

II. Corporate Identity und Theologie: Vorüberlegungen

Wolfgang Nethöfel

Vom Leitbild zur orientierenden Organisation Kirchliche CI-Prozesse im Wandel¹

1. Leitbild-Leiden

Christliche Organisationen werden als Kulturgestalten an den Traditionen gemessen, die sie speichern. Wie christliche Persönlichkeiten werden sie unglaublich und sie können ihre Aufgaben nicht erfüllen, wenn sie selbst den Gestalten guten Lebens, die sie ermöglichen, zu unähnlich werden. Die Modelle des Einleitungsteils entwerfen die Gestaltlogik guten christlichen Lebens entlang semantischer Achsen, die sich aus der Interpretation christlicher Traditionsmuster ergeben. Dieses Angebot für alle ist für individuelle, kollektive und organisationale Kulturgestalten christlicher Tradition kennzeichnend. Es wird zur Sollvorgabe, sobald sie sich in Orientierungsprozessen ihrer Tradition bewusst werden. Es gibt also gute Gründe, über kirchliche Leitbilder zu reden. Wenn man diesen Begriff weit fasst, ist er ein notwendiger Bestandteil christlicher Orientierung.

Bedenken wir allerdings die Ambivalenz der Traditionsvorgaben und die Komplexität der systemischen und medialen Konstellationen, in denen sich solche Orientierungsprozesse vollziehen, dann gibt es auch gute Gründe, über solche Leitbilder nun gerade nicht zu reden. Vor dem entfalteten Hintergrund kirchlicher Modernisierungsprozesse möchte ich dem Unbehagen nachgehen, das mich bei der praktischen Arbeit in kirchlichen Leitbildprozessen immer wieder überfällt. Auch hier in der Hoffnung, dass eine besser begründete Diagnose neue therapeutische Möglichkeiten aufzeigt.

¹ Aus: Wolfgang Nethöfel, *Christliche Orientierung in einer vernetzten Welt*, Neukirchen-Vluyn 2001, S. 231-239; 240-258.

Leitbilder und Leitmodelle

Leitbilder sind scheinbar en vogue: Der Innovationsbeirat der Landesregierung Baden-Württemberg hat im Januar 1998 den Entwurf eines „Leitbildes für Staat und Gesellschaft, Wirtschaft und Beschäftigung, Bildung und Wissenschaft, Forschung und Technologie“ vorgelegt.² Die Kommission für Zukunftsfragen der Freistaaten Bayern und Sachsen hat in ihrem Bericht gefordert, dass sich zur Lösung der Beschäftigungskrise auch gesellschaftliche Leitbilder verändern müssten.³ Diakonie und v.a. Caritas haben Leitbildentwicklungen auf unterschiedlichen Ebenen und unterschiedlicher Güte hinter sich.⁴ Dies induziert heftige Bedarfe, dem sich kaum eine Einrichtung entziehen kann.

Auch in Unternehmen werden Leitbilder entworfen.⁵ Ihre Funktionen sind eher unklar. Gelegentlich liegen sie friedlich auf den Schreibtischen des oberen häufig weiter hinten in den Schubladen des mittleren Managements. Als Transporteure der Unternehmensphilosophie wurden Leitbilder mit Erwartungen versehen, die sie nicht immer halten konnten. Für die einen sind Leitbildprozesse State of the art modernen Managements, für andere schon längst als Mode vergangen oder irrelevant.

Es gibt aber auch prinzipielle Kritik am Denken in Leitbildern, und es gibt ordnungspolitische Anfragen: So kann man beim Leitbild „Soziale Marktwirtschaft“ der Frage nicht mehr ausweichen, ob das Adjektiv deskriptiv oder präskriptiv verwendet wird. Neoliberale Konzeptionen haben gelegentlich zur Folge, dass man im mikroökonomischen Bereich, also bei Unternehmungen, den praktischen Umgang mit Leitbildern für überflüssig hält. Konjunkturbedingungen, die Knappheitsentscheidungen überdecken, wie im temporären Boom der Dotcom-Neugründungen, machen Leitbildvorgaben erst wohlfeil und dann wetteranfällig.

2 Vgl. <http://www.bw-innovativ.de> (18.07.2001).

3 Vgl. <http://www.sachsen.de/de/publikationen/download/bericht.exe> (18.07.2001).

4 Vgl. <http://www.caritas.de> (18.07.2001) sowie <http://www.diakonie.de/wir/> leitbild97.htm (18.07.2001). Der eine Leitbildprozess bilderbuchmäßig von unten, der andere lehrbuchmäßig falsch von oben - was einen verkorksten Implementierungsprozess nach sich zieht.

5 Standardliteratur mit Lit-Angaben: Handbuch Führungspraxis Kirche, Entwickeln, Führen. Moderieren in zukunftsorientierten Gemeinden, hrsg. von Friederike Höher/Peter Höher, Gütersloh 1999, 173-192 (Leitbildentwicklung als Element der Organisationsentwicklung); vgl auch Heinz Kroehl, Corporate Identity als Erfolgsfaktor im 21. Jahrhundert, München 2000 Beispiele mit Lit. unter <http://www.e-businessethics.com/links/codes.htm> (02.08.2001).

Im kirchlichen Bereich habe ich die Erfahrung gemacht, dass beim Umgang mit Leitbildern diffuse Anforderungen und Erwartungen an Veränderungen in der Kirche anschaulich werden. An den „Bildern“, die wir uns vor Augen malen, machen sich Hoffnungen und Ängste fest. Über die lässt sich nun reden, auch streiten. Und dieser Streit schien mir produktiv zu sein.

Ich musste aber erkennen, dass daraus nichts folgte. Dies erkennt man bei der Frage, was denn nun am Montagmorgen nach dem Leitbildseminar jeder und jede zu tun habe. Kirchliche Leitbilder waren als Metaphern verstanden worden. Sie waren „nur Bilder“ gewesen, die mit der Organisation Kirche und der eigenen Funktion darin nichts zu tun hatten.

Kirchliche Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen aller Hierarchiestufen und in allen Funktionen sind nun aber zunächst einmal Profis im semantischen Umgang mit Bildern. Dieser Umgang macht Spaß, er ist gekonnt und wirklich kreativ - mit neuen Sprachbildern. Deren Interpretation ist engagiert bis hin zur Betroffenheit. Aber auch dann ist das „wandernde Gottesvolk“ z.B. noch keine verpflichtende Zielvorstellung für ein neues Dienstleistungsangebot, und „die Stadt auf dem Berg“, die wir vor Augen malen, hat noch nicht notwendig Verschiebungen im Haushaltsansatz für Renovierungen zur Folge.

Mit dem Thema „Leitbild“ lässt sich eine Scheinproduktivität auslösen. Dann ist die Zeit, in der über verschiedene Leitbilder geredet wird - biblische und moderne, erschreckende und wünschenswerte, widersprüchliche und konsistente - vertane Zeit. Die eigentlichen Konflikte werden durch dieses Leitbild-Gerede weiter verdrängt und verschoben. Man redet in Leitbildern, als müsse man nicht handeln. Man redet in Leitbildern statt zu handeln.

Ich verstand Leitbilder immer als Modelle verpflichtender Organisationsmuster und dachte, das sei allen klar. Sie werden jedoch in kirchlichen Kontexten häufig bestenfalls als Symbole für das Wünschenswerte bei irgendwie anstehenden Veränderungen verstanden. Die Verständigung über diese Symbole ist aber dann von der Vereinbarung über Veränderungen in der Organisation zu unterscheiden. Um solche Kommunikationsstörungen zu vermeiden, spreche ich heute lieber von „Leitmodellen“. Den klassischen Leitbildprozess, wenn er ansteht, verstehe ich als einen Prozess mit eigenen Gesetzen, der innerhalb eines management of change über eine Art Reißverschlussverfahren mit konkreten Schritten der Organisationsentwicklung verzahnt werden muss. Das ist harte Arbeit und (vielleicht deshalb) weniger attraktiv als folgenlose Leitbilddebatten.

Leitbilder und Corporate-Identity-Prozesse

Der Abschied vom Begriff Leitbild fällt mir schwer. Denn meine Begeisterung für Leitbilder war keine unkritische Liebe. Meine theologische Identität ist ja geprägt durch die Auseinandersetzung mit einer Theologie, die sich programmatisch als Hermeneutik versteht. Und es war für mich ein wichtiger Entwicklungsschritt, das berechnete Anliegen dieser Position in meine eigenen Theorien und Methoden integrieren zu können. Gerade innerhalb des oben beschriebenen Reißverschlussverfahrens, so dachte ich, sei durch das deutsche Wort „Leitbildprozess“ das unverstellte Wahrnehmen, das unaufgebar Bildhafte jeder Identitätsbestimmung zugleich festgehalten und gegen das Missverständnis geschützt, man rede innerhalb einer Organisation folgenlos über Bilder.

Mindestens für Kirchen aber ist das nicht richtig. Denn selbst wenn es gelingt, nach etlichen Frustrationen zwischen Beratern und zu Beratenden kirchliche Veränderungsprozesse so weit zu treiben, dass sie nun als solche beschlossen und vollzogen werden, wenn man also nicht mehr auf Tagungen und Seminaren über Leitbilder redet, dann sind diese als „*Leitbildprozesse*“ in spezifischer Weise gefährdet. Und das liegt nicht mehr am Bild als methodischem Ausgangs- und Zielpunkt des Veränderungsprozesses. Im Diakonischen Werk der EKD und an vielen anderen Orten war schon klar, dass man dabei nicht bei Bildern stehen bleiben konnte. Als Ergebnis werden, wie es sich gehört, Leitlinien formuliert, in denen sich ausdrückt, was die Organisation ist und was sie tut bzw. werden und tun soll.

Aber es gibt besondere Schwierigkeiten innerhalb dieser Leitbildprozesse, von denen gerade die Kritik an ihren Ergebnissen, die ja häufig zu hören ist, noch einmal in besonderer Weise ablenkt. Akteure und kritische Zuschauer eint nämlich das Missverständnis, als ginge es in diesem Prozess zwar nicht mehr um die Bilder, über die man sich verständigt, aber doch um den Text, auf den man sich einigt - als sei das Eigentliche an einem Leitbildprozess eben das Leitbild (und nicht der Prozess).

Ich bin mittlerweile fest davon überzeugt, dass - leider - das schöne deutsche Wort „Leitbild“ daran nicht unschuldig ist. „Leitbildprozess“ soll als deutsches Wort den amerikanischen „corporate identity“ (CI-) Prozess bezeichnen. Dieses Instrument ist geschmiedet worden in einer unternehmensethischen Auseinandersetzung mit isolierten „Corporate design“-Maßnahmen. Langfristig wirken

sie alle desaströs, denn sie wecken übersteigerte Erwartungen und untergraben daher die Glaubwürdigkeit eines Unternehmens in all seinen Beziehungsfeldern. Also nicht nur gegenüber Kunden, sondern auch im Verhältnis zu Anteilseignern und Lieferanten und im Umfeld, in dem es seine Arbeit tut.⁶

Ein CI-Prozess setzt demgegenüber nicht außen, sondern innen an und führt nach einem eindeutigen Führungsbeschluss von einer Rück- oder Neubesinnung auf das, was für die Organisation wesentlich ist, zu einem möglichst klaren Ausdruck dieser Identität in allem, was dort geschieht. Gleichsam eingebrannt ist daher den Akteuren, dass alle Produkte von ihrem Zustandekommen her bewertet werden. In diesem Sinne kann man sagen: Der Weg ist das Ziel.

State of the art ist jedenfalls (bei abweichenden Differenzierungen im einzelnen), „corporate values“, „corporate culture“, „corporate image“ und „corporate design“ als Ausdrucksgestalten der Unternehmenspersönlichkeit zu unterscheiden und institutionell wie prozessual zuordnen zu können. Die Leitbildbemühungen im Rahmen kirchlicher CI-Prozesse, die ich beobachte, lösen hingegen eine Tendenz aus, in der genau dieser Standard untergraben wird.

Im Nachhinein finden sich dafür Indizien. „Leitbild“ hat als Vokabel seine genaueste Entsprechung im „corporate image“: diese Imago ist aber im CI-Prozess genau definiert innerhalb eines von Seiten der Organisation her bewusst gestalteten Kommunikationsprozesses mit ihrer Umwelt. Es ist dort Ergebnis und Ausgangspunkt ihrer Identitätsbestrebungen - der Punkt allerdings, an dem es mit am deutlichsten von einem Gegenüber abhängig ist.

Bei wirklichen Übersetzungen des deutschen „Leitbild“ hingegen behelfen sich etwa EU-Übersetzer deutlich mit Verlegenheitslösungen.⁸ „Guiding principles“ heißt es etwa oder „principes directoires“, „conception directrices“ steht neben „objectives generaux“, „overall concepts“ findet sich, aber auch „models“. Dahinter verbergen sich Kulturunterschiede, die bei Leitbildprozessen in deutschen Unternehmen beachtet werden müssen, aber auch können.

6 Hiervor warnen alle einschlägigen Lehrbücher ebenso wie vor dem Weg von oben nach unten und vor der Reihenfolge Formulierung vor Implementierung (was nicht mit dem Verzicht auf einen eindeutigen Führungsbeschluss zu verwechseln ist; dazu s. gleich).

7 Zu wiederum entgegenstehenden Tendenzen im Bereich der Diakonie vgl. unten in V.2 (Orientierungskompetenz auf dem Gesundheitsmarkt). Die Gründe dafür erläutert am Beispiel Klaus Streeck, Corporate Identity im Christentum. Die produktive Gemeinschaft der Diakonieschwester (TWS 2), Hamburg 1995.

8 Vgl. <http://eurodic.ip.lu/cgi-bin/edicbin/EuroDicVJWW.pl> (18.07.2001).

Amerikanische CI-Programme relativieren den dort traditionell im Hintergrund vorhandenen Pragmatismus durch ein kantianisches Gestaltungsprinzip. Sie verhindern, dass die utilitaristische Grundorientierung die Glaubwürdigkeit des Marktauftritts verhindert, indem sie deontologische „codes“ („of ethics“, „of policy“, „of conduct“) oder „guidelines“ formulieren. Und deutsche Manager und Mitarbeiter lernen, dass man solche Texte nicht wie Unternehmensverfassungen behandeln darf, sondern dass sie Grund- und Orientierungsmuster einer prinzipiell pragmatischen Praxis sind, wo sie aber bei einem eng begrenzten Typus interner Konflikte als Quasi-Rechtsnormen praktisch werden. Gerade wenn es gut, d.h. professionell zugeht, ist „Leitbild“ bei deutschen Unternehmen eine Metapher für die Übernahme des Prozesses, der mit einem solchen oder einem vergleichbaren Ergebnis endet.

Dass bei kirchlichen Leitbildprozessen umgekehrt von jenem „Prozess“ eigentlich nicht mehr die Rede sein kann, scheint mir kein Zufall zu sein. Die vielleicht durch die philologisch orientierte Ausbildung deutscher Theologen und Theologinnen hervorgerufene Konzentration auf die Formulierung von Leitbildtexten oder kodifizierten Leitlinien dampft - oft schon im Ansatz, spätestens im Verlauf - die Stationen und Phasen ein, die für einen CI-Prozess konstitutiv sind. Dieser wird ersetzt durch eine Auseinandersetzung über die richtige Leitbildformulierung. Für die Organisationsentwicklung ist das in jeder Hinsicht pathologisch. Das intendierte Ziel kann nicht erreicht werden. Durch die ausbleibende Konzentration auf ihren Identitätskern beraubt sich die Organisation ihres wesentlichen Veränderungspotentials, wenn sie sich nicht überhaupt von ihrer wichtigsten Energiequelle abschneidet. Und schließlich beobachten wir, dass die Energien, die jener Prozess stets freisetzt, ihren Ausdruck in einer institutionellen Politisierung finden, die nun am sichersten die Auseinandersetzung mit jenen Problemen verhindert, die zu Beginn das Bewusstsein auslösten, es müsse sich etwas ändern.

Hier schließt sich ein Kreis. Jener ausdrucksfixierte Begriffsrealismus war die Schnittmenge zwischen dem späten Heidegger und der „Neuen Hermeneutik“. Auch hier ersetzte der Streit um die Wörter die Auseinandersetzungen mit den Sachen allerdings auch nicht wirklich folgenlos - gerade Verdrängungen und Verschiebungen haben ja Konsequenzen. Es geht jedenfalls nicht nur um den Abschied von der Vokabel „Leitbild“. Es geht um den Abschied von einer Illusion.

Kirchliche Organisationen sind nicht durch ihre Tradition konstituiert, sondern durch ihre organisatorische Realität. Eine unter Marktbedingungen überlebensfähige Identität gewinnen und erhalten sie noch nicht dadurch, dass sie ihre verpflichtenden Traditionen als Leitbild neu formulieren. Ihr CI-Prozess unterscheidet sich von dem eines Unternehmens allenfalls dadurch, dass diese Einsicht erst errungen werden muss. Inspirierende Visionen und einleuchtende Erkenntnisse, unverzichtbare Erfahrungen und verbindliche Traditionen, orientierende Bilder und Worte garantieren weder noch können sie das „Bottom up“ ersetzen, mit der die Organisation auf den „Top Down“-Beschluss des Vorstandes für einen CI- Prozess reagieren muss.

Dies ist bedauerlich, heißt es doch auch, dass bei der Entwicklung kirchlicher Organisationen permanent mit einer „Hermeneutik des Verdachts“ gearbeitet werden muss, mit der sich ein Berater keine Freunde macht: „Redest du schon wieder, weil du dich nicht verändern willst?“ „Was heißt diese Tradition, auf die Du Dich jetzt beziehst, für Deine Position und für Deine Funktion in der Organisation - und für mich in der Rolle des Beraters?“

Kirchliche und Unternehmens-Leitbilder

Konflikte zwischen kirchlichen Auftraggebern und Beratern sind dann absehbar. Sie sind unausweichlich, wenn auf beiden Seiten ehrlich und hart gearbeitet wird. Je nach theologischer Sozialisation und konfessioneller Prägung unterschiedlich ansetzend wird der kirchliche Auftraggeber schließlich stets darauf insistieren, dass ein nicht verzweckbarer Rückbezug auf die Tradition für die Identitätsfindung seiner Organisation unverzichtbar ist - auch wenn daraufhin zunächst der Beratungsprozess und dann der Versuch scheitert, sich auf dem Markt religiöser Dienstleistungen zu behaupten.

Um seine eigene Identität nicht aufs Spiel zu setzen, wird der Berater aber daran festhalten, dass gerade dieser Prozess traditionsvermittelter Identitätsfindung nicht irgendwo in der Organisation folgenlos in sich kreist, sondern sich bis alle Beziehungen hinein auswirken muss, spätestens extern natürlich als Erfolgsfaktor. Vielleicht muss auch der Berater dabei seinen eigenen Erfolg aufs Spiel setzen, um seine Glaubwürdigkeit nicht zu gefährden.

Unvermeidlich wird dabei auf beiden Seiten um Begriffe und Konzeptionen gerungen. Dabei sind alle verwendeten Ausdrücke voraussetzungsreich, das kommunikative Terrain ist vermint oder doch voll mit altem Dornengestrüpp, und auf den verschlungenen Pfaden der Verständigung liegen überall Fallen. Wird der Bischof irgendwann begreifen, dass Marketing das systematische Bemühen jeder Organisation und ihrer Teile bezeichnen kann, die erzeugten Produkte und Dienstleistungen in einen für die Organisationsentwicklung entscheidenden Rückmeldeprozess mit der jeweiligen Umwelt einzubinden? Wird der Berater rechtzeitig lernen, den kirchlichen und theologischen Streit um Stiftung oder Setzung, Bund oder Vertrag, Institution oder Organisation nicht als Ersatzhandlung abzutun, sondern ihn umzusetzen in eine angemessene Theorie der besonderen Organisation Kirche?

Erst dann kann man fruchtbar - nicht darüber streiten, ob man die Kirche ein Unternehmen und ihre Mitglieder Kunden nennen darf Sondern in welcher Weise das Unternehmen Kirche für Kunden und Kundinnen, Klienten und Klientinnen, Partner und Partnerinnen Dienste und Dienstleistungen zu erbringen hat, die unter Umständen keine Mitglieder der Organisation sind, aber sehr wohl Mitarbeiter des Unternehmens sein können. Man kann dann klären, was jener unverfügbare, für die kirchliche Identität konstitutive Traditionsbezug für das Management dieser Dienstleistungen und ihr Marketing bedeutet. Und dann ergeben sich weiterführende Anschlussprobleme, die über die Ersatzdebatten theologisch korrekter Benennung hinausführen: Wie lässt sich dieser Kernprozess so in das institutionelle Geschehen einbetten, müssen sich Kirchenleitende und Berater gleichermaßen fragen, dass jene Dienstleistungen von den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen gern erbracht werden, dass sie und die Kunden und Kundinnen sie gleichermaßen für gut halten und dass sie dauerhaft und in guter Qualität bereitgestellt werden können?

Ich hätte Auseinandersetzungen über kirchliche Leitbilder, die erst über solche Umwege zu einem Ergebnis führen, gern vermieden. Im kritischen Umgang mit der Art und Weise, wie kirchliche Organisationen sich auf ihre Traditionen berufen, muss immer wieder auch „bloß“ theologisch argumentiert werden. Diese Argumentation muss aber eingebunden werden in eine integrierende Praxis. Sonst haben wir uns mit Leitbildern eine Spielwiese geschaffen, auf der wir gemeinsam mit anderen über die Gegenwartsbedeutungen unserer Tradition folgenlos phantasieren.

Leitbilder und ihre Alternativen

Vielleicht drückt sich in den besonderen Schwierigkeiten kirchlicher Leitbildprozesse lediglich die Angst vor ihrer Entzauberung aus. Nach wiederholter Erfahrung, auf den zweiten und dritten Blick treten alltägliche Widerstände gegen Organisationsreformen hervor. Auch diese Einsicht will verarbeitet sein.

Es gibt Übergangerscheinungen auf beiden Seiten. Auch bei Daimler- Chrysler oder IBM, auch schon bei relativ jungen Unternehmen sind verpflichtende Traditionen Hintergrund ihrer permanenten Organisationsentwicklung. Auch in Unternehmen besteht die Gefahr, solche Traditionen zu missbrauchen, um Veränderungen durch eine Mischung von Firmenideologie und Organisationspolitik zu ersetzen. Und auf der anderen Seite gibt es, vor allem im Bereich der Diakonie, gelungene Beispiele dafür, dass Kirchen ihre Identität gerade dadurch bewahren, dass sich ihre Traditionen als unterscheidende Qualitätsmerkmale von Dienstleistungen am Markt bewähren.

Aber überwundene Schwierigkeiten mit der besonderen kirchlichen Arbeit an Leitbildern münden bloß ein in die besonderen Schwierigkeiten mit Leitbildern innerhalb von CI-Prozessen und innerhalb von Organisationsentwicklungsprozessen überhaupt. Als Unternehmensethiker konnte ich hier bislang meine besonderen theologischen Kenntnisse und mein Wissen einbringen über den guten und schlechten Umgang einer Organisation mit Traditionen. Ich habe mir in jenem anderen Bereich der Wirtschaft methodische Fertigkeiten angeeignet und Erfahrungen erworben, die ich dann erst zurückgetragen habe in den Bereich der Kirche. Nun beginnt in beiden Bereichen der Alltag. Auch in den Unternehmen „draußen“ stellt man sich ähnlich kritische Fragen und sieht sich vor ähnliche Entscheidungen gestellt wie ich in der kirchlichen Praxis: Was tut man wirklich, wenn man in einer Organisation über Leitbilder redet? Welchen Prozess löst man eigentlich aus, wenn man einen CI-Prozess inszeniert? Wie verhält sich das Ergebnis eines solchen Prozesses zu den Herausforderungen, vor denen die Organisation steht und zu den Zielen, die zu Beginn formuliert wurden? Sind die Abweichungen zufällig oder hängen sie mit der gewählten Methode zusammen?

Die Konsequenz, die man dann ziehen kann, heißt: Arbeiten an der Struktur *statt* an der Semantik einer Organisation. Dies gefährdet zum einen den besonderen Nimbus und die Funktion von Theologen und Theologinnen in der Wirtschaft. Zum anderen aber scheint es den „weltlichen“ Beratern Tür und Tor in

die Kirche zu öffnen - genauer: den Vordereingang, denn bei Nacht durch die Hintertür wurden sie ja immer schon eingelassen.

In Zukunft, davon träume, daran arbeite ich, haben wir vielleicht eine ausgearbeitete Ästhetik guter kirchlicher Organisationsgestalten, wie sie sich in unseren Modellen abzeichnet, an der wir uns gemeinsam orientieren können. Sie vermittelt zwischen der Hermeneutik christlicher Traditionsmuster und sie ist anschlussfähig an eine theologische Sozialethik, weil diese Kulturgestalten der christlichen Gemeinschaft im Kontext einer globalisierten Weltgesellschaft orientierende Vorbilder guten Lebens bereitstellen können.

Am Schluss werden die Experten auch dann noch, fürchte ich, egal woher sie kommen, auf dem harten Boden der Realität sitzen und auf die Weisheit der alten Männer hören, die uns immer schon gesagt haben: „Es macht so unendlich viel mehr Spaß, über Veränderungen zu reden als sie zu tun. Lasst uns endlich anfangen.“ Vorläufig werden wir an einer Vernetