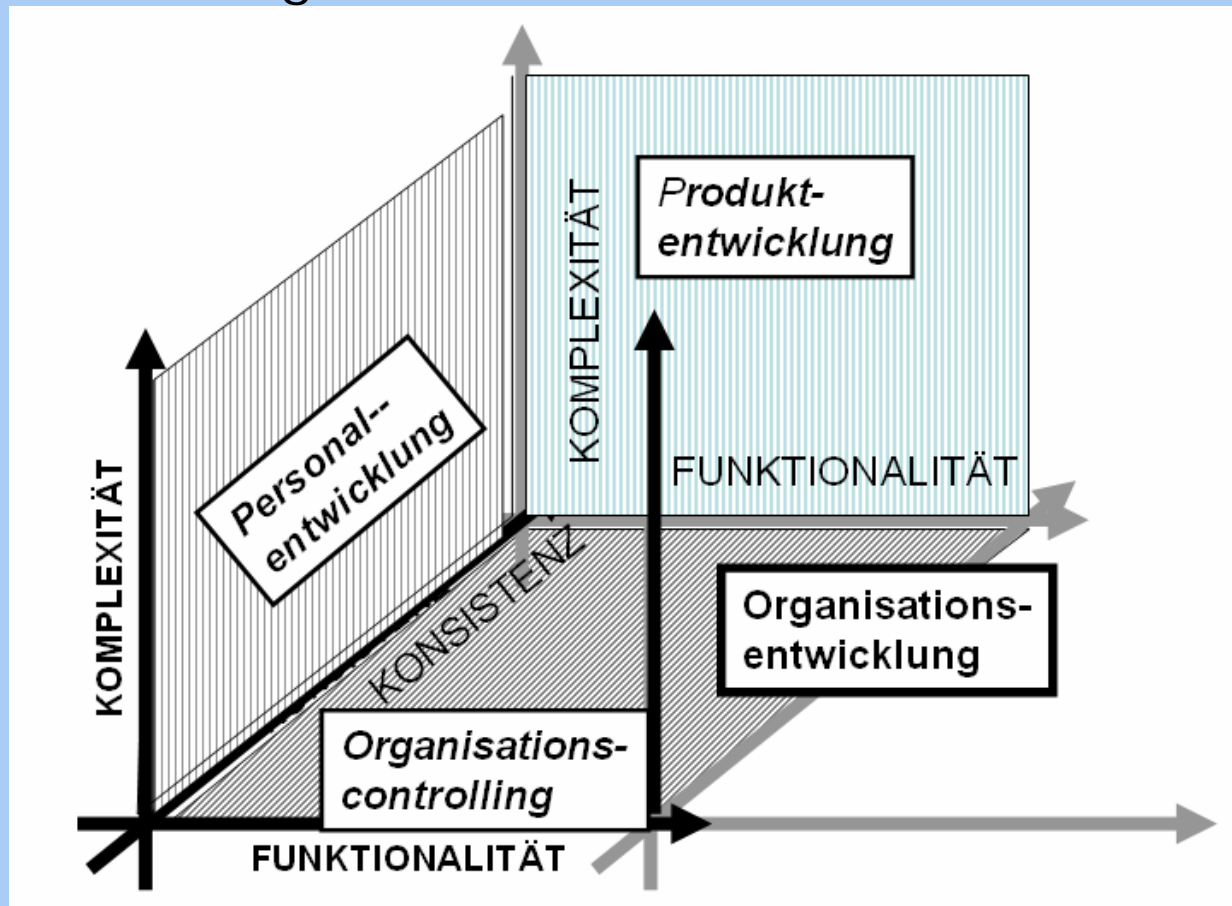
... die Schöpfungsverantwortung begründen.



