Netzwerk und Kirche

ZMiR:doku 6-15
Dokumentation
des Fachgesprächs
am 30.09.2015
Kassel

EKD-Zentrum für
Mission in der Region

Inhalt

Andacht
Christhard Ebert

Netzwerk und Kirche.
Hans-Hermann Pompe

Impuls 1: Netzwerkorientierte Gemeindeentwicklung
Ulrich Jakubek

Plenumsdiskussion

Impuls 2: Kooperation in Netzwerken
Viktoria Ringleb

Impuls 3: Netzwerke ekklesiologisch
Dr. Thomas Schlegel

Plenumsdiskussion

Auswertung

Referierende, Verantwortliche, Teilnehmende

Andacht

(Christhard Ebert)

Netzwerke sind in und haben sich zum Nonplusultra der Kommunikation und Problemlösung in komplexen Beziehungsgefügen entwickelt. Allerdings gibt es zahlreiche meist disparate Definitionsansätze. Sowohl die theoretische als auch empirische Forschungslage ist uneinheitlich. Diese Situation wollen wir heute mit Ihrer Hilfe beleuchten und versuchen, die Impulse unserer Referenten und Ihre Erfahrung in ein fruchtbares Lernfeld zu integrieren. Dabei geht es um praktische Fragen, um Fragen der Haltung bis hin zu grundsätzlichen Fragen wie etwa nach einem netzwerkadäquaten Kirchenmodell. Das bedeutet für uns als ZMIR aber auch, dass wir solche Fragen immer auf dem Hintergrund einer bestimmten Folie stellen und diskutieren, nämlich dass auch Netzwerke in der Kirche kein Selbstzweck sind, sondern mittelbar oder unmittelbar Teil der Kommunikation des Evangeliums.

In diesem Zusammenhang wäre es natürlich interessant, nach biblischen Netzwerkstrukturen oder –Vorbildern zu suchen. Natürlich fällt einem dazu zuerst Paulus ein. Ich zitiere: „ Dieser erste christliche Theologie und Netzwerker erkannte, dass zunächst einmal die hohen Eintrittshürden in den Kreis der Christen beseitigt werden mussten. Also weg mit dem Zwang zur Beschneidung und den strikten Nahrungsregeln. [...] Die Botschaft musste laufen lernen und das konnte sie nur, wenn ihr die griechisch-römische Kultur offen stand. Heute würde man sagen, Paulus nutzt zunächst die Fokussierung auf eine Kernbotschaft, um dann über eine Öffnung der Organisationsgrenzen eine ausgedehnte Vernetzung zu erzielen.“[1]

Was hier in der Sprache der Organisationstheorie beschrieben wird, bekommt für mich seine geistliche Fokussierung im paulinischen Bild des Leibes Christi. Wer einige Sachen von uns gelesen hat, wird wissen, dass wir dies Bild immer mal wieder bemühen. Ich glaube, es hilft uns auch in der heutigen Fragestellung. Da Paulus davon auszugehen scheint – sonst würde er vielleicht nicht das Bild des menschlichen Körpers nutzen – dass alles, was ist, miteinander vernetzt ist, stellt sich nicht die Frage, wie bekommen wir Vernetzung hin? Sondern eher: wie beschreiben, gestalten und fördern wir die sowieso vorhandene Vernetzung? Ich bleibe jetzt mal rein deskriptiv. Und entdecke einige interessante Zusammenhänge.

Es scheint hier in diesem Bild kein Zentrum zu geben, keine steuernde Mitte, keine regelnde Instanz. Durch die Vernetzung der Glieder entsteht der Leib Christi. So etwas wie ein geistliches Emergenzphänomen vielleicht. Der Leib selbst zeichnet sich durch hohe Diversifikation aus. Diese erscheint aber eher funktional im Blick auf den ganzen Leib bestimmt als durch Status oder Habitus geprägt. Der / die Einzelne mit seinen / ihren Gaben ist wichtig, nicht die Stellung im Netzwerk. Demzufolge scheint mir, dieser Leib wird keine Machtstrukturen ausbilden. Das Priestertum aller Glaubenden als Netzwerkeigenschaft also. Wieso hat das 1500 Jahre gedauert, bis das jemand wiederentdeckt hat?

Und wenn der Leib Christi durch Vernetzung entsteht, heißt das als Konsequenz auch: Die Netzwerkglieder sind in hohem Maß aneinander gewiesen. Nur gemeinsam entsteht das Ganze. Und wir hätten Solidarität als weitere Netzwerkeigenschaft.

Zur Solidarität scheint mir die Empathie zu gehören. Alle freuen sich mit der Freude eines Gliedes und alle leiden mit dem Leid eines anderen. Und deshalb auch: Dies Idealbild eines geistlichen Netzwerks ist alles andere als ein Friede-Freude-Eierkuchen-Dingens, sondern eng verflochten mit der Brüchigkeit und Hinfälligkeit menschlichen Lebens und kommt damit auch aus der Theorieecke raus in die ganz praktischen Vollzüge der christlichen Gemeinschaft.

Das Ganze ist natürlich nicht voraussetzungsfrei und hier kommt eine Unsicherheit ins Spiel, die ich weder auflösen kann noch möchte. Die Voraussetzung des Leib-Christi-Netzwerks scheint zwar notwendig, aber leider nicht verfügbar. Paulus scheint hier den Geist Gottes als die innere Kraft und Energie zu benennen, ohne den dies Netzwerk sich nicht als solches wahrnehmen kann und ohne den die eben erwähnten Netzwerkeigenschaften sich möglicherweise nicht einstellen: „durch einen Geist zu einem Leib getauft“ und „in jedem offenbart sich der Geist zum Nutzen aller.“ Eine notwendige, wenn vielleicht auch nicht hinreichende Bedingung, die die Netzwerkglieder nicht selbst herstellen können. Dass der Geist wirkt, bleibt Gottes

1 Heinz K. Stahl, Vernetzung – eine Tour d´horizon. In: Ders./Friedrich von den Eichen (Hrsg.), Vernetzte Unternehmen. Wirkungsvolles Agieren in Zeiten des Wandels, Berlin 2005, 3-20, 6. Zitiert nach: Ulrich Jakubek / Florian Straus, Netzwerke sichtbar machen. Impulse für die Gemeindeentwicklung, Nürnberg 2014, 67

unverfügbare Geschenk, das höchstens als erhoffte Folge des Gebets verstanden werden kann. Wir haben es deshalb – das ist mein letzter Gedanke – bei diesem Netzwerk offensichtlich und notwendigerweise zugleich mit einem betenden Netzwerk zu tun, das über die Wirkung seines Gebets nicht verfügt, aber darauf vertraut. Und Vertrauen zu Gott kann ich mir nicht ohne Vertrauen zu den anderen Netzwerkgliedern des Leibes Christi vorstellen.

Netzwerke und Kirche: Das unterschätzte Öl im Getriebe

(Hans-Hermann Pompe)

Herzlich willkommen zum ZMiR-Fachgespräch „Netzwerke und Kirche“ – schön dass Sie dabei sind, wenn wir sechs Stunden intensiv über ein Schlüsselthema der Zukunft unserer Kirche nachdenken wollen.
Welche Rolle spielen Netzwerke in Gemeinde und Kirche? Was leisten sie? Welche Förderung, welches Klima und Freiraum brauchen sie? Wie verändern sie herkömmliche ekklesiologische Denke und Praxis?
Mein erstes Netzwerk, an das ich mich erinnere, waren die Kinder der Nachbarschaft in Opladen-Quettingen. Nachmittags und Abends waren wir auf der Straße zu finden, um mit denen zu spielen, die sich einfanden. Unser Standardspiel Völkerball erforderte sehr wenig: Kreide, um schnell ein Feld zu markieren und einen Ball, um zu fangen bzw. abzuwerfen. Es funktionierte mit vier oder sechs, aber auch mit mehr als zwanzig Kindern. Wir Jüngeren durften mitspielen, auch wenn wir meist früher „raus“ waren, der Nachteil der fehlenden Kraft wurde etwas kompensiert durch die kleinere körperliche Abwurffläche. Es waren selige Zeiten Mitte der 60er Jahre, als kaum ein Auto durch den verschlafenen Leverkusener Stadtteil fuhr.
Auf Netzwerke stoßen wir im ZMiR seit Jahren – auch die Zusammensetzung dieses Fachgespräches beruht auf Wissens- und Bekanntheitsnetzen. Uns im ZMiR interessiert die Logik von Netzwerken und ihre Funktion für eine zukunftsfähige Kirche. Netzwerke kommen mir vor wie Öl im Getriebe: Sie schmieren die Institution, erleichtern oder ermöglichen der Organisation Lösungen, sind das Rückgrat aller Bewegung, sie beginnen und wirken ohne Satzungen, Haushalt oder Kirchenordnungen – und wo sie behindert werden oder fehlen, läuft vieles heiß oder wirkt nicht mehr.
Irgendwie waren Netzwerke schon immer da, aber sie werden in Ekklesiologie und Kirchentheorie wenig reflektiert, werden häufig übersehen oder ignoriert. So entsteht etwa Interesse für oder Zugang zum Glauben bis heute weitgehend über netzwerkartige Zugänge, wie wir aus der neutestamentlichen Forschung wissen[2] und wie es neuere Untersuchungen bestätigen.[3]
Institutionen und Organisationen fördern nicht automatisch Netzwerke. Institutionen schaffen Sicherheit, wollen Bestehendes schützen vor Missbrauch - da wirken Netzwerke eher unberechenbar. Organisationen wollen Netzwerke möglichst effektiv nutzen - da sind die Eigeninteressen von Netzwerken eher hinderlich. So sehen unsere Gremienstrukturen mit ihren Beschlusslogiken Netzwerke kaum vor, Gremien fühlen sich meist weder für eine netzwerkfördernde Kultur noch für den notwendigen Freiraum oder die Ressourcen der Netzwerke zuständig.
Es besteht allerdings der begründete Verdacht, dass ein erheblicher Teil kirchlicher Effektivität netzwerkartig entsteht: Was bliebe übrig, wenn plötzlich alle Netzwerke ihre Arbeit einstellen würden? Weiter vermutet: Der überwiegende Teil von Innovation und Reformation beruht auf netzwerkartigen Anfängen und Ideen. Der Sozialphilosoph Harald Welzer etwa hält die lebensnotwendigen Veränderungen einer auf ein absehbares Scheitern zusteuernden Konsumkultur zwar für wissenschaftlich begründbar, er weiß um notwendige Szenarien und Warnungen. Aber „die lebendige Aushandlung, wie man leben will (...), was die Werte sind, die handlungsorientierend sein sollen, das alles (...) ist in freien Gesellschaften immer das vorläufige Ergebnis von Kontroversen, Aushandlungen und Konsensbildungen. Also immer das Ergebnis einer so-

2 Vgl. A. v. Harnack, Die Mission und Ausbreitung des Christentums. (div. Auflagen). Neuerdings auch Wolfgang Reinbold, Propaganda und Mission im ältesten Christentum, Göttingen 2000, der die Schlüsselrolle der „Mikrokommunikation“ für die Ausbreitung des Christentums benennt.

3 Vgl. Johannes Zimmermann/ Anna-Konstanze Schröder (Hg.), Wie finden Erwachsene zum Glauben? Einführung und Ergebnisse der Greifswalder Studie, 2010

zialen Praxis“.[4] Und woher kommen die Gegenmodelle, Vorbilder und Labore zu einem unsere Welt zerstörenden expansiven Konsumkapitalismus? Sie bilden sich netzwerkartig.
Wir haben unseren heutigen Impulsgebern Fragen zur Vorbereitung gestellt:

- Welche Typen von Netzwerken gibt es / sind denkbar / möglich im kirchlichen Kontext?
- Wie funktionieren Netzwerke? Welche Rolle spielen etwa weiche Faktoren, Beziehungen, Interessen etc.?
- Was sind Netzwerke ekklesiologisch betrachtet? Institution, Organisation, Bewegung? Oder etwas Eigenes?
- Brauchen wir bestimmte Netzwerke, damit Kirche ihrem Auftrag besser entsprechen kann?

Die Fragen sind auf dem Hintergrund folgender Hypothesen des ZMiR-Teams entstanden:

- Nicht alle Netzwerk-Typen sind für kirchliche Kontexte hilfreich.
- Wir brauchen künftig v.a. interessen- und beziehungsgeleitete Netzwerke.
- Wenn dem so ist: Wie kommen zu mehr Netzwerken?
- Was verbindet Netzwerk-Bildung, Netzwerk-Wirkung?
- Institution und Organisation passen nicht/wenig zu dem, was wir bräuchten; Netzwerke gehören in den Bereich Bewegung oder sind ein eigener Modus im Hybrid-Modell!

Ulrich Jakubek arbeitet als Praktiker innerhalb der bayrischen Kirche zum Thema Netzwerke und hat in der Begleitung und Analyse von Netzwerkarbeit viel Erfahrungen gesammelt.
Dr. Thomas Schlegel ist als zuständiger Kirchenrat für Fragen der Gemeindeentwicklung in der Evangelischen Kirche Mitteldeutschlands u.a. zuständig für die Fragen nach neuen, ergänzenden Gemeindeformen in einer Kirche der ständigen Veränderung.
Victoria Ringleb ist leidenschaftliche Netzwerkmanagerin, also dem Schaffen von Räumen, Rahmenbedingungen und Anlässen für kooperatives und kollaboratives unternehmerisches Handeln verpflichtet.
Wir danken den Impulsgebern und allen Beteiligten dieses Fachgespräches. Die Dokumentation wurde wie immer von Christhard Ebert (ZMiR) erstellt.
Für das Team des ZMiR
Hans-Hermann Pompe, Dortmund, November 2015

Impuls 1: Netzwerkorientierte Gemeindeentwicklung

(Ulrich Jakubek)

4 Harald Welzer, Selbst denken. Eine Anleitung zum Widerstand, 2013, TB-Ausgabe Frankfurt/M., 2015, 193

„Wir werden weniger, älter und ärmer." Netzwerkorientierte Gemeindeentwicklung

Ziel des Projektes ist es, auf Gemeindeebene Antworten auf diese „großen Herausforderungen der evangelischen Kirche im 21. Jahrhundert" zu finden. Geklärt werden soll die Frage, wie kann es gelingen, „gegen den Trend zu wachsen", die Gemeindemitglieder wieder längerfristig zu integrieren, alte (Ex-) Mitglieder zurückzugewinnen und spirituelle Sympathisanten für die evangelische Gemeindearbeit zu werben?

Partner: Dr. Florian Straus, Geschäftsführer, ipp München
Prof. Dr. Heiner Keupp

Das Projekt greift in seinen konzeptionellen Grundlagen **drei Fragen** auf, die für die soziale Verortung von Menschen zentral sind:

4

Auflösungsprozesse der Bindungsbiographien

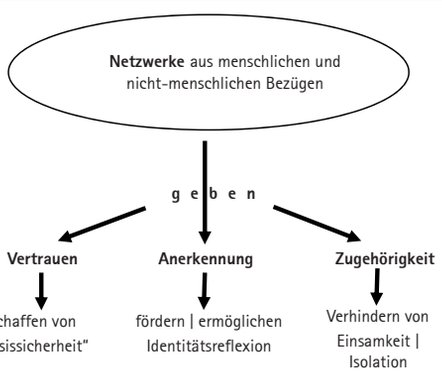
„Analysen zur Netzwerkorientierten Entwicklung evangelischer Kirchengemeinden – Eine Pilotstudie"

Die Bindungsfrage:
Dabei geht es vor allem darum, wie sich Menschen in einer individualisierten Gesellschaft an Organisationen, Vereine, Initiativen binden.

Bindungsbiographien unterliegen diesem Auflösungsprozess. Individualisierung führt dabei nicht zur Bindungslosigkeit, aber zu einer Auflösung von Selbstverständlichkeiten. Bindungsangebote sind dann attraktiv, wenn sie mit dem (aktuellen) Lebensprojekt des Individuums harmonieren. Geht diese Passung verloren, werden auch die Bindungen brüchig und instabil.

5

Auflösungsprozesse der Bindungsbiographien



6

Von der Zugehörigkeit zum Engagement

Die Engagementfrage:
Hier steht im Mittelpunkt des Interesses, was Menschen heute suchen und benötigen, wenn sie Verantwortung übernehmen und Angebote (mit)gestalten statt nur Mitglied zu sein und Angebote zu nutzen.

Protestanten, die einer Kirchengemeinde angehören, sind nicht selbstverständlich dort auch aktiv und engagiert.
Je mehr konkrete Erlebnismöglichkeiten für ein konkretes, lokales kirchengemeindliches Leben es in einer Kinder- und Jugendbiographie gibt, desto mehr kann Bindungsbereitschaft überprüft und angesprochen, aber auch nachhaltig gefördert werden.

7

Von der Zugehörigkeit zum Engagement

Evaluation Ehrenamtlichkeit in der ELKB aus 2012
2. Zeitaufwand – alle Bereiche

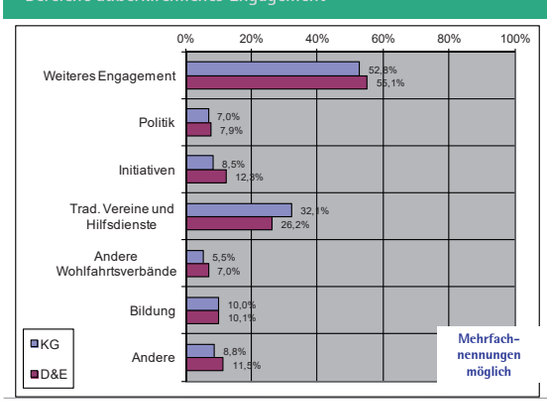
Stunden / Monat	Gemeinde-Stichprobe	Hochrechnung konservativ (Faktor ~15)	Hochrechnung optimistisch (Faktor ~20)
Kirchengemeinde	104.119	1.560.000	2.080.000
Regionale und landesweite Dienste und Einrichtungen	14.560	218.000	290.000
Gesamt	118.679	1.778.000	2.370.000
Zusätzliches außerkirchliches Engagement	40.970	615.000	820.000

→ **~ 2,1 Mio. Stunden pro Monat (entspricht ~ 12.000 Vollzeitstellen)**

8

Evaluation Ehrenamtlichkeit in der ELKB 2012

Bereiche außerkirchliches Engagement



9

Kirche als Netzwerk analysieren?

- **Die Netzwerkfrage:**
  Sie richtet den Blick auf informelle und strategische Netzwerke und damit auf die Frage wie sinnvoll es ist, Kirche nicht nur als Institution und Organisation, sondern auch als Netzwerk zu verstehen und zu analysieren.

„Dahinter steht die Idee, Kirche und Evangelium in Verbindung zu bringen mit der Kultur und dem Lebensstil der Menschen, anstatt einfach davon auszugehen, dass diese Verbindung immer am besten über Wohnort und Ortskirchengemeinde entsteht."

(Michael Herbst: Mission bringt Gemeinde in Form, 2008, 129)

10

Dimensionen der Netzwerkarbeit

Der Begriff beschreibt den prozessualen und aktiven Anteil netzwerkorientierten Handelns.

- *Persönliche Netzwerke:* Im Mittelpunkt steht eine Person mit ihrem eigenen (informellen) Netzwerk.
- *Klientorientierte Netzwerkarbeit:* Im Mittelpunkt steht eine Helfer-Klient-Beziehung für verschiedene Interventionsformen im Klienten-Netzwerk.
- *„Organisationsorientierte" Netzwerkarbeit:* Im Mittelpunkt steht deine Organisation entweder mit ihrem informellen Netzwerk oder einer Mischform als Teil einer „modernen" Organisationskultur.
- *Netzwerk als Vernetzung psychosozialer Dienste & Initiativen bzw. sozialraumorientierte Vernetzung:* Im Mittelpunkt stehen Personen und Organisationen die zu einem besonderen Zweck im Sozialraum „vernetzt" werden.
- *Aufbau und Pflege von Netzwerken:* Im Mittelpunkt steht ein (geplantes) Netzwerk.

Florian Straus, Netzwerkarbeit: Förderung sozialer Ressourcen, in Alban Knecht et al (Hrsg.) Ressourcen im Sozialstaat und in der Sozialen Arbeit, Kohlhammer, Stuttgart, 2012, S. 224 -237

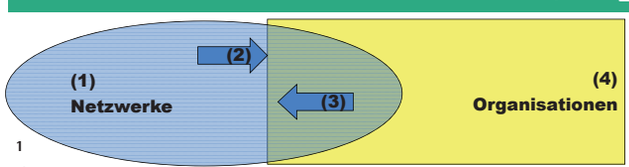
11

Besonderheiten von Netzwerken

- „Netzwerke sind praktische Kompromisse zwischen Ordnung und Unordnung" (Hartmut Böhme in Barkhoff/Böhme. Netzwerke. Eine Kulturtechnik der Moderne)
- Netzwerke sind ein universales Prinzip zur Reduktion vom Komplexität (s.a. Mark Buchanan: Small World.)

12

Netzwerke und Organisationen



1
a) offene Grenzen
b) personell/räumlich definierter Zugang
c) dezentrierte Entscheidungs-struktur und horizontale Steuerung
a) Kommunikationscode (Aktionen/ Beteiligung/ Aushandlungen)

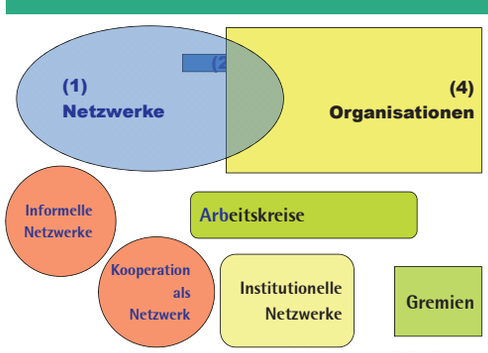
2
organisatorische Elemente in Netzwerken

3
netzförmige Elemente in Organisationen

4
a) geschlossene Grenzen
b) institutionell definierter Zugang
c) zentrierte Entschei-dungsstruktur und vertikale Steuerung
d) Aufgaben- und Funktionserfüllung

13

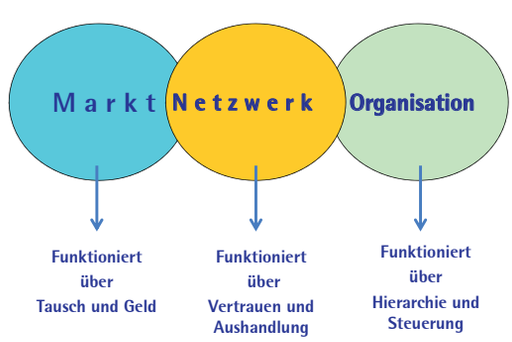
Netzwerke und Organisationen



Können – Mögen – Wollen Müssen – Dürfen – Sollen

14

Markt | Netzwerk | Organisation



15

Netzwerken
Positiver Erwartungshorizont

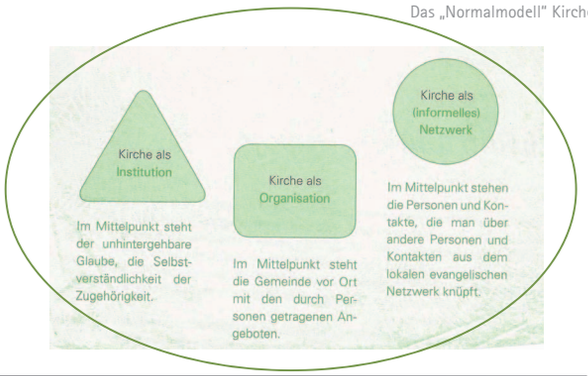
- Kooperation *statt* Hierarchie
- Informationsvielfalt *statt* Informationseinfalt
- Interessenausgleich *statt* Interessenmonopole
- Akteurshandeln *vor* Organisationshandeln
- Kommunizieren, Informieren, Kooperieren, entscheiden *statt* Probleme in formale Abläufe gießen
- Beschleunigung *statt* langwieriger Entscheidungswege
- Beteiligung *statt* hierarchische Vorgaben
- Ideenreichtum und Innovation *statt* Reproduktion des Herkömmlichen
- Innovation *statt* Stagnation
- Lebendiges Arbeiten *statt* Routine

(Prof. Dr. Tilly Miller, Katholische Stiftungsfachhochschule München)

16

Kirche als Netzwerk analysieren?

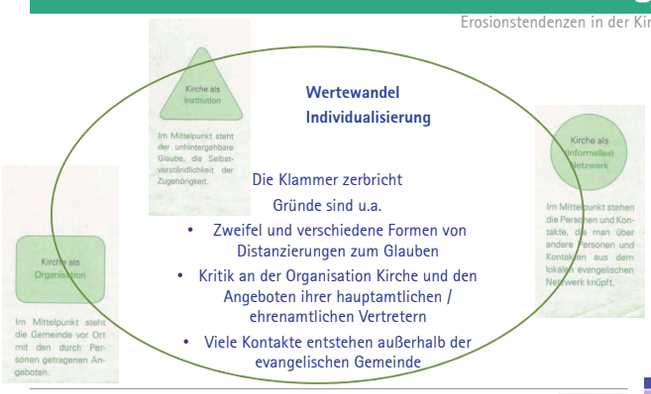
Das „Normalmodell" Kirche



17

Kirche als Netzwerk analysieren?

Erosionstendenzen in der Kirche



Wertewandel
Individualisierung

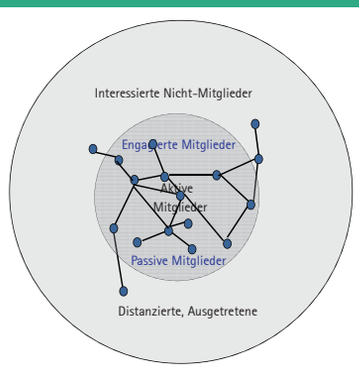
Die Klammer zerbricht

Gründe sind u.a.

- Zweifel und verschiedene Formen von Distanzierungen zum Glauben
- Kritik an der Organisation Kirche und den Angeboten ihrer hauptamtlichen / ehrenamtlichen Vertretern
- Viele Kontakte entstehen außerhalb der evangelischen Gemeinde

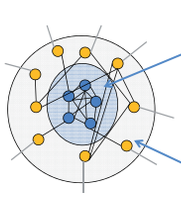
18

Der Netzwerkblick und Kirchengemeinde



19

Der Netzwerkblick und Kirchengemeinde
Erweitertes Kernnetzwerk der Engagierten (hohe Dichte, die meisten kennen sich)

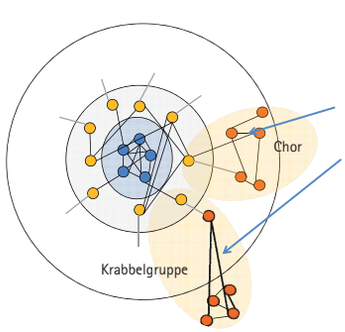


Engagierte | Aktive, seit mehreren Jahren in Gremien & Gruppen

Engagierte | Aktive, gut mit dem Kern vernetzt, kennen sich nicht alle untereinander, max. in 2 Bereichen

20

Der Netzwerkblick und Kirchengemeinde
Netzwerkpotenzial nutzen – Brücken bauen

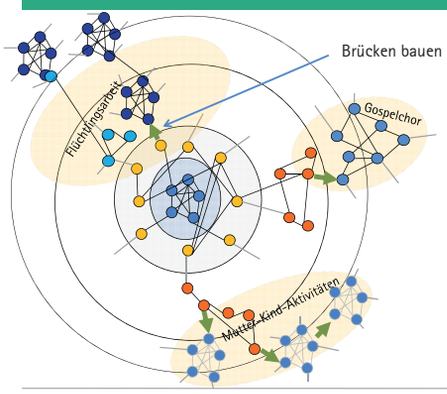


Engagierte | Aktive, nur in einem Bereich, kennen die anderen nicht, Beginn loser Netzwerkbeziehungen

Zwischen den Bereichen kennt man sich vom Sehen

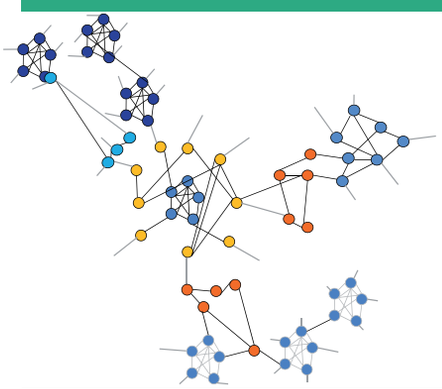
21

Der Netzwerkblick und Kirchengemeinde Netzwerkpotenzial nutzen – Brücken bauen



22

Der Netzwerkblick und Kirchengemeinde Netzwerkpotenzial nutzen – Brücken bauen



23

Studie Netzwerkorientierung in evangelischen Gemeinden

Empirische Studie zu
- Bindung
- Engagement
- Netzwerk

in evangelischen Gemeinden mit unterschiedlichen strukturellen Voraussetzungen (evangelisches Kernland, Metropolregion, Großstadt, ländliche Gemeinden) im Kontext von:

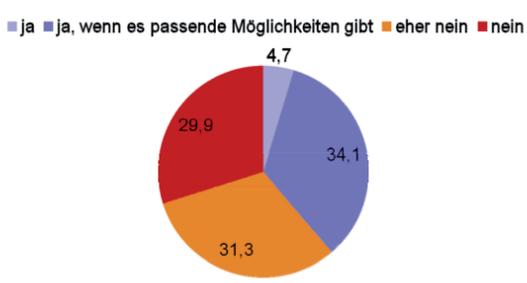
- demografischer Entwicklung
- finanziellen Ressourcen
- Pluralisierung der Lebensweisen
- Individualisierung

Auftraggeber: Amt für Gemeindedienst in der ELKB

24

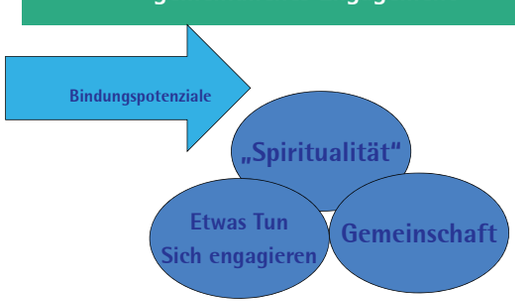
Engagementpotenzial vorhanden

Wenn Sie noch nicht aktiv sind,
könnten Sie sich vorstellen sich in ihrer Kirchengemeinde zu engagieren? (N=214)



25

Basismotivation für gemeindliches Engagement

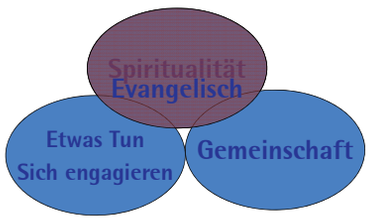


26

Basismotivation – Traditionelle Kombination

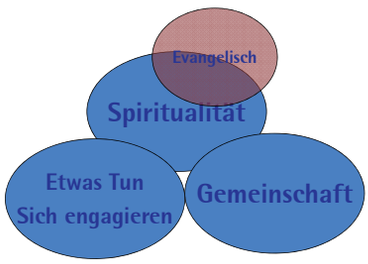
27

Basismotivation
Variationen Stellenwert Evangelisch-Lutherisch



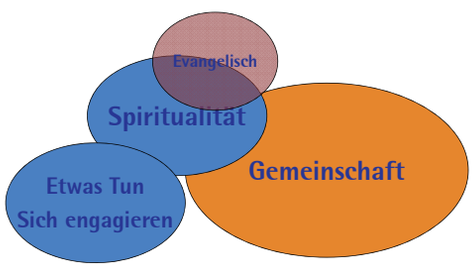
28

Basismotivation
Variationen Stellenwert Evangelisch-Lutherisch
(geringer & nicht nur Evangelisch geprägt)



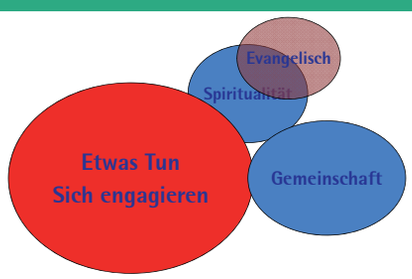
29

Basismotivation
Variationen Stellenwert Gemeinschaft



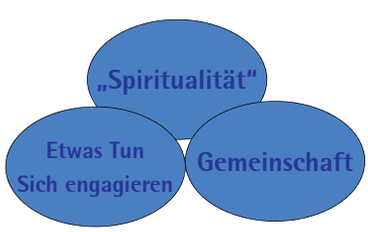
30

Basismotivation
Variation Stellenwert Engagement



31

Basismotivation
gemeindliches Engagement

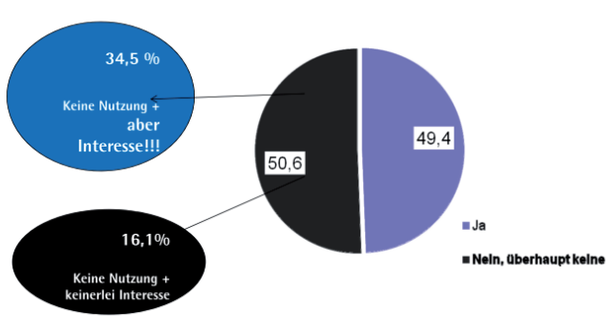


Trends:

- Größere Pluralität in den Motivationslagen
- Die primär evang.-lutherisch geprägte Spiritualität ist nicht mehr der zentrale Motivationsfaktor

32

Potenzialanalyse – Beispiel: Nutzung von Angeboten
(Mitgliederbefragung 15-40, N=239, Angaben in Prozent)



33

Potenzialanalyse – Beispiel: Nutzung von Angeboten
(Mitgliederbefragung 15-40, N=239, Angaben in Prozent)

Detailanalyse:

vor allem

- Junge Frauen 25-40
- 2/3 haben einen Partner, der nicht evangelisch ist
- 1/3 haben bereits Kinder und sind verheiratet
- Ein Teil ist auch für spirituelle Themen gut ansprechbar

34

Fazit

Der Gottesdienst hat seine Bindungskraft verloren (Aber Vorsicht: Modernisierung führt nicht unbedingt zu neuen Bindungen, sondern verprellt u.U. nur die jetzigen Nutzer, die mit diesem überwiegend zufrieden sind)

andere Angebote schaffen (teilweise auch ohne spirituelle Elemente, die Gemeinschaftserleben und Engagementmöglichkeiten in einem Miteinander christlich geprägter Menschen ermöglichen) und das Potenzial an Bindungserlebnissen erhöhen

35

Potenzialanalyse – Beispiel: Nutzung von Angeboten
(Mitgliederbefragung 15-40, N=239, Angaben in Prozent)

Welche Angebote? (Ausschnitt)

.....mir fehlen engagierte Religionslehrer in den Schulen, Schauspielgruppen, Musikgruppen, Sportgruppen mit Gleichaltrigen, ...mehr Gruppenabende z.B. für chronisch Kranke oder psychisch labile Menschen, ...weniger missionarisch, weltoffener, aktueller, ... Angebote für Jugendliche, ..Gospel-Chore, ... ich denke, sobald ich Kinder habe, wäre es für mich viel wichtiger Angebote zu finden, ...ich würde mich sehr freuen, wenn es Kindergartengruppen gebe, oder mehr davon, Kinderkrippe fehlt, evang. Kindergarten, ...Neuzugezogene mehr für die Gemeinde begeistern, ...Krippenplätze für unsere Kinder haben wir nur in einer katholischen Einrichtung bekommen, ...ein neues Schülercafe sollte zur Verfügung stehen, ...mehr für Kinder ,... Gemeinde ist recht langweilig. Es gibt nicht wirklich Feste, Veranstaltungen, ...Moderner: mehr aktuelle Themen. Nicht so festgefahren, streng, strukturiert,.....Mehr Veranstaltungen, die junge Leute interessieren, z.B. Gospelchor-Konzerte, ...Angebote für junge Erwachsene: 20-35 Jahre,... Angebote für Familien,.....

36

Nebeneffekte werden zu „Haupteffekten"

Die Netzwerkorientierung wird im Rahmen des „traditionalen Engagement" immer
wichtiger.

- **Persönlichen Freundschaften**
  75 Prozent der Befragten haben innerhalb der Gemeinde persönliche Freunde gewonnen (im Durchschnitt immerhin sieben Personen).
- **Engagierte im persönlichen Netzwerk gewonnen**
  Die Hälfte der Befragten hat im eigenen Freundes-und Bekanntenkreis für das Engagement in der Kirche Personen gewonnen.
- **Beim Zugang zum Engagement wird das Netzwerk gegenüber traditionellen Zugängen immer wichtiger.**

37

Netzwerkpotenziale nutzen

- der größte Teil der Engagierten wird über persönliche Ansprache gewonnen („bin gefragt worden"), davon ein Teil über die Pfarrer (ländlicher Raum), der größere Teil aber von den Engagierten selbst: Beispiel für Netzwerkeffekt
  - aber die Netzwerkeffekte sind altershomogen (Problem Altersdurchschnitt der Engagierten 59 Jahre !!)
  - 65% der befragten Mitglieder 15-40 kennen aktuell keinen der in einer Gemeinde engagiert ist: kein Netzeffekt möglich
- je aktiver Mitglieder und Engagierte sind, desto mehr werden auch Angebote außerhalb der eigenen Gemeinde genutzt

38

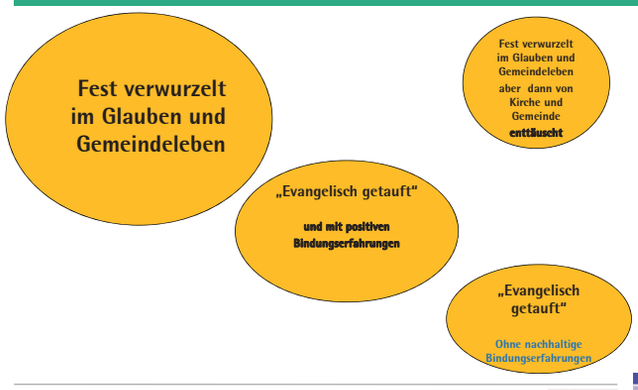
Im Mittelpunkt der Überlegungen

Wie kann sich die Generation der 15-40 jährigen wieder stärker an die Gemeinde binden

..durch positiv erlebte, zeitlich flexible Bindungserlebnisse, die spätere Bindungen wahrscheinlicher machen

39

Der klassische Weg trägt nicht mehr alleine

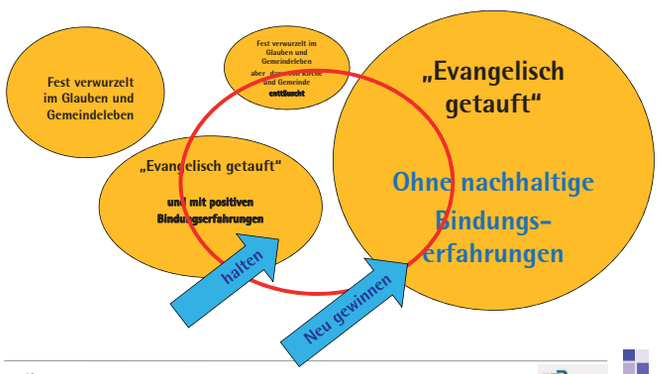


40

Der Generationenwechsel in der religiösen Prägung der Menschen zeigt zunehmend Wirkungen

41

Prioritäre Ziele und Zielgruppen??



42

Die ästhetische Dimension und die innere Halttung

„wer über sein erscheinungsbild spricht, sollte über sein vorstellungsbild sprechen. das vorstellungsbild ist das bild davon, wie man selbst aussehen möchte. das erscheinungsbild ist die sichtbare form des vorstellungsbildes, seine konkretisierung in gebärden, verhalten, haltungen, profilen, linien, stilen, farben und figuren, in handlungen und leistungen, in produkten und objekten.

das vorstellungsbild hilft, dass man mit sich selbst zur deckung kommt, heute würde man sagen, dass man seine identität gefunden hat, mit sich selbst im reinen ist. das grundproblem jeder moral. das erscheinungsbild ist die ausformung und entfaltung dieser übereinstimmung."

otl aicher | die welt als entwurf, 1983, s158

43

Literatur

1

Aus der Plenumsdiskussion

- Vernetzung kann daran scheitern, dass wir milieuverhaftet sind. Grenzen können nicht überschritten werden, Kontakt gelingt nicht.
- Es gibt eine kulturelle Grundverschränkungen: Kirchenordnung und Netzwerke stehen nicht im Widerspruch. Kirche als Organisationen vernetzen sich und der Transzedenzbezug als Kirche Jesu Christi bedeutet, dass die Organisation sich selbst überschreitet. Dazu brauchen wir Netzwerke. Funktionierende Netzwerke sind mehrdimensional und multipolar. So ist auch Gemeinde und diese Offenheit ist notwendig. Offen bleibt dabei aber, wie diese Komplexität reduziert werden kann, um handlungsfähig zu bleiben.
- Auf die Bedeutung von Netzwerken für Inklusion und Exklusion ist hinzuweisen. Pfarrer_innen können dabei als Gesicht eines spirituellen Netzwerks namens Kirche verstanden werden.
- Müssen aber Pfarrer_innen das Gesicht sein oder können das auch andere sein?
- Welche Interessen formatieren Netzwerke, wenn sie nicht von Kirche gewollt sind?
- Sozialraumorientierte Vernetzungen scheinen wichtig zu sein – gerade im Blick auf die Milieufrage. Mit der Kuh „Institution“ kann man nicht springen, deshalb stehen Kirchenordnungen und Netzwerke doch auch etwas konträr.
- Institution und Organisation stehen nebeneinander, Netzwerke sind da keine Lösung. Beide müssen sich gegenseitig verstehen. Kirche ist von Anfang an Bewegung gewesen, das müsste wieder belebt werde.
- Organisation, Institution und Netzwerk hatten historisch eine große Übereinstimmung. Dann ist die Homogenität aber verloren gegangen. Das macht den gegenwärtigen Hybridcharakter von Kirche aus.
- Verschiedene Bindungsstärken sind bereits Netzwerk, nicht erst die schwachen Bindungen.
- Netzwerke sind da, sind aber nicht an sich schon zielorientiert.
- Wenn sich Leute in den äußeren Kreisen (s. Folien 19-23) nicht kennen, welche Chancen hätten wir, damit umzugehen?
- Das Spannungsfeld zwischen Organisation und Netzwerk ist interessant: Taufe begründet Mitgliedschaft (an der Organisation) und Teilhabe am Leib Christi (am Netzwerk). Geht das eine ohne das andere? Ist es möglich, Teil des Leibes zu sein ohne Mitglied in der Kirche zu sein? Hier fehlen noch Antworten.
- Wie sieht es mit wertorientierten Netzwerken aus?
- Wie entstehen Netzwerke, spontan oder geplant? Können natürlich strategisch initiiert werden. Die Frage ist natürlich dann die nach Akteuren.
- Interessanter Zusammenhang: Menschen finden durch netzwerkartige Strukturen zum Glauben. Hat der missionarische Bereich das schon akzeptiert?
- Netzwerkanteile in der Kirche haben noch eine zu geringe Bedeutung. die Institution ist misstrauisch, die Organisation vereinnahmt. Netzwerke müssen immer um ihre Freiheit kämpfen.
- Gehören Netzwerk und Bewegung zusammen oder ist Netzwerk nicht doch ein vierter Modus?
- Sind Netzwerk zentrisch oder dezentrisch?
- Welche Rolle spielen Netzwerken in Institutionen? Bzw. wie muss sich die Institution ändern, damit Netzwerke in ihr eine Rolle spielen können? Werden Netzwerke verzweckt, wenn sie nur zur Bindung gewollt sind? Nähe zur Institution ist ja nicht gleich Nähe zum Zentrum. Distanziertere zur Institution haben ggf. andere Zentren!
- Kann die Frage nach kirchenaffinen Netzwerken überhaupt gestellt werden? Wenn sie Kirche als Bewegung dienen sollen, müssen Netzwerke Ethos und Sinn haben, nicht nur informell sein.
- Sind unsere Bilder von dem, was Kirche ist, jeweils bekannt?
- Gemeinde hat Chance und Aufgabe, Themen wachzuhalten (z.B. Flüchtlinge), um die herum sich Netzwerke bilden können. Aufgabe von Organisationen wäre es also, einen Nukleus anzubieten, an dem Netzwerke sich entzünden können.
- Metzwerkarbeit kann vorhandene Strukturen nicht überspringen. Größer werdende Netzwerke müssen sich selbst organisieren oder sind auf organisationale Unterstützung angewiesen.
- Die Modelle von Bewegung, Netzwerk, Institution und Organisation sind ungleichzeitig. Wo liegen also der gegenseitige Wert, wo die Synergieeffekte, wo die Chancen der Andersartigkeit?

Impuls 2: Kooperation in Netzwerken

(Victoria Ringleb)

Victoria Ringleb ist seit 2010 Geschäftsführerin der AGD (Allianz deutscher Designer e.V.). Sie hat Kommunikationswissenschaften und Interkulturelle Wirtschaftskommunikation in Jena, Cambridge und Brisbane studiert. Seit mehr als zehn Jahren gehört ihre Leidenschaft dem Netzwerkmanagement, also dem Schaffen von Räumen, Rahmenbedingungen und Anlässen für kooperatives und kollaboratives unternehmerisches Handeln. Statt ihres frei vorgetragenen Impulses hat sie uns für diese Dokumentation freundlicherweise einen Text zur Verfügung gestellt, der den theoretischen Unterbau ihres Impulses bietet.

Anstelle einer Einführung: Warum es so kommen musste, dass wir kooperieren

Die Verschärfung der allgemeinen Wettbewerbssituation seit der Jahrtausendwende verlangt von den Designern gewissermaßen die Quadratur des Kreises: Spezialisierung auf ihre Kernkompetenzen bei gleichzeitiger Erhöhung der Kunden- und Serviceorientierung im Sinne von „alles aus einer Hand". Richtig ist jedoch auch: Die zunehmende Ausdifferenzierung der einzelnen Branchen oder Disziplinen macht das Allrounder- oder Generalisten-Wissen praktisch unmöglich, weshalb die Spezialisierung effektiver und effizienter ist. Nicht ohne Grund gilt Gottfried Wilhelm Leibniz, der von 1646 bis 1716 lebte, als das letzte Universalgenie.
Im Umkehrschluss heißt das: Disziplinen oder Kompetenzen, die nicht zur eigenen Spezialisierung gehören, aber zum Erstellen einer bestimmten Leistung benötigt werden, kommen von außen dazu, also bestenfalls von den selbstgewählten Kooperationspartnern.
Schon heute ist absehbar, dass dieses Szenario der Kollaboration zum Normalfall wird, da Kunden immer größere, komplexere Projekte vergeben:
„Ich brauche eine aus Briefpapier und Visitenkarten bestehende Geschäftsausstattung" wird zunehmend abgelöst von „Mein Unternehmen und meine Produkte sollen dem Interessenten oder Kunden auf allen sinnvollen Kanälen und Medien die Werte Qualität, Zuverlässigkeit, Kundenorientierung, Nachhaltigkeit und, und, und ... glaubwürdig vermitteln".
Anders als Fusionen oder Übernahmen bergen Kooperationen gleichberechtigter Unternehmer ein gutes Potential, die Reaktionsfähigkeit freiberuflicher Designer auf die allgegenwärtige Konkurrenz durch die großen Designagenturen zu verbessern. Denn während Letztere ihre Angebote und Leistungen immer auch an den im Hause auszulastenden Ressourcen orientieren müssen, ist der einzige Bezugspunkt kooperierender Freiberufler der tatsächliche Bedarf des Kunden. Denn in diesem Fall ist dieser zuerst da. Im Anschluss daran wird das dazu passende Team zusammengestellt. Dies verschafft substantielle Vorteile im Wettbewerb von Zeit, Qualität und Kosten. Wir geben Ihnen einen Überblick über die verschiedenen Kooperationsformen, über Kooperationsmöglichkeiten in den unterschiedlichen Geschäftsbereichen, über die (prototypischen) Phasen einer Kommunikation, über die Chancen und Risiken und, nicht zuletzt, über die Potentiale von Kooperationen innerhalb eines Netzwerkes wie der AGD.

Vertikale und horizontale Kooperationen

Generell werden vertikale und horizontale Kooperationen unterschieden. Während sich vertikale Kooperationen entlang der Wertschöpfungskette bilden, agieren in horizontalen Kooperationen Partner auf der gleichen Wertschöpfungsstufe. Kooperieren Designer entlang der Wertschöpfungskette, also vertikal, arbeiten sie mit ihren Lieferanten und/oder Abnehmern zusammen. Der wesentliche Unterschied zum Lieferanten-Abnehmer-Verhältnis ist dabei, dass eben nicht nur etwas geliefert oder abgenommen wird, sondern ko-kreativ erstellt wird. Dies tritt besonders deutlich zu Tage, wenn der Designer die Designleistung in enger Zusammenarbeit mit seinem Kunden erstellt. Positive Effekt sind dabei schnellere Abstimmungsprozesse, eine höhere Qualität der Ergebnisse, weniger Rückkopplungsschleifen. Das spart Zeit und schont Ressourcen.
Horizontale Kooperationen gehen Designer mit Partnern ein, die auf der gleichen Wertschöpfungsstufe arbeiten, zum Beispiel mit anderen Designern. Dies steigert die eigene Leistungsfähigkeit gegenüber bestehenden und potentiellen Kunden. Bestenfalls entstehen in solchen Kooperationen völlig neue Produkte und Leistungen, die gemeinsam zur Marktreife gebracht werden. Diese Form der Zusammenarbeit kann unterschiedlich verbindlich sein, begonnen bei einer projektbezogenen Kooperationsvereinbarung bis hin zur Bildung einer zeitlich befriste-

ten oder gar dauerhaften Bietergemeinschaft in einer eigens dafür gegründeten Gesellschaft mit eigenem Namen und Auftreten. Ein wesentliches und durchaus entscheidendes Merkmal horizontaler Kooperationen ist die Gleichzeitigkeit von Kooperation und Konkurrenz, die es auszuhalten gilt. Das heißt, dass ein Designer mit einem Kollegen in dem einen Projekt zusammenarbeitet und bei einer anderen Ausschreibung in direktem Wettbewerb zu ihm auftritt.

Kooperationen in unterschiedlichen Geschäftsbereichen
Eine wesentliche Form der Kooperationsmöglichkeit, nämlich in der eigentlichen Leistungserstellung, also im Kernprozess der Designleistung, wurde bereits genannt. Darüber hinaus bieten sich diverse weitere Bereiche zur Zusammenarbeit an: In der Beschaffung von Arbeits- und Verbrauchsmaterial kann man zusammen mit Designern Einkaufsgemeinschaften bilden, um günstigere Preise für jeden einzelnen zu erzielen. Voraussetzung dafür ist, dass die angestrebten Verträge mit zum Beispiel Papierlieferanten wenigstens für ein Jahr geschlossen werden und die an der Einkaufsgemeinschaft Beteiligten wissen, welche Mengen sie in diesem Zeitraum voraussichtlich benötigen werden. Ähnlich kann man bei der Durchführung von Weiterbildungsveranstaltungen verfahren. Eine Teilnehmergruppe zu bilden und einen Trainer in diese Gruppe einzuladen, ist für jeden einzelnen in der Regel günstiger, als die Teilnahme an einem offenen Seminar mit einem festen Beitrag für jeden Teilnehmer.
In der Ausbildung kann man Ausbildungsverbünde bilden, die sich gemeinsam um einen Auszubildenden kümmern. Das spart Kosten und sorgt für angemessene Ausbildungsinhalte. Ähnliches gilt für Personal und Praktikanten. Sekretariatsarbeiten fallen überall an, jedoch nicht immer soviel, dass die Beschäftigung eines Mitarbeiters gerechtfertigt und bezahlbar wäre. Teilt man diesen jedoch mit anderen, können wertvolle Ressourcen statt für Korrespondenz oder Buchführung für kreative Arbeit eingesetzt werden.
Im Marketing gibt es vielfältige Möglichkeiten der Zusammenarbeit. Das beginnt bei der gemeinsamen Marktforschung, über die gegenseitige Verlinkung der Websites bzw. einzelner Angebote der Partner oder das Betreiben eines gemeinsamen Blogs zu bestimmten Themen, das Aufmerksamkeit erzeugt, bis hin zu gemeinsamen Messeständen.

Phasen der Kooperation
Ausgehend von der Grundannahme, dass Kooperationen zeitlich befristete Verbünde sind, werden vier Phasen unterschieden:

- Die Vorphase
- Die Aufbauphase
- Die Leistungsphase
- Die Transformationsphase

Diese Denkweise widerspricht in gewisser Weise dem Gedanken langlebiger Organisationen, die vornehmlich auf Wachstum ausgerichtet sind. Vielmehr handelt es sich hierbei um dynamische Organisationen, die auf Leistungserbringung und Innovation ausgerichtet sind.

Der Anlass für die *Vorphase* ist vielfach der Wille zur Veränderung, zur Erweiterung der eigenen Handlungsspielräume. Dabei steht zu einem bestimmten Zeitpunkt die Entscheidung an: selber machen, kaufen oder kooperieren? Entscheidet man sich aus guten Gründen für die Kooperation, werden in der Vorphase potentielle Kooperationspartner gesucht. Vor dem Hintergrund der Anforderungen an die künftigen Partner, begibt man sich in sein Netzwerk von Kunden, Lieferanten, Wettbewerbern und/oder Kapitalgebern, um hier diejenigen zu finden, die den Anforderungen am ehesten entsprechen. Dabei reicht es nicht allein, auf vorhandene notwendige Kompetenzen zu achten. Vielmehr muss man herausfinden, ob „die Chemie stimmt“, ob die Kooperationsziele der potentiellen Partner zueinander passen, ob man sich auf eine gemeinsame Form der Zusammenarbeit verständigen kann.

In der *Aufbauphase* werden die grundlegenden rechtlichen, finanziellen und organisatorischen Fragen sowie die Regeln der Zusammenarbeit geklärt und festgelegt. Genauso wie bei der Planung eines Projektes sind Ziele zu definieren, die im Laufe der Kooperation immer wieder auf ihre Aktualität und Relevanz hin überprüft werden. Die Machbarkeit wird überprüft und die Vorgehensweise definiert, wie die avisierten Ziele erreicht werden sollen. Erfolgs- und

Scheiterfaktoren sind zu identifizieren, Arbeitspakete zu schnüren, Verantwortlichkeiten und Meilensteine festzulegen. Rollen im Kooperationsteam werden definiert und den Partnern zugewiesen.

Die *Leistungsphase* beinhaltet die Bearbeitung und Umsetzung der geplanten Arbeitspakete, um die angestrebten Ergebnisse und Ziele zu erreichen. Dabei entsteht bestenfalls im vorgesehenen Zeitraum Wertschöpfung, Umsatz und Gewinn für die Kooperationspartner. Nicht selten hat diese Phase konzentrierter Arbeit Auswirkungen auf das soziale System Kooperation. Sichtbare Fortschritte, fühlbare Vorteile der Kooperation werden kleiner, Routine schleicht sich vermeintlich ein und tritt an die Stelle des Elans zu Beginn der Kooperation, dies insbesondere, wenn der Unmut von Neid und Missgunst der Partner begleitet wird. Hier sind Maßnahmen des Beziehungs- und Konfliktmanagements erforderlich, die vielfach als zusätzliche Belastung empfunden werden, sich jedoch mehr als auszahlen am Ende.

Am Ende einer Kooperation, wenn alle Ziele erreicht sind, die neue Leistung am Markt ist und Gewinne abwirft, steht die *Transformationsphase*. In ihr wird geklärt, was der Kooperation folgen soll: Wird sie beendet und die weitere Nutzung bzw. Verwertung abgetreten oder unter den Partnern aufgeteilt? Mündet sie in eine eigene Gesellschaft, bei der die Kooperationspartner zu Teilhabern werden? Bildet sie eine strategische Allianz? Was auch immer nach der Kooperation kommen mag, wichtig ist, dass die Reinerlöse an neuen Beziehungen, Wissen und Erfahrungen erhalten bleiben und bestenfalls weitergenutzt und –entwickelt werden.

Chancen und Risiken von Kooperationen

Bevor wir die Chancen und Risiken von Kooperationen für das eigene, bestehende Geschäft beurteilen wollen, sollten wir einen kurzen, aber intensiven Blick auf die wichtigen Voraussetzungen für das Gelingen von Kooperationen werfen.

1. Die wichtigste Voraussetzung für das Gelingen einer jeden Kooperation ist Vertrauen. Die Wahrheit ist so einfach wie schwierig: Ohne Vertrauen funktioniert keine Kooperation. Denn es birgt viele Vorteile gegenüber der Kontrolle:
   - Vertrauen macht vieles einfacher. Wer seinen Partnern vertraut, kann häufig auf komplizierte, kostenintensive juristische Regelwerke und Beratungen verzichten.
   - Vertrauen steigert die Effizienz, das heißt, alle Kraft fließt in das eigentliche Projekt und nicht in kräftezehrende Strategien zum Sich-Absichern oder in zermürbende Grabenkämpfe.
   - Vertrauen ist kommunikations- und lernfördernd, das heißt, vertraut man dem Partner, dass erhaltene Informationen zum gegenseitigen Nutzen verwendet werden, steigt die Bereitschaft zum Wissensaustausch, und erwünschte Lerneffekte treten schneller ein.
   - Vertrauen reduziert Probleme. Wer offen mit seinen Stärken und Schwächen umgeht, macht präventiven Umgang mit Problemen möglich.
   - Vertrauen hilft, Kosten zu sparen. Denn der Koordinationsaufwand für die Kooperation als solche und damit verbundene Kosten (wie zum Beispiel Personalkosten) sind geringer.

   Allerdings funktioniert Kooperation auch nicht auf der Basis blinden Vertrauens. Für eine gelingende Kooperation müssen die Partner sich öffnen, und einer muss den Anfang machen. Damit wird Vertrauen zu „Risikofreude“. Allerdings gibt es einige vertrauensbildende, koordinative Maßnahmen zwischen den Kooperationspartnern, wie zum Beispiel die gemeinsame Entwicklung der Spielregeln innerhalb der Kooperation, die klare Definition von Zugang zu und Ausschluss von gemeinsamen Ressourcen sowie eine klar definierte Vorgehensweise bei Sanktionen und Konflikten.

2. Eine weitere wichtige Voraussetzung ist die eigene klare Positionierung, die unique selling proposition (USP). Die eigene Stärke und Unverwechselbarkeit zu kennen, gibt das Selbstvertrauen, die Stärken des Anderen anzuerkennen, mit seinen eigenen zu verbinden und sich gemeinsam neue Handlungsspielräume zu erschließen. Typische Ängste sind Sorgen wie
   - die eigene Unabhängigkeit würde gefährdet, weil man nur noch als Partner der Kooperation wahrgenommen wird

- der Partner könnte die Kunden ausschließlich für sich gewinnen
- der Kunde könnte sich aus eigenem Antrieb für den Partner entscheiden und wäre damit verloren
- der Partner könnte zuviel Einblick in die eigene Unternehmung gewinnen, Brauchbares kopieren und damit möglicherweise einen Vorteil mir gegenüber gewinnen.

Da dies denkbar ungünstige Voraussetzungen für eine Kooperation sind, sollte man nur mit Partnern zusammenarbeiten, denen man in dieser Hinsicht vertraut.
Mindestens genauso wichtig ist, sich klar darüber zu sein, in welchen Bereichen, bei welchen Zielgruppen, mit welchen Kompetenzen man bereit ist, eine Kooperation einzugehen. Es ist durchaus möglich zu sagen, mit dem Kunden XY arbeite ich allein so gut zusammen, den werde ich auch künftig allein betreuen. Darüber hinaus kann es Kompetenzen oder Technologien geben, die man nie mit einem anderen Designer teilen würde. Dann soll man das auch nicht tun. Sehr wohl möglich ist es jedoch, sie bei ko-kreativen Prozessen mit den eigenen Lieferanten oder Abnehmern, also wenn keine Gefahr des Kopiertwerdens besteht, einzusetzen.

3. Eine Kooperation ist eine bewusste Entscheidung und kein Zufallsprodukt. Das schließt unmittelbar an den vorherigen Punkt an. Klarheit über meine Bereitschaft zu kooperieren, ist Voraussetzung für die Planung meiner Kooperationen.

Insbesondere in einem Bereich, der bislang nicht zur Sprache kam, aber von elementarer Wichtigkeit ist, ist der Vorgang der Planung unerlässlich: bei der Entwicklung und Herstellung neuer Leistungen oder Produkte. Hier muss mindestens klar definiert sein:

- Zeitraum der Kooperation: Sie hat einen definierten Anfang und ein definiertes Ende
- Partner und ihre Rollen und Verantwortlichkeiten vertraglich regeln und schriftlich fixieren
- Ziel der Kooperation und Kriterien, wann dieses Ziel als erreicht gelten kann
- Inhalt der Kooperation (Entwicklung?, Produktion?, Marketing?, Vertrieb? ...)
- Rechte am Entstandenen
- Zuordnung der erzielten Umsätze und Gewinne

Und um die vermeintliche Wiedererkennung der regelmäßigen eigenen Praxis auszuschließen: Es gibt wesentliche Unterschiede zur Weitergabe einer bestimmten Leistung eines eigenen Projektes. Diese findet in der Regel im Rahmen einer Subunternehmerschaft statt. Kooperationspartner bringen im besten Fall völlig neue Produkte und Leistungen an den Markt.

4. Die Kooperationspartner müssen zueinander passen und sich einander so ergänzen, dass das angestrebte Ziel, das Kundenprojekt oder das „auf eigene Gefahr“ entwickelte neue Produkt, möglichst effektiv und effizient erreicht werden kann. Auch unter diesem Gesichtspunkt ist der „Ich-mache-Ihnen-alles-Bauchladen“ nicht nur überholt und unzweckmäßig. Er wird zunehmend viel zu teuer, soll das Ergebnis die notwendige Qualität aufweisen. Daher muss Spezialisierung – die Konzentration auf die Kernkompetenz – Hand in Hand gehen mit der Bereitschaft, notwendige andere, ergänzende Kompetenzen durch Netzwerke oder Kooperationen zeitlich befristet dazu zu holen, statt sie zum Bestandteil der eigenen Ausstattung zu machen.

Die Chancen...
In der vom Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie herausgegebenen Studie „Kooperationen planen und durchführen“ aus dem Jahr 2003 wurden folgende typische Gründe für eine Kooperation genannt:

- Kosten senken: Vorhandene Ressourcen und Kapazitäten können besser ausgelastet werden. Kosten für Neuanschaffungen sinken für jeden einzelnen.
- Kundenprojekte besser bearbeiten
- Neue Kundengruppen erschließen: In Kooperationen entstehen neue Leistungen und Produkte, oder existierende werden auf neue Abnehmergruppen angepasst. Existierende Vertriebskanäle werden ergänzt und aufeinander angepasst.
- Anpassung an veränderte Kundenanforderungen: Die Kooperation bringt eine größere Flexibilität mit sich.
- Know-How-Austausch

- Erschließen neuer Märkte
- Stärken der Branchenposition
- Zusammenschluss gegen die Bedrohung durch Großunternehmen
- Reduzieren des Einzelrisikos

Damit spiegeln die Beweggründe der Befragten die wesentlichen Chancen von Kooperationen, die hier der Vollständigkeit halber noch einmal nach Geschäftsprozessen bzw. -bereichen systematisiert werden sollen.

Typische Chancen in der *Leistungserstellung*, im Kernprozess sind:
- Reduzierung der Erstellungszeit und –kosten
- Steigerung der Produktivität
- Zugewinn neuer Technologien und Kompetenzen
- Qualitätsverbesserung
- Ausgleich fehlender Kapazitäten
- Erweiterung des Angebotsspektrums

In der *Beschaffung* bergen Kooperationen vor allem Kosteneinsparungspotentiale, wie:
- Preisnachlass durch Bündelung
- Verteilung und Minderung von Risiken für den einzelnen

Im *Vertrieb* tragen Kooperationen zu einer verbesserten Wahrnehmung am Markt und zu mehr Flexibilität bei der eigenen Präsentation dort bei durch zum Beispiel:
- Die Möglichkeit, zusätzliche Leistungen anzubieten
- Die Erschließung neuer Kunden und Märkte
- Die Annahme komplexerer Projekte, die allein nicht möglich wären
- Den Auftritt als Bieter- oder Arbeitsgemeinschaften
- Kosteneinsparungen bei Marketing und Vertrieb

In der *Kundenbetreuung* kann man die gegenseitige Vertretung zum Beispiel im Urlaub oder bei Krankheit regeln.

Letztlich nicht zu vernachlässigen sind die *nicht-monetären Chancen* wie:
- Der Zugewinn von Know-How
- Die Nutzung neuer Kommunikationskanäle zum Kunden
- Die gemeinsame Nutzung externer Expertise, die ich mir allein nicht leisten könnte

...und die Risiken...

Mögliche Risiken und Hemmnisse von Kooperationen müssen von Anfang wahrgenommen und immer wieder überprüft werden, um ggf. rechtzeitig im laufenden Kooperationsprozess eingreifen und nachjustieren zu können. Exemplarisch seien an dieser Stelle einige potentielle Nachteile genannt:
- Hoher Abstimmungs- und Koordinationsbedarf, vor allem beim Kooperationsaufbau
- Aufwändige rechtliche Absicherung der Kooperation
- Übernahme von Gewährleistung für die Arbeit der Partner
- Angst vor Konkurrenz und zu tiefem Einblick der Partner in das eigene Geschäft
- Unfaire Behandlung bei der Bewertung der nicht direkt verrechenbaren Gewinne und Investitionen in die Kooperation
- Keine alleinige Nutzung der entstandenen Leistung und erzielten Gewinne (die jedoch ohne Partner möglicherweise überhaupt nicht entstanden wären)
- Kooperationen als Kompensation für Managementschwächen und Markteinbrüche beim Partner
- Orientierung auf kurzfristige wirtschaftliche Vorteile statt Investition in langfristige Kooperation. Eine mögliche Folge davon ist eine hohe Fluktuation der Kooperationspartner, was den Koordinationsaufwand für die Kooperation drastisch ansteigen lässt.

Daraus resultierende Fragen können in keinem Fall alle bereits vor der Kooperation erschöpfend beantwortet werden. Allerdings steigen die Chancen auf einen Erfolg der Kooperation, wenn die Partner einander vertrauen und jeder Beteiligte sich vorher klar ist über seine Bereitschaft, in das Vorhaben zu investieren.

... und noch eine dritte Seite:
Bei diesem Aspekt der Kooperation geht es um die Lust auf gemeinsame Ideen und Projekte. Dabei liegt der Nutzen im Tun und wird vorher nicht ökonomisch kalkuliert. Ein Unternehmer, dessen Forschungsarbeit auf diesem Prinzip beruht, sagt dazu:
„Lass es mich einmal so ausdrücken: Ich freue mich einfach, wenn irgendjemand eine pfiffige Idee entwickelt, ein interessantes Modell baut, ein erstaunliches Programm schreibt etc. Ich habe überhaupt kein Interesse, einen Patentanspruch oder die Exklusivrechte auf irgendeine Idee zu besitzen – das ist mir völlig gleichgültig. Wenn jemand auf eine lustige, amüsante Sache kommt, bin ich begeistert – und ich publiziere und verbreite sie: „Hast Du schon gehört, der Fritz entwickelte diese wunderbare Idee! Seht her, worauf der Fritz neulich gestoßen ist!" Ich könnte mir vorstellen, dass ich mit dieser Haltung viele Leute dazu gebracht habe, mit Spaß und Freude auf neue Ideen zu kommen oder einfach neue Ideen zu diskutieren: „Komm herein, Heinz, können wir das nicht besprechen, ich versteh diesen Punkt nicht!"
Der Spaß und die Freude, Neues zu entwickeln, völlig unabhängig vom Problem, wer was zum ersten Mal zu wem gesagt hat und wer welche Konsequenzen daraus zog, hat wahrscheinlich meine vielen Mitarbeiter sehr stimuliert. Sie sagten sich: „Hier hat es Sinn, tätig zu sein, denn meine Arbeit wird gewürdigt, geschätzt, sie steht mit anderen Arbeiten in Verbindung", etc. etc. Darin offenbart sich wahrscheinlich eine intellektuelle Grundhaltung von mir, keinen Menschen zu beneiden, der auf etwas Neues kommt, sondern sich zu freuen, dass es eine Neuheit gibt. „Neid" oder „Eifersucht" kenne ich nur als Wörter..." (Foerster, H.v., Der Anfang von Himmel und Erde hat keinen Namen. Eine Selbsterschaffung in 7 Tagen, Doecker-Verlag, Wien, so in: Schmidt, A., Co-Opera – Kooperationen mit Leben füllen, Carl-Auer-Verlag, Heidelberg, 2007, S. 26)

Im folgenden und letzten Abschnitt werfen wir einen Blick auf den besonderen Fall, dass Kooperationen in ein Netzwerk, einen Verband eingebettet sind. Dabei entstehen besondere Wechselwirkungen, die das Kooperationsklima entscheidend verbessern und die Dynamik der Kooperationsprozesse erhöhen können.

Wechselwirkung mit Netzwerken
Bevor wir jedoch zu den gegenseitigen Einflussnahmen kommen, gilt es einen Blick auf die wesentlichen Unterschiede zwischen Kooperationen und Netzwerke zu werfen:

Netzwerke	Kooperationen
Keine (definierten) Grenzen zur Umwelt	Grenzen zur Umwelt
Idealerweise: Konzentration mehrerer Kooperationen, die sich wechselseitig ergänzen	Keim eines Netzwerkes, später Teil eines Netzwerkes
„Netzwerke sind etwas Fluides, Amöbenhaftes, bei dem man nie genau weiß, was gerade dazu gehört und was nicht, was innen ist und was außen."	Sehr viel deutlicher festgelegt
Zeichnen sich nicht durch konkrete wirtschaftliche Beziehungen aus, sondern durch das Potential möglicher, zukünftiger Zusammenarbeit.	Konkrete wirtschaftliche Beziehungen
Motivation aufgrund der potentiellen Verfügbarkeit von Kontakten und den damit verbundenen Ressourcen wie Wissen, Macht, Vertrauen u. a.	Bestenfalls tatsächlich verfügbare erstrebenswerte und dem eigenen Erfolg zuträgliche Ressourcen

Dieses Zusammenspiel bietet eine gute Basis, dass institutionalisierte Netzwerke, Institutionen oder Verbände die Kooperationsvorhaben ihrer Mitglieder und Partner substanziell unterstützen können.

1. Unterstützen beim Aufbau:
   - Suche geeigneter Partner, sofern noch welche gebraucht werden
   - Marktexpertise
   - Finanzielle Unterstützung
   - Beratende Unterstützung
2. Unterstützen in der Arbeitsphase:
   - Marketingunterstützung
   - Erweiterung der Kooperation um neue Partner
   - Qualifizierung
3. Initiieren von Kooperationen:
   - Informationsveranstaltungen
   - Kooperationsbörsen
   - Großgruppenveranstaltungen wie Open Spaces, Zukunftskonferenzen etc.
   - Initiierung gemeinsamer Messeauftritte oder Ausstellungen
   - Weiterbildungsveranstaltungen
   - Themenspezifische Initiierung durch Lern-Workshops
   - Aufruf zu themenspezifischen Kooperationen, z.B. Beteiligung an entsprechenden Ausschreibungen
4. Kooperation braucht Kooperation:
   - Institution, Verband als Teil eines funktionierenden Netzwerkes von Experten für z. B. Rechtsberatung, Förderberatung, Marketingberatung etc.
   - Kontakte zu anderen Verbänden und/oder Netzwerken
   - Attraktive Informationsplattform

Zusammenfassung
Kooperationen bergen nicht nur ein großes Potential, die eigenen Handlungsspielräume systematisch zu erweitern und damit den eigenen wirtschaftlichen Erfolg langfristig zu sichern. Sie sind die Arbeitsform der Zukunft – und sie sind kein Zufallsprodukt. Sei es, dass Partner für ein bestimmtes Projekt gebraucht werden, sei es, dass eine inspirierende, innovative Idee gemeinsam geboren und entwickelt wurde – Kooperationen sind planbar und damit steuerbar. Verbände wie die AGD stehen dabei gern unterstützend zur Seite.

Weiterlesen:
- Alexander Schmidt: Co-Opera – Kooperationen mit Leben füllen. Carl-Auer-Verlag Heidelberg, 2007
- Bernd Geisen, Regine Hebestreit: Gemeinsam stärker. Kooperationen planen und durchführen. Ein Leitfaden für kleine und mittelständische Unternehmen, hrsg. Vom Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit, Berlin, 2003
- www.kooperationswissen.de
- www.die-beste-kooperation.de

Impuls 3: Netzwerke ekklesiologisch

(Dr. Thomas Schlegel)

Einführung
Für den folgenden Beitrag erhielt ich einen klaren und zugespitzten Auftrag: Die Verschränkung von Netzwerktheorie mit der Ekklesiologie, oder präziser: Ich möge den Netzwerkgedanken mit der derzeit gängigen empirisch-soziologischen Ekklesiologie, die in unserer verfassten Kirche ein Hybrid aus den drei Elementen Institution, Organisation und Bewegung sieht, vermitteln – und beispielsweise prüfen, ob Netzwerk einfach ein Synonym für Bewegung ist. Kirche wäre dann eine Mischung aus Institution, Organisation, Netzwerk. Dieser Frage werde ich nachgehen, sie verneinen und dann mit Blick auf die traditionelle Kirchendefinition dafür plädieren, Kirche theologisch als Netzwerk anzusehen.

Je intensiver ich mich in die Materie einarbeitete, umso dankbarer war ich für diesen klaren – und damit eingeschränkten – Auftrag. Denn Netzwerk ist eines der Konjunkturwörter der

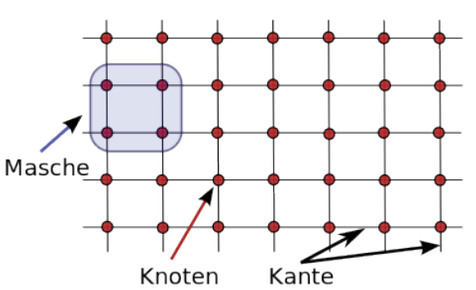
letzten Jahre. Jeder redet davon: Man horcht sich bisweilen in seinen Netzwerken um. Auf Tagungen – und Fachgesprächen – ist ein entscheidender Mehrwert dies: Networking. Im Büro melde ich meinen Rechner im *Novell-Netzwerk* an. In Bahn und Bus wird auf den Smartphones geschaut, was sich in den sozialen Netzwerken tut. Also, ganz klar: Netzwerk ist ein Konjunkturbegriff, der aufgrund seines häufigen Gebrauchs diffus bleibt und unscharfe Ränder aufweist.

So ist auch bei der praktisch-theologischen Rezeption des Netzwerkgedankens überhaupt nicht klar, was darunter zu verstehen ist. Mich hat das überrascht. Was die Autoren unter Netzwerk verstehen, legen sie nur selten dar. Die Bedeutung wird schlicht vorausgesetzt.
In dem Lehrbuch Praktische Theologie „Kirche“ von *Uta Pohl-Patalong* und Eberhard Hauschildt begegnet Netzwerk als „Netz von Gemeinden an kirchlichen Orten“[5], also als regionale Verbindungen von organisationalen kirchlichen Einheiten. Vernetzung zwischen Kirchengemeinden gleichen Profils hat schon *Wilfried Härle* als ein Stimulus von Wachstum für die Einzelne beobachtet.[6] In dem aktuellen „Handbuch für Kirchen- und Gemeindeentwicklung“ lässt sich gar ein eigener Artikel zu „Gemeinde in Netzwerken“ finden. Hier allerdings geht es fast ausschließlich um *social media*, also die medialisierte Form von Kommunikation im Internet.[7] Und in dem Sammelbändchen des bayerischen Amtes für Gemeindedienst – das u.a. von *Ulrich Jakubek* herausgegeben wurde, begegnet Netzwerk in erster Linie als informelles Netzwerk, also als „soziales Beziehungsgeflecht“ zwischen Menschen.[8]

Es tauchen verschiedene Netzwerktypen auf: interorganisationale Netzwerke, informelle und mediale. Dieser winzige Forschungseinblick schon vermag zu zeigen, dass es sich bei dem Wort um einen großen Container handelt. Er deutet zudem an, dass man darunter offenbar wirklich Verschiedenes verstehen kann. Die anderen Beiträge in diesem Heft unterstreichen dies: Ulrich Jakubek bezieht sich eher auf persönliche Netzwerke; Victoria Ringleb auf Kooperationen zwischen Organisationen – beides ist eine legitime Sicht auf Netzwerke.

Insofern scheint die erste Frage schon beantwortet: Netzwerke sind nicht einfach *das* Äquivalent von *Gemeinschaft* oder *Bewegung* im kirchlichen Hybrid. Zu einfach wäre es, sie als dritte Dimension neben Organisation und Institution anzusehen. Es gibt nämlich auch Netzwerke innerhalb und zwischen Organisationen und Netzwerke zwischen institutionellen Partnern wie beispielsweise die OSZE zwischen verschiedenen Nationen.

Definition
Doch bevor ich diese Verhältnisse weiter aufdrösele, möchte ich Netzwerk definieren: Netzwerke sind soziale Systeme, deren Struktur einem Netz ähnelt. Die Subjekte des sozialen Handelns erscheinen als Knoten, die mittels Kanten verbunden sind. Ein geschlossener Zug aus Kanten und Knoten heißt Masche.



(Darstellung nach Wikipedia)

Eine Weichenstellung erfolgt durch die Beantwortung der folgenden Frage: Wer ist das Subjekt der Netzwerkbildung? oder: Wer sind die Knoten? Von ihrer Beantwortung hängt ab, ob ich von interorganisationalen Netzwerken oder informellen rede. Denn Knoten können Personen sein – also psychische Systeme – oder Organisationen oder Teile von Organisationen – soziale Systeme allgemein. In allen Fällen handelt es sich um Netzwerke.

5 Hauschildt, Eberhard/Pohl-Patalong, Uta, Kirche, (Lehrbuch Praktische Theologie 4), Gütersloh 2013, 310.

6 Härle, Wilfried/Augenstein, Jörg/Rolf, Sibylle/Siebert, Anja, Wachsen gegen den Trend. Analysen von Gemeinden, mit denen es aufwärts geht, Leipzig 2008, 310.

7 Ilona Nord, Gemeinde in Netzwerken, in: Kunz, Ralph/Schlag, Thomas (Hg.), Handbuch für Kirchen- und Gemeindeentwicklung, Neukirchen-Vluyn 2014, 409-415.

8 Jakubek, Ulrich/Straus, Florian, Netzwerke sichtbar machen. Impulse für Gemeindeentwicklung, Nürnberg 2014.

Mit anderen Worten: Netzwerke sind „Formen sozialer Ordnungsbildung über reflexive Kontakte, die sich innerhalb und zwischen Systemen herausbilden“[9]

Die verschiedenen Systeme sind über Kanten verbunden – sie kommunizieren miteinander. Dies kann intensiver und häufiger oder unverbindlicher und seltener geschehen. Man spricht dann von starken bzw. schwachen Verbindungen (strong bzw. weak ties). Gerade die *weak ties* sind meist latente Verbindungen, die nur selten zur Interaktion kommen. Entscheidend aber ist, dass sich die Akteure erst zum Netz verbinden durch die *kommunikative Praxis* (Nassehi). Kommunikation – lose oder dicht – hält sie zusammen. Insofern ist ein Netzwerk als eine spezifische *kommunikative Konstellation* zu begreifen.

Dass die Kommunikation verschiedenster Akteure in einer Gesellschaft komplex ist – und damit auch das Netz an Verbindungen zwischen ihnen, ist evident. Schon bei psychischen Systemen – also Personen – ist das leicht nachzuvollziehen. *Jedes Mitglied der Gesellschaft ist Teil eines Netzwerks* – jeder interagiert mit anderen, die wieder mit anderen kommunizieren, die ihrerseits untereinander verbunden sind etc. Es gibt quasi keine Person, die nicht in ein Netzwerk eingebunden ist – es sei denn, sie besitzt keine Kontakte – dann ist sie aber auch kein integriertes Mitglied der Gesellschaft, die ja als *Inbegriff der kommunikativen Praxis* angesehen werden kann (Nassehi).

Über Netzwerke zu reden heißt dann lediglich, die Kommunikation in besonderer Form zu betrachten: nämlich systemisch und ganzheitlich in ihrer Komplexität – nicht nur monopolar, auch nicht nur bipolar, sondern multipolar. Diese Komplexitätssteigerung in der Wahrnehmung von Kommunikationsvorgängen lässt sich in den letzten Jahrzehnten an verschiedenen Stellen beobachten. Richtete beispielsweise die klassische Homiletik ihre Aufmerksamkeit vor allem auf den Prediger, so kamen später die Hörer als Mit-Produzenten der Botschaft in den Blick, schließlich wird heute das ganze System, der jeweilige Kontext als maßgebliche Determinante der Verkündigungssituation berücksichtigt. Predigt ist keine eindimensionale Sendung von Botschaften, sondern ein dichtes Geflecht von Interaktionen, das der unmittelbaren Steuerung des Einzelnen entzogen ist. In gewisser Weise wird Predigt so netzwerkartig betrachtet oder als Netzwerk konstruiert.

Eine ähnliche Verschiebung lässt sich auch in der philosophischen Rezeption des Vernunftbegriffes beobachten. Wurde sie traditionell vom Subjekt her gedacht (der Denker an seinem Katheder), so entwirft sie beispielsweise Habermas (und auch schon an Adorno) vom Diskurs her.[10] Nicht nur zwei Gesprächspartner sind in diesen einzubeziehen, sondern alle nur möglichen, denkbaren, die ihrerseits nicht nach Status, Alter oder Verdienst zu berücksichtigen sind (also ganz unhierarchisch), sondern nur vom „zwanglosen Zwang des besseren Arguments“. Rationalität stellt sich kommunikativ ein – ein Abschied vom subjektzentrierten Paradigma der Moderne.[11] Übrigens hatte schon Wittgenstein vorgeschlagen, Gedanken nicht mehr zu ordnen wie eine Kette – die einzelnen Glieder der Argumentation greifen ineinander – sondern wie ein Netz.

Der Rekurs auf die Homiletik kann verdeutlichen, dass die Konjunktur der Rede von Netzwerken nicht daher rührt, dass Netzwerke neu wären. Denn die Predigtsituation hat sich seit Jahrhunderten nicht geändert – dennoch betrachtet man diesen Kommunikationsvorgang heute anders: nicht mehr monopolar, sondern multipolar. Das heißt: Netzwerke sind in ihrer realen Basis ein uraltes soziales Phänomen. Schon die Sippe in archaischen Zeiten ließe sich als Netzwerk beschreiben. Obwohl man unumwunden zugeben muss, dass heutige Kommunikationsprozesse durch enorme Zunahme der Mobilität und der digitalen Vernetzung vielschichtiger geworden sind: Dennoch sind sie nicht neu; vor allem ist die Aufmerksamkeit ihnen gegenüber

---

9 Holzer, Boris, Netzwerke, 2. Aufl., Bielefeld 2010, 104.

10 Vgl. vor allem Habermas, Jürgen, Theorie des kommunikativen Handelns, Band 1: Handlungsrationalität und gesellschaftliche Rationalisierung, Band 2: Zur Kritik der funktionalistischen Vernunft, Frankfurt a.M. 1981.

11 Es gibt keine reine Vernunft [...]. Sie ist eine von Haus aus in Zusammenhängen kommunikativen Handelns wie in Strukturen der Lebenswelt inkarnierte Vernunft.« (Jürgen Habermas: Der philosophische Diskurs der Moderne, Frankfurt/Main 1985, S. 374)

ist gewachsen. Die Konjunktur der Rede von Netzwerken korrespondiert mit zwei ihrer zentralen Implikationen:

1. Sie haben keine Mitte, also keine Zentrale. Die Netzwerkidee passt ausgezeichnet zu dem antihierarchischen, akephalen und konstruktivistischen Design heutiger Meta-Theorien.
2. Sie spiegeln den ganzheitlichen, systemischen Ansatz wieder, der die Sozialwissenschaften ebenso prägt.

So kann man konstatieren: Netzwerke sind weniger eine *eigene* Sozialform, sondern eine bestimmte *Betrachtungsweise des sozialen Miteinanders*, eben eine ganzheitliche und eine dezentrale. Diese Betrachtungsweise kann man auf alle Kommunikationsvorgänge anwenden: die innerhalb von Organisationen, zwischen Organisationen, unter dem Dach von Institutionen, zwischen Institutionen und natürlich zwischen Einzelnen und Gruppen und sonstigen Akteuren.

Mit dieser kurzen theoretischen Vorschaltung kehre ich zu meiner Aufgabe zurück: eine Verhältnisbestimmung von Netzwerktheorie und einer bestimmten Spielart von Ekklesiologie vorzunehmen, oder detaillierter: zu fragen, ob und wie man die Teile des Hybrids Kirche unter dem Netzwerkgedanken betrachten kann.

Verhältnis informeller Netzwerken zu Gemeinschaft/Gruppe/Bewegung

Der Vorschlag von Ulrich Jakubek geht dahin, *Gemeinschaft und informelles Netzwerk* gleichzusetzen. Und in der Tat spricht vieles dafür. Hier geht es um das soziale Miteinander auf der untersten Ebene: Das Plaudern beim Kirchkaffee; die Diskussionen bei Workshops auf dem Kirchentag; das gemeinsame Gebet – Menschen treffen sich, sprechen miteinander. Der Umgang ist von Vertrauen geprägt. *Für Viele ist das Kirche*.

Hermelink schreibt dazu: „Die evangelische Ekklesiologie ist jedoch – angefangen bei Luther – darin einig, dass der normative Kern der Kirche in spezifisch gemeinschaftlichen Vollzügen besteht: Sie ist ‚congregatio sanctorum', eine liturgisch konstituierte ‚Gemeinde'."[12]

Nun führt er weiter aus, dass dies eigentlich dem „soziologischen Begriff der Interaktion" gleichzusetzen ist – der „Kommunikation unter Anwesenden". Dieser Kommunikationstyp sei besonders anspruchsvoll – aufwändig. Man muss sich präsentieren, „und zwar unmittelbar, praktisch, unentrinnbar und ohne dass man irgendetwas zurücknehmen kann" (Nassehi). Insgesamt sei dieser Typus seltener geworden, aber für alle Funktionssysteme der Gesellschaft (also auch Institution und Organisation) wegen ihrer Flexibilität, Dichte und ihres Tempos unverzichtbar (Hermelink). Hier geht es vor allem darum, dass Personen als Personen erscheinen. So wird Authentizität vermittelt. Wenn Interaktion sich wiederholt, entsteht Gemeinschaft – oder Gruppe; oder Bewegung – also der Teil des Hybrids Kirche, um den es hier geht. Wie verhält er sich nun zu informellen Netzwerken?

Die Überlappungen von Gemeinschaft und Netzwerk sind groß. Es geht um den informellen Sektor, wo die persönliche Interaktion eine Rolle spielt. Gemeinschaft setzt freilich eine gewisse Verdichtung voraus (Anwesenheit) – die zwar im Netzwerk bei *strong ties* ebenso vorkommt – aber eben nicht überall. Das Netzwerk geht darüber hinaus; sein Charme liegt ja gerade darin, dass es lose Verbindungen und weitläufige Maschen gibt.

Wie ist das bei den Aposteln in Jerusalem gewesen? Sie waren eine Gemeinschaft, hoch verdichtete Binnenkommunikation, also ein sehr enge Masche. Wenn man etwas zurücktritt und die Ereignisse betrachtet – und daran bestätigt sich, dass Netzwerk vor allem eine Sichtweise ist – wird man erkennen: Auch sie waren in ein Netz von Kommunikation eingebunden, das sich über ganz Palästina erstreckte, die zurückgelassenen Familien, die dortigen Bekannten, ehemalige Nachbarn etc. In dem Moment waren dies eher latente Verbindungen, aber dennoch vorhanden. Die *communio sanctorum* war in einem weitläufigeren Netz eingewoben.

---

12 Hermelink, Jan, Kirchliche Organisation und das Jenseits des Glaubens. Eine praktisch-theologische Theorie der evangelischen Kirche, 111.

Meine These lautet hier: *communio sanctorum* als dichte (und heiße) Masche ist immer Teil eines Netzes – wobei nicht jedes Netzwerk *communio* haben muss. Gemeinschaft und Interaktion ist demzufolge der engere Begriff – Netzwerk der weitere. Wenn Kirche *communio sanctorum* ist, dann bedeutet das auch immer, dass sie ein Netzwerk der Heiligen ist. Aber nicht jedes Netzwerk der Heiligen kann mit *communio sanctorum* gleichgesetzt werden.

Wenn hier die Vokabeln „weiter“ und „dichter“ gebraucht werden, versteckt sich dahinter nicht nur eine Aussage über die Art der Interaktion. „Dicht“ würde dann heißen: intensiv bzw. unmittelbar. Dahinter steckt auch eine Aussage über die Perspektive: Wenn man die Kommunikation von nahe betrachtet, sieht man die intensive Gemeinschaft, die *communio sanctorum* – mit etwas mehr Abstand erkennt man das Netzwerk dahinter. Es bestätigt sich, dass Netzwerke eine bestimmte *Betrachtungsweise des sozialen Miteinanders* sind.

Verhältnis informeller Netzwerke bzw. der Gemeinschaft zu Organisationen
Gemeint sind im Folgenden „Organisationen im engeren Sinne“ – entweder systemisch oder eher wirtschaftlich definiert. Beide Konnotationen gehe ich durch, bediene mich dabei der Referenzen Jan Hermelink und Holger Böckel – und komme zu dem Schluss, dass Organisation und informelles Netzwerk eine sehr produktive Symbiose eingehen können:

Denn – und hier gehe ich zuerst auf Nassehi ein – besteht die Aufgabe von Organisationen darin, angesichts zunehmender Komplexität und funktionaler Differenzierung „mittelbare und indirekte“ Formen der Kommunikation zu ermöglichen. „Was Organisationen vor allem organisieren, ist die Möglichkeit von Abwesenheit. Es geschieht gleichzeitig woanders etwas Anderes – und damit dies aufeinander bezogen werden kann, bedarf es einer organisatorischen Praxis.“[13] Anders gesagt: Organisationen bieten einen Rahmen für religiöse Kommunikation – sie organisieren sie und stabilisieren sie damit.

Nun kann zurecht eingewandt werden, dass Kirche als Gemeinschaft (also der normative Kern von Kirche) sich nicht durch Statuten, Paragraphen und finanzielle Mittel organisieren lässt. Geht es bei Organisation und Bewegung dann um *Parallelstrukturen*?

Hermelink, der hier seinerseits Nassehi und Luhmann aufnimmt, spricht von einer wechselseitigen Bedingung, einer Dialektik. In der Organisation würden „formale, rekursive Entscheidungsstrukturen und informelle Kommunikationsvollzüge sich wechselseitig bedingen und bestärken. [...] Bindende und tragfähige Entscheidungen kommen nicht ohne Lobbyismus, Überzeugungsarbeit, Mauschelei und Strippenziehen zustande; diese informellen Vollzüge sind aber auf die formalen Entscheidungswege, -gremien angewiesen, um ihre je eigenen Interessen allererst artikulieren, kommunizieren und durchsetzen zu können.“[14]

Noch an anderer Stelle wird die Dialektik deutlich: Wenn Organisationen Abwesenheit ermöglichen, dann müssen sie Themen, Situationen, Orte mittelbar verknüpfen und damit von der direkten, informellen Kommunikation absehen. Es gehe darum „konkrete Tätigkeiten dadurch zu organisieren, dass man von ihnen absieht und sich letztlich auf ihre ‚Organisation’ konzentrieren kann. Das Eigentümliche ist, dass erst in dieser Konstellation tatsächlich auch jene Freiräume geschaffen werden, die man für die Lösung sachlicher Probleme braucht.“[15]

Glaubenspraxis, informelle Netzwerke, Gemeinschaft: sie bedürfen nach dieser Logik der Organisation, um sichtbar und abgeschirmt in Erscheinung treten zu können. Die Organisation ihrerseits benötigt aber auch verdichtete Maschen im Netzwerk, also Gemeinschaft, weil jene ihren Sinn darin hat, diese zu organisieren.

Holger Böckel spricht aus marktlogischer Perspektive auch davon, dass Organisation und informelle Netzwerke zu einer „stabilisierenden Hybrid-Verbindung“ führen können. Denn durch die organisationsförmige Struktur eines solchen ekklesialen Hybrids sei die Koppelung an den

---

13 Nassehi, Armin, Soziologie. Zehn einführende Vorlesungen, Wiesbaden 2008, 84.

14 Hermelink, Kirchliche Organisation, 95.

15 Nassehi, Soziologie, 95.

Markt vorhanden – was Innovation und Veränderung ermöglicht. Durch die Gemeinschaft werde „der Markenkern“ gewahrt, Vertrauen gestärkt und die freiwillige Leistungserbringung sichere eine „nicht nur ... ökonomisch an Bedeutung gewinnende Organisationsressource“[16].

Nach der skandinavischen Schule können Netzwerke gar als Basisstruktur von Organisationen und Märkten angesehen werden. Damit werden die weichen Faktoren (Vertrauen/Haltungen/Einstellungen) zur Herstellung von Lösungen angemessen berücksichtigt. Mit diesem Rekurs bestätigt sich auch hier: Die Netzwerkperspektive stellt eine besondere Sicht, hier eine dichtere, auf soziale Phänomene dar.

Netzwerke und Institution

Institution sollen hier verstanden werden als das Vorgegebene und Selbstverständliche, als „eine Sinneinheit von habitualisierten Formen des Handelns und der sozialen Interaktion“ (Gukenbiehl). Dietrich Rössler schreibt über die Institution Kirche: „Sie verwaltet die Religion auf eine Weise, die seiner unmittelbaren Einwirkung entzogen ist. Die Institution ist nicht auf ihn angewiesen. [...] Der einzelne ist deshalb andererseits von dieser Verwaltung der Religion entlastet.“[17] Es ist demnach geradezu das Spezifische der institutionalisierten Religion, dass sie das Affektive, Spontane und Vorläufige von Gemeinschaft nicht benötigt. Heiße Maschen in einem Netzwerk schaden ihr nicht; sie braucht sie aber auch nicht. Persönliches Engagement, bewusste Entscheidungen oder commitment – was bei Organisationen im engeren Sinne geradezu erforderlich ist – ist für Institutionen nicht konstitutiv: „Was religiös zu tun sei, das wird von der Institution Kirche verwaltet. Sie stellt dem Individuum dafür vorgeprägte Handlungsformen und Personal bereit.“[18]

Inbegriff für diese Institution war (und ist) noch immer das Landeskirchenamt/das Konsistorium. Dort wird Religion als Teilsystem der Gesellschaft verwaltet. Ein Amt aber muss nicht kooperieren – möglicherweise zum Datenaustausch, aber nicht, um kreativ zu sein oder sich besser auf dem Markt zu positionieren. Ein Finanzamt beispielsweise besitzt keine Rückkoppelung nach außen. Es geht nicht darum, die Umsatzzahlen durch neue Steuern zu steigern oder Anreize zu schaffen, damit Menschen weniger Werbungskosten angeben. Das Finanzamt verwaltet. Dort kommen Vorgänge auf den Tisch, es wird die Zuständigkeit geprüft, dann wird der Fall bearbeitet – und wenn die Erstattungssumme einen gewissen Betrag übersteigt, muss die Unterschrift vom Chef eingeholt werden.

Verwaltung, Hierarchie, Zuständigkeit: Dies sind entscheidende Logiken einer Behörde. Warum sollte eine so denkende Institution Netzwerke benötigen? Sie braucht sie in der Regel nicht – weder die interorganisationalen noch die informellen: Denn die Dinge sind geregelt – Veränderung ist nicht vorgesehen.

Eine Kirchengemeinde kann in diesem Denken gut funktionieren: Da sind die, für die sie zuständig ist, die Mitglieder in der Parochie. Die werden in Karteien verwaltet. Zuständigkeiten sind somit klar – die Hierarchien meist auch. In einem stabilen volkskirchlichen Umfeld – in dem Taufe, Trauung und Bestattung soziale Konventionen darstellen – funktioniert dies in der Regel auch sehr gut. Ganz unaufgeregt wird hier Religion verwaltet.

Dennoch gibt es auch in Institutionen interne/informelle Netzwerke. Die evangelische Kirche lässt hier bewusst Raum – auch weil sie weiß, dass Gemeinschaft für Kirche konstitutiv ist. Dennoch kommt es hier nicht zu einer Symbiose, sondern zu Parallelstrukturen:

„Interne Netzwerke im Kontext von Kirche und Diakonie funktionieren immer dann, wenn sie ...

---

16 Böckel, Holger, Führen in vernetzten Bezügen – Praktisch-theologische Thesen zur Steuerung in kirchlich-diakonischen Kontexten, Vortrag auf dem Fachworkshop Kirchenmanagement – ökumenisch, akademisch und praxisnah am 7. März 2015 in Nürnberg, Dokumentation unter http://www.kirchenmanagement.com/KM-Doku2015.pdf, 19-30, 23.

17 Rössler, Dietrich, Die Institutionalisierung der Religion, in Lohff, Wenzel/Mohaupt, Lutz (Hg.), Volkskirche – Kirche der Zukunft? Leitlinien der Augsburgischen Konfession für das Kirchenverständnis heute, Hamburg 1977, 41-69, hier 67.

18 Hauschildt/Pohl-Patalong, Kirche, 159f.

die hierarchisch strukturierte Institution durch selbständige Parallelstrukturen gleichsam umgehen. Hier ist an die vielen Basisbewegungen zu erinnern, die das Engagement vieler Ehrenamtlicher und nicht selten innovative Ideen freisetzen und einem weiten Kreis zugänglich machen.“[19]

Informelle Netzwerke besitzen etwas Subversives. Wenn die Institution sich auf sie einlassen will (also steuern will), muss sie Organisationslogik annehmen und kann Entscheidungen nicht mehr hierarchisch steuern. Das gilt in Bezug auf informelle und interorganisationale Netzwerke: Denn in Netzwerken werden die Lösungen ausgehandelt. Die Akteure sind relativ autonom und wollen überzeugt werden, um zuzustimmen.

„Es ist in diesem Falle für die übergeordnete [Institution] nur dergestalt möglich, an der Steuerung des Netzwerks zu partizipieren, indem man sich selbst in der Rolle eines Netzwerkteilnehmers begibt, Überzeugungsarbeit leistet und nach Interessen und Unterstützungsmöglichkeiten fragt“[20]. Die Institution operiert dann als Organisation.

„Verharrt etwa verfasste Kirche als Kontext eines in ihr entstehenden Netzwerkes dagegen in ihrer Institutionslogik, ist nicht nur die Steuerungsfähigkeit der Institution stark eingeschränkt. Auch die Steuerung im Netzwerk wird dann wahrscheinlich dezentral durch teilnehmende Akteure übernommen. Hier kommt es zu einem institutionslogischen Netzwerkversagen.“[21]

Interorganisationale Netzwerke (Kooperationen), informelle Netzwerke und Organisation
Ich halte diese Verhältnisbestimmung als die eigentlich Relevante in unserem Umfeld einer „Mission in der Region“. Das EKD-Zentrum für Mission in der Region hat an dieser Stelle eine Menge gedacht, geschrieben und publiziert. *Geht es doch um die Frage, wie organisationale Einheiten von Kirche (meist Kirchengemeinden) miteinander in einer Haltung des Vertrauens aber auch des gemeinsamen Interesses (Mission) kooperieren; also ein interorganisationales Netzwerk ausbilden können*.

Hintergrund für diese Entwicklung ist (wie in der Ökonomie) die zunehmende Komplexität des Umfeldes, außerdem die Verengung der kirchlichen Aktivitäten auf wenige Zielgruppen, die Säkularisierung, die durch den Mitgliederverlust spürbar werden:

„Netzwerke entstehen vor allem dort, wo kirchliche ... Akteure vor dem Hintergrund des Nachlassens bzw. strategischen Versagens institutioneller Bindungskräfte des Metasystems beginnen, sich aufgrund ihrer hohen relativen Autonomie selbst organisationslogisch zu verhalten und angesichts des erkannten ‚Wettbewerbs um die Aufmerksamkeit’ von Adressaten ... gemeinsame Ziele und Strategien zu entwickeln. Überall dort, wo der Markt als Umgebung und Resonanzkontext erkannt, Innovationen gesucht, evangelische Zielsetzungen benannt und hierfür Strategien entwickelt werden sucht man ... nach Kooperationspartnern von gemeinsam aufrechenden ‚Gleichgesinnten’ ... Für diese Akteure wird das Netzwerk auf Dauer zum eigentlichen Ort der Koordination bzw. Selbststeuerung und löst damit die unflexible hierarchisch-institutionelle Rahmenorganisation als Steuerungsinstanz ab.“[22]

Damit ist gesagt, dass Kirche durch Netzwerken ihrer Teileinheiten sich zur Organisation wandelt. Das Zielfoto dürfte dann so aussehen, wie es Pohl-Patalong und Hauschildt als Netzwerk in der Region beschreiben (und es scheint dabei fast so, als hätten sie bei den einschlägigen

---

19 Böckel, Holger, Führen in vernetzten Bezügen – Praktisch-theologische Thesen zur Steuerung in kirchlich-diakonischen Kontexten, Vortrag auf dem Fachworkshop Kirchenmanagement – ökumenisch, akademisch und praxisnah am 7. März 2015 in Nürnberg, Dokumentation unter http://www.kirchenmanagement.com/KM-Doku2015.pdf, 19-30, hier 24.

20 A.a.O., 28.

21 A.a.O., 29.

22 Ebd.

Publikationen des Zentrums Mission in der Region abgeschrieben[23]):

„Bisherige Ortsgemeinden setzen dabei stärker als bisher Schwerpunkte und entwickeln Profile, mit denen sie Aufgaben für einen größeren regionalen Rahmen übernehmen. [...] Die Gemeinden verstehen sich damit weniger als autonome Größe für einen abgegrenzten Bezirk [=Institution] denn als Knotenpunkte in einem Netz von Gemeinden mit einem jeweils spezifischen Beitrag für die gemeinsame Aufgabe. Gleichzeitig geben sie ihre Stärke lokaler Orientierung und Kompetenz nicht auf, sondern betonen diese.“[24]

Erwähnt sei schließlich noch, dass in solchen gemeindlichen Kooperationen die informellen Netzwerke außerordentlich wichtig sind. „Bei interorganisationalen Netzwerken gehen ... die Plausibilitäten personaler Netzwerke nicht verloren. Sie sind im Gegenteil darin gleichsam aufgehoben, spielen personale Beziehungen doch bei der Entstehung, Steuerung und Erhaltung von interorganisationalen Netzwerken eine ganz wesentliche Rolle.“[25]

Ja, Netzwerke werden durch „Interaktionsinterventionen“ gesteuert, setzen also face-to-face-Verhandlungen voraus, weshalb die weichen Faktoren wesentlich zu ihrem Gelingen beitragen.

Kirche, theologisch, als vierdimensionales Netzwerk

Die ekklesiologische Standortbestimmung der Netzwerktheorie ist Gegenstand dieses Aufsatzes. Bisher orientierte ich mich dabei an der empirisch-soziologisch basierten Kirchenlehre: Von der Wirklichkeit heutiger Volkskirche in Deutschland herkommend wird protestantische Kirche als Hybrid von Institution, Organisation und Bewegung verstanden. Diese vor allem in der praktischen Theologie rezipierte Kirchentheorie soll hier abschließend ergänzt werden durch den Rekurs auf eine dogmatisch begründete, stärker normative Ekklesiologie. Wie verhält sie sich zur Netzwerkidee? Lassen sich auch darin Netzwerkelemente aufspüren? Inwiefern wirft der Netzwerkgedanke eine neue, aber vertiefende Sicht auf die *congregatio sanctorum*?

Die im Folgenden vertretene These lautet, dass Kirche als vierdimensionales Netzwerk angesehen werden kann: Da sie eine spezifische *kommunikative Konstellation* auf mindestens vier verschiedenen Ebenen ist, lässt sie sich als Netzwerk mit Maschen, Knoten und schwachen Kanten beschreiben: in die Breite, in die Höhe, in die Tiefe und in die Zeit hinein.

Um diese These zu begründen, rekurriere ich auf zwei klassische Entwürfe: Auf die Zusammenfassung der lutherischen Lehre in der Orthodoxie (Heinrich Schmid) und den „Kirchenvater“ des 19. Jahrhunderts: Friedrich Daniel Ernst Schleiermacher. Diese Auswahl ist eher willkürlich. Sie könnte aber, so behaupte ich, beliebig erweitert werden, da Netzwerke eine bestimmte *Betrachtungsweise des sozialen Miteinanders* sind, weniger eine eigene Sozialform: So wird Kirche in den verschiedenen Entwürfen nicht direkt als Netzwerk beschrieben – sie lässt sich aber immer aus dieser Perspektive betrachten.

In der frühen lutherischen Theologie des 17. Jahrhunderts ist Kirche eine Wirkung der Gnade. All die, die sie erlebten, bilden eine Gemeinschaft: „Bei der Wirksamkeit, die Gott den ... Heilsmitteln beigelegt hat, lässt es sich nicht anders erwarten ..., als dass sich durch diese eine Gemeinde von solchen bildet, die die ihnen gebotene Heilsgnade auch wirklich annehmen.“[26]

Und auch bei Schleiermacher bildet dieser soziale Aspekt den fraglosen Kern der Kirche: *„Daß eine Kirche nichts anderes ist als eine Gemeinschaft in Beziehung auf die Frömmigkeit, ist*

23 Vgl. z.B. zwei Beiträge in dem Sammelband: Region – Gestaltungsraum der Kirche. Begriffsklärungen, ekklesiologische Horizonte, Praxiserfahrungen, im Auftrag des Zentrums für Mission in der Region hg. v. Daniel Hörsch und Hans-Hermann Pompe, (Kirche im Aufbruch 4), Leipzig 2012: Team des ZMiR, Region als mehrdimensionaler Gestaltungsraum. 37 Thesen zur Region, 219-272 und Thomas Schlegel „Allen alles werden, um einige zu retten“. Das missionarische Potential der Region, 103-124.

24 Hauschildt/Pohl-Patalong, Kirche, 307.

25 Böckel, Führen in vernetzten Bezügen, 21.

26 Schmid, Heinrich, Die Dogmatik der evangelisch-lutherischen Kirche dargestellt und aus den Quellen belegt, neu herausgegeben und durchgesehen von Horst Georg Pöhlmann, Gütersloh 1979, 368.

für uns evangelische Christen wohl außer allen Zweifeln gesetzt.“[27] Kirche ist elementar Gemeinschaft – Kommunikation, ja Interaktion. Der Nukleus ist eine Masche von Knoten mit starken Verbindungen.

Diese Verbindungen existieren nicht nur untereinander, sondern auch in Bezug auf Gott: Die Glaubenden reden mit Gott, preisen und loben ihn; er spricht zu ihnen und handelt an ihnen. Es findet Kommunikation statt – und zwar nicht nur stellvertretend von einem Priester, sondern zwischen jedem Christen und Gott. Hier wird die vertikale Dimension sichtbar, die das Netz der Glaubenden nach oben aufspannt: und zwar an jedem Knoten.

„Diese [=die die Annahme der Gnade zu einer Gemeinschaft fügt] erkennen als ihren Herrn und als ihr Haupt Christum, der durch seine Dahingabe in den Tod eine Gemeinde von Erlösten nicht allein möglich gemacht hat, sondern diese auch erhält, … und ihr alles das vermittelt, was zu ihrem Bestehen und Gedeihen nötig und dienlich ist. Mit ihm ist diese Gemeinde aufs Engste verbunden.“[28]

Schleiermacher wählt hier bekanntlich einen anderen Ansatz: Er betrachtet die Beziehung zu Gott „von unten“ her, also von der Frömmigkeit. Dennoch ist *„das Gemeinsame aller noch so verschiedenen Äußerungen der Frömmigkeit …, daß wir uns unsrer selbst als schlechthin abhängig, oder, was dasselbe sagen will, als in Beziehung mit Gott bewußt sind.“*[29]

Die Ortsgemeinde stellt eher eine Masche von Knoten mit starken Verbindungen dar – also die Interaktion vor Ort. Das lässt sich bei Schmid und Schleiermacher wieder finden:

„Wenn aber die Glieder dieser Gemeinde … untereinander verbunden sind, so ist es ebenso natürlich als von Gott gewollt, dass diejenigen, die am gleichen Ort und zur gleichen Zeit leben, in eine engere sichtbare Gemeinschaft zusammentreten, so dass also die eine und allgemeine Kirche in einzelnen Partikular-Kirchen zur Erscheinung kommt, und ihr wirkliches Vorhandensein auch äußerlich an solchem Zusammentritt erkannt werden kann.“[30]

*„Jede solche relativ abgeschlossene fromme Gemeinschaft, welche einen innerhalb bestimmter Grenzen sich immer erneuernden Umlauf des frommen Selbstbewußtseins und eine innerhalb derselben geordnete und gegliederte Fortpflanzung der frommen Erregungen bildet … bezeichnen wir durch den Ausdruck **Kirche**.“*[31]

Mit etwas größerem Abstand werden auch die anderen Verflechtungen der Kirche sichtbar: Die Masche einer Gemeinde ist über schwächere Bindungen mit anderen Maschen verbunden: regional, ökumenisch, international – mit anderen Christen, anderen sichtbaren Explikationen von Kirche (Kirchengemeinden, Vereinen, Verbänden, Diakonie etc.) Ein dichtes Geflecht von verschiedenen christlichen Akteuren – die erste horizontale Dimension von Kirche:

„Sie ist es aber auch unter sich durch das Band gemeinsamen Glaubens, gemeinsamer Hoffnung und gegenseitiger Liebe, so dass alle die so Verbundenen und gläubig Gewordenen eine einzige große Gemeinde bilden, die wir die Kirche nennen. Zu ihr gehören alle die, die den gleichen Glauben und die gleiche Hoffnung haben, mögen sie auch durch Raum und Zeit noch so weit voneinander geschieden sein.“

Für Schleiermacher geschieht der „Austausch des frommen Selbstbewußtseins“ in fließenden Übergängen – auch zu denen, bei denen selbiges nur rudimentär ausgeprägt ist, weshalb sich „streng genommen“ eine „unbegrenzte Gemeinschaft“ bildet.[32] Diese Tiefe der kirchlichen Ver-

---

27 Friedrich D.E. Schleiermacher, Der christliche Glaube nach den Grundsätzen der Evangelischen Kirche im Zusammenhange dargestellt (1830/31), hg.v. Martin Redecker, Berlin/New York 1999, 15.

28 Schmid, Dogmatik, ebd.

29 Schleiermacher, Glaube, § 4 Leitsatz, 23.

30 Schmid, Dogmatik, 368f.

31 Schleiermacher, Glaube, 45.

32 Schleiermacher, Glaube, 43f.

netzungen in die irdischen Bezüge hinein könnte man getrost als dritte Dimension bezeichnen. Die Masche der Ortsgemeinde tritt in Beziehung zu dem säkularen Gegenüber: Missionarisch wendet sie sich nach außen: *„Jede solche Gemeinde hat dann die Aufgabe, auch andere herbeizuziehen zu der gleichen beseligenden Gemeinschaft mit Christus.“*[33]

Die letzte, vierte Dimension deutet sich schließlich an, wenn man die Zeit ins Spiel bringt. Der Raum wird nach vorn und hinten aufgefaltet. Christen aus Vergangenheit und Zukunft sind auch Teil des kirchlichen Netzwerkes. Die unsichtbare Kirche umspannt die Zeiten. Allerdings sind die Kanten dorthin nur latent, oder eben indirekt.

„Die Kirche umfasst also nicht allein die jetzt Lebenden, sondern ebenso sehr auch die im Glauben Verstorbenen.“ Bei Schleiermacher ist diese unsichtbare Dimension die *„Gesamtheit aller Wirkungen des Geistes in ihrem Zusammenhang“*[34] – eben jenseits der getrennten Ausprägungen der Kirche unter irdischen Bedingungen.

Kirche kann als ein vierdimensionales Netzwerk betrachtet werden. Sie stellt eine spezifische kommunikative Konstellation dar, deren Vernetzungen sich raumzeitlich beschreiben lassen und aus vielen dichten Maschen und losen Kanten bestehen.

Eine solche Beschreibung von Kirche dürfte nicht nur zeitgemäß sein, sie schärft das Bewusstsein dafür, dass jeder Christ in weitgespannten Bezügen lebt: in der Ökumene, einer reichen christlichen Tradition und zu den nichtchristlichen Nachbarn einer globalen Welt. So durchbricht sie den individualistischen Blick auf den eigenen Glauben: in einem großen Netz mit vielen Knoten in unmittelbarer Nachbarschaft erkenne ich meine eigene Ergänzungsbedürftigkeit und zugleich die Möglichkeit einer solchen Erweiterung. Im Netzwerk steht keiner allein, sondern ist mit anderen verbunden: Kooperation ist hier nötig, aber auch möglich.

So sehr der Netzwerkgedanke den Individualismus in Glaubensdingen überschreitet, so sehr bedingt er ihn: Dadurch, dass jeder Knoten, also jede einzelne Person, eine Verbindung nach oben hat, ist jeder gottunmittelbar (Priestertum aller Glaubenden) und braucht keinen Mittler mehr. Für diesen urprotestantischen (und hier auch unhierarchischen) Freiheitsgedanken schärft eine Netzwerkekklesiologie den Blick. Insofern wäre es ein lohnenswertes Vorhaben, die dogmatische Lehre von der Kirche noch detaillierter und ausführlicher unter dem Aspekt des Netzwerkes zu beschreiben.

Aus der Diskussion

Aus der Sicht verschiedener Rollen kamen z.B. diese Reaktionen:

Perspektive eines Nichtkirchenmitglieds:
- Wo ist Ausprobieren in der Kirche zu sehen? Hat Netzwerk in dieser Kirche Platz?
- Wieso fragt Kirche nach sich selbst, wo es doch darum geht, andere zu gewinnen?
- Ihr in der Kirche redet von Liebe und Hoffnung und Glaube – warum funktioniert das bei euch so wenig?

Perspektive Pfarrer_in:
- Der antihierarchische Gedanke ist sympathisch. Was reguliert im Netzwerk aber einen Konflikt? Ein Konfliktlösungsmodell muss zu den Mindeststandards eines Netzwerks gehören. Netzwerke müssen auch sterben und sich neu erfinden dürfen.
- Passen Pfarrersein und dezentrales Netzwerk zusammen? Netzwerk kann auch bedrohlich wirken, denn wo bleibt da die begrenzte Parochie?

Perspektive Dekan_in:
- Sind Netze tatsächlich so gleichmäßig? Es gibt doch auch Subnetze etc...
- Netzwerke bieten mehr Möglichkeiten für die mittlere Ebene, denn die ist näher dran. Aber

[33] Schmid, Dogmatik, 369.

[34] Schleiermacher, Glaube, 385.

Netzwerke sind nicht zu steuern und entziehen sich der Kontrolle.

Perspektive Gemeindeglied:
- Lachend: Kirche entdeckt endlich die Möglichkeiten des Netzwerks. Weinend: Da steckt viel Anforderung drin für Ehrenamtliche bei hauptamtlichen Rückzug.

Perspektive Jurist:
- Ich schaffe durch Regeln die Organisation. So ermögliche ich auch Netzwerke. Wichtig dabei ist die Kommunikation mit Betroffenen, mit aktiven Netzwerkern.
- Ich bin Ermöglicher, und wir ermöglichen schon bereits viel. Gilt nur, vieles noch mit Leben zu füllen. Pfarrkonvente können z.B. Netzwerke sein.

Perspektive ehrenamtlich Leitender:
- Ich wäre verloren ohne Netzwerk. Mein Pfarrer als Komplettvernetzter redet aber mit mir zu wenig und kümmert sich zu viel um Regeln und um die Vernetzung mit Institution. Netzwerke sind schon steuerbar z.B. durch die Definition von Rollen.

Auswertung

1. Wie können wir in Netzwerken handeln?
- Rollenklarheit in Netzwerken herstellen. Hauptamtliche sind verunsichert durch Umstrukturierungen.
- Kirchliche Berufe und deren Rolle in Netzwerken bedenken.
- Offene Netzwerkdesigns schaffen, an die andere andocken können. Wie und wer tut das? Transparenz herstellen.
- (Ge-)braucht Kirche Netzwerke oder umgekehrt?
- Steuerung von Netzwerken. Wie durch wen?
- Ehrenamts-Suchmaschine: nur von Institutionslogik her gedacht?
- in Restrukturierungsprozessen der Landeskirchen bewusst Netzwerkoptionen (Spielräume) schaffen bzw. diese nicht nur dem Zufall überlassen.
- Kirche in den Sozialräumen: wie kommen wir gemeinsam zu einer gemeinsamen Verantwortung? Netzwerke bieten die Form für die Verknüpfung mit anderen.
- Es braucht klare Entscheidung, ob mit Netzwerken gearbeitet wird oder nicht.

2. Wo soll das ZMiR weiterdenken?
- Netzwerk als Container: welche Formen gibt es bereits, wo sind Stellschrauben, die ohne großen Aufwand gedreht werden können?
- Ekklesiologischen Gedanken „Kirche von Netzwerk her“ weiterdenken.
- Leib Christi als Netzwerkstruktur in Konkurrenz zur organisationalen Verfasstheit der Kirche bewusst machen und aufeinander beziehen.
- Was muss sich in kirchlichen Rechtsordnungen ändern, damit wir Netzwerke als Handlungsmodell abbilden können bzw. ihnen die rechtliche Ermöglichung schaffen?
- Gibt es einen Überlappungsraum zwischen Organisation und Netzwerk?
- Wie die Option Netzwerk in Umstrukturierungsmaßnahmen bewusst einsetzen?
- Ausbildung: wie erlange ich Netzwerkkompetenz? (Predigerseminar u.ä.)
- Regelkatalog für Netzwerkverhalten entwickeln

Referenten

» Ulrich Jakubek
» Viktoria Ringleb
» Dr. Thomas Schlegel

Verantwortliche

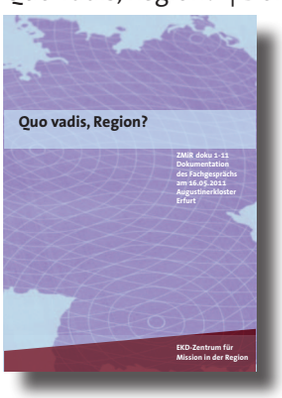
» Hans-Hermann Pompe
» Juliane Kleemann
» Daniel Hörsch
» Christhard Ebert

Teilnehmende

- Pfr. Armin Beck (Kassel, EKKW)
- LKR Dr. Hans-Tjabert Conring (Bielefeld, EKvW)
- Pfr. Axel Ebert (Karlsruhe, EKiBa)
- Sup. Andreas Hunecke (Vlotho, EKvW)
- Pfr.´in Dorothee Land (Neudietendorf, EKMD)
- Pfr. Wilhelm Lömpcke (Schwarz, Nordkirche)
- OKR Dr. Rainer Mainusch (Hannover)
- Pfr.´in Claudia Neumann (Neudietendorf, EKMD)
- Dekan Burkhard zur Nieden (Marburg, EKKW)
- Pfr. Dieter Rammler (Braunschweig)
- Propst Matthias Schmidt (Gießen, EKHN)
- Ralfpeter Reimann (Düsseldorf, EKiR)

Die anderen ZMiR:doku

Quo vadis, Region? | Dokumentation des Fachgesprächs am 16.05.2011, Erfurt



Wolfgang Nethöfel: Regionalisierung – Kröte oder Prinz? | Ulrike Brand-Seiß: Erfahrungen aus dem nordelbischen Reformprozess 2004-2009 | Annegret Freund: Gemeindeentwicklung oder Regionalentwicklung – zwei Seiten einer Medaille?

Mitgliederorientierung zwischen Verheißung und Verurteilung? | Dokumentation des Fachgesprächs am 28.03.2012, Dortmund

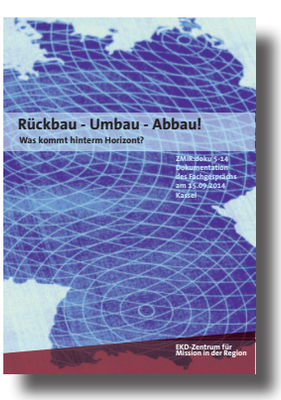
Paul M. Zulehner: Perspektivenwechsel | Matthias Buntrock: Fundraising

Milieusensible Kirche | Dokumentation des Fachgesprächs am 18./19.06.2012, Hannover

Michael N. Ebertz: Umsetzungsblockaden | Matthias Sellmann: Milieusensible Pastoral von Wissenschaft und Praxis | Tobias Kläden: Kontakte in die Bistümer | Marc Calmbach: Wider die Kritik am Sinus-Ansatz | Walther Erlenbach: Wie entstehen die Microm-Milieus? | Karen Hinrichs: Ekklesiologische Perspektiven der Lebensweltforschung | Stefan Hermann: Milieu, Sozialraum und kirchliche Bildung an den Lernorten | Heinzpeter Hempelmann: Ergebnisspuren

Widerstand ohne Ergebung | Dokumentation des Fachgesprächs am 21.03.2013, Hofgeismar

Juliane Kleemann/Christhard Ebert: Organisationale Blockaden im Protestantismus | Heinzpeter Hempelmann: Veränderungsbereitschaft und Milieuzugehörigkeit | Peter Böhlemann: Theologie und Nicht-Veränderung | Kristina Kühnbaum-Schmidt: 1001 Gründe, nicht zu verzweifeln | 50 Gründe, sich nicht zu bewegen



Rückbau – Umbau – Ausbau. Was kommt hinterm Horizont? | Dokumentation des Fachgesprächs am 15.09.2014, Kassel

Patrick Küpper: Rückbau - Umbau - Lebensqualität. Erfahrungen aus den schrumpfenden ländlichen Räumen | Thomas Schlegel: Umbau, Rückbau und Aufbau: Eine dialektische Verhältnisbestimmung

Den Indifferenten begegnen

Versuche zu einer missionarischen Annäherung

Die nächste Jahrestagung des ZMiR findet statt:
Dienstag, 22. November 2016
bis
Donnerstag, 24. November 2016
im Augustinerkloster zu Erfurt.

„Wer bin ich und wenn ja wie viele?“ Richard David Prechts Frage passt auch zu denen, die aus welchen Gründen auch immer nicht oder mal und mal nicht religiös sind. Sie bilden die Mehrheit der Bevölkerung. Für sie bleiben Glauben, Kirche, Gott schlicht ohne Relevanz. Und sie haben höchst unterschiedliche Interessen oder Einstellungen.
Was bestimmt Indifferente? Wie und wo kann man ihnen begegnen? Welche Möglichkeiten gibt es, mit den Indifferenten über Glauben ins Gespräch zu kommen? Welche Formen sind hilfreich, um ihnen eine berührende Begegnung mit Kirche, Gott und Glauben anzubieten? Die Tagung bietet qualifizierte Impulse, bundesweit Erfahrungen und Austausch sowie hilfreiche Umsetzungen.

Mit:
Prof. Dr. Michael Domsgen, Halle/Saale
Prof. Dr. Detlef Pollack, Münster
Prof. Dr. Maria Widl, Erfurt
u.a.

Bitte merken Sie sich diesen Termin vor!

Impressum

Herausgeber:	EKD-Zentrum für Mission in der Region, Dortmund 2015
ViSdP:	Hans-Hermann Pompe
Redaktion und Layout:	Christhard Ebert
Bildnachweise:	Titelgrafik: jungepartner

Kontakt:
EKD-Zentrum für Mission in der Region
Olpe 35
44135 Dortmund
Tel 0231/540934
Mail info@zmir.de
www.zmir.de