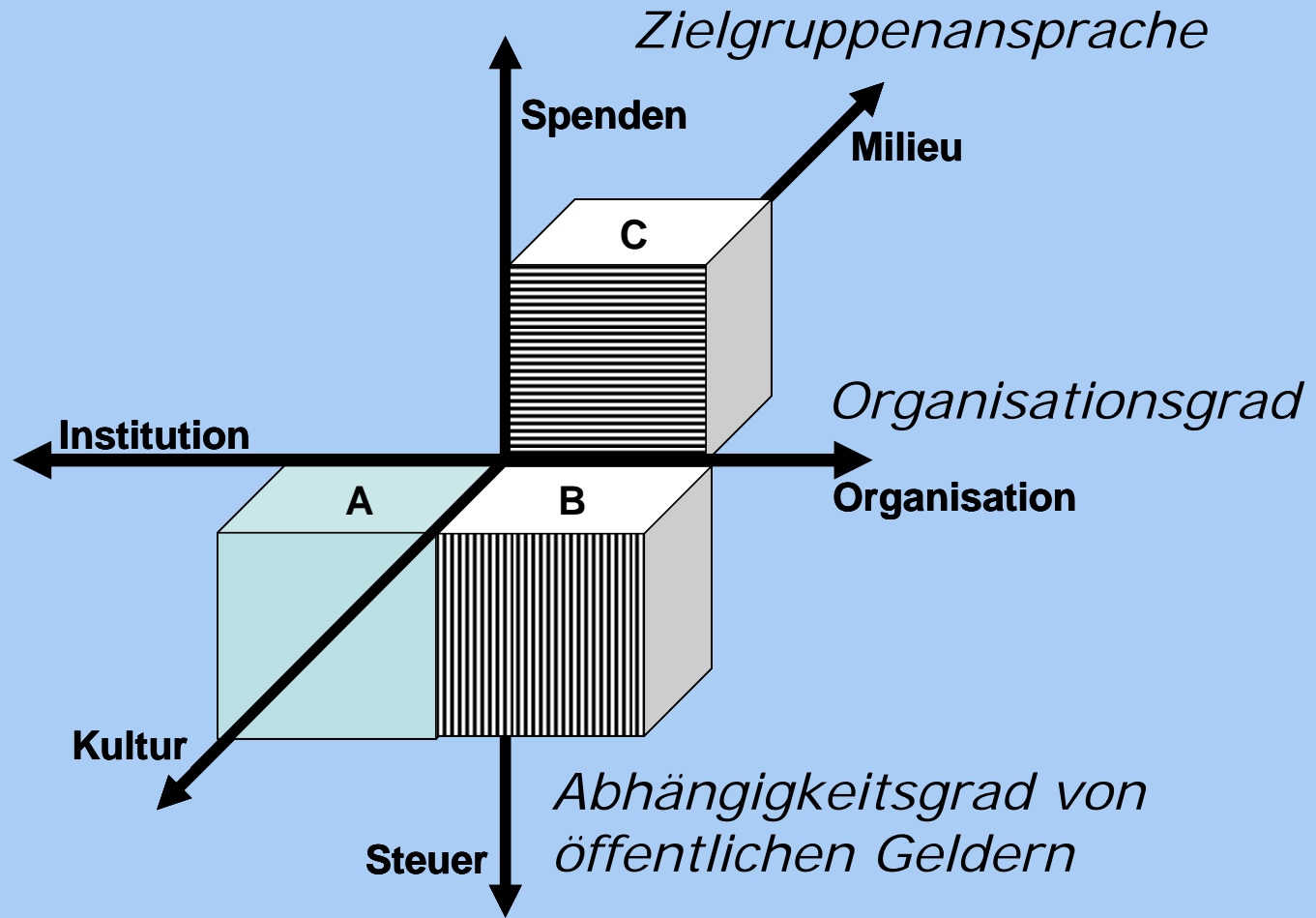
Netzwerke haben eine spezifische Gestalt ...



... und sie unterliegen einem Lebenszyklus zwischen traditionserhaltender Institutionalisierung und organisatorischer Erneuerung.



Institutionalisierungsszenario



1. Kirche – eine „Hybridorganisation“?
2. Organisationswerdung als kirchlicher Urimpuls
3. Institutionalisierung als kirchliches Reformrisiko
4. Kirchliches Verwaltungshandeln als Hybridprozess
5. Kirchliche Verwaltung:
Innovationsmanagement durch gute Gestaltung des Wachstums (Fazit)

4.1 Die Stärkung schwacher Bindungen als kirchliche Daueraufgabe

„Verstärke schwache Bindungen!“

„Weg aus der Mitte – hin zu den Rändern!“

Unterscheiden zwischen Netzwerk stabilisierenden (Lern-)

und Netzwerk verändernden (Innovations-) Rückkoppelungen
Gute Verwaltungspraxis ermöglicht so der Organisation die
Konzentration auf die Ränder.

4.1 Die Stärkung schwacher Bindungen als kirchliche Daueraufgabe

Die „Stärkung schwacher Bindungen“

- entkoppelt von der Matrix (= extern: vom Markt, intern: Controlling vs. Setzen neuer Kennzahlen);
- vergrößert die Kontaktfläche zu anderen (Mission im ursprünglichen Sinn: Geschenkökonomie, die vertiefte Selbstorientierung ermöglicht),
- daher vergrößert sie auch die Kontaktfläche zur (individuellen und kollektiven) Tradition (Liturgie, Spiritualität; auch: Evaluation, Coaching);
- kommt in neuen Rückmeldeschleifen vorläufig zur Ruhe (Hausgemeinschaften *und* Sonntagsgottesdienst als neue Kooperationsform).

4.2 „Servant Leadership“ (Greenleaf): Führung als Reformermöglichkeit

Kirchliches Führungshandeln (= Innovationsmanagement)

- setzt globale = ökumenische Benchmarks
- erzeugt Ungleichgewichte durch das Setzen neuer Kennzahlen (Anti-EFQM!)
 - Aktualisierung von Netzpotentialen als strategische Gestaltungsaufgabe: Verdichtung sich überlagernder Netze in Kreativzentren und –Regionen
 - 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 als Führungsvoraussetzung (Intranet-Dimension)

4.2 „Servant Leadership“ (Greenleaf): Führung als Reformermöglichkeit

Kirchliches Führungshandeln (= Innovationsmanagement)

- sichert Metastabilität durch Entkoppelungen
 - zwischen Kreativzentren und (Grund-) Versorgungstopologie
 - Differenzierung zwischen leadern, intermediates und laggards („katholisch“: differenzieren; „protestantisch“: vernetzen)
 - „Servant leadership“ als Führungsvoraussetzung: Spiritualität, Compassion, Authentizität, Integrität, Motivationsfähigkeit, Entrepreneurship ...

4.3 Kirchliches Verwaltungshandeln als Ermöglichung erneuernder Kontakte

Die Institution Kirche sollte sich zur Organisation Kirche verhalten wie die Institution Staat sich zu den Organisationen des Dritten Sektors verhalten sollte.

Sichern des Organisationsprozesses durch lose Koppelung an Organisationsergebnisse (Institutionalisierungsfunktion!)

- Sicherung von entlastender und ermöglichender
 - Infrastruktur: materielle und personelle Grundausstattung, Finanz-, Immobilien-, Personalsysteme (Controlling)
 - Grundversorgung: Kernbedürfnisse der Kerngemeinde (weitmaschig)
 - Basisprozesse: Fort-, Aus- und Weiterbildung, Coaching und Supervision (incl. Ehrenamt: Ehrenamtsakademie!)

4.3 Kirchliches Verwaltungshandeln als Ermöglichung erneuernder Kontakte

- Dritte Wege zwischen Kameralistik und Doppik
 - Konzentration auf Schlüsselkennzahlen und Kosten bei Kern-Leistungsprozessen sowie beim Immobilienmanagement
 - Identifizierung kritischer Parameter (und Rückmeldung ans strategische Management)

4.3 Kirchliches Verwaltungshandeln als Ermöglichung erneuernder Kontakte

- Ermutigung und Ermöglichung (einer Konzentration auf interne und externe Ränder)
 - Steuerung über weitmaschige Kennzahlen, Fehlerfreundlichkeit, Erprobungsgesetze
 - Paten- („Business-angel-“) Struktur, Fehlerfreundlichkeit, Scheitern akzeptieren
 - Wertschöpfung durch Wertschätzung“ (differenzierende Anreize als Qualität „dichter Rückmeldung“)

1. Kirche – eine „Hybridorganisation“?
2. Organisationswerdung als kirchlicher Urimpuls
3. Institutionalisierung als kirchliches Reformrisiko
4. Kirchliches Verwaltungshandeln als Hybridprozess
5. **Kirchliche Verwaltung:
Innovationsmanagement durch gute
Gestaltung des Wachstums (Fazit)**

Wachstum und gute Gestaltung sind durch einen **Hybridprozess** verbunden.

- gutes Verwaltungshandeln differenziert (nicht nur) in der Kirche zwischen Lern- und Innovations-Rückkoppelung (balanced scores vs. unbalancing the card).
- Ausdifferenzierung ist wichtig: Profilbildung in der Region und regionalisierte Profilierung bedingen sich wechselseitig (inkrementelles Wachstum)
- Abspaltung kann richtig sein: als Innovationserfolg (disruptives Wachstum → strategisches Management).
- Am wichtigsten ist, zwischen beiden zu unterscheiden: „Ecclesia (reformata) semper reformanda“).

Hybridprozess der Ecclesia (reformata) semper reformanda impliziert Aufgaben des Selbstmanagements
- und der Kunst, sich *dabei* führen zu lassen.

„Gott gebe mir die Gelassenheit
Dinge hinzunehmen, die ich nicht ändern kann,
den Mut, Dinge zu ändern, die ich ändern kann,
und die Weisheit, das eine vom anderen zu unterscheiden.“
Reinhold Niebuhr

Es gibt nicht nur anonyme Alkoholiker, sondern auch
Verwaltungs- und Reformjunkies



04.06. - 05.06.2008

Kongress 2008
Mainz

Kirche, Verwaltung & Informationstechnologien

creator
WS
| factory

Netzwerk
Kirchenreform

Danke für Ihre Geduld und für Ihre Aufmerksamkeit.

Wir laden Sie herzlich ein zur anschließenden
Podiumsdiskussion

und zum Symposium am Nachmittag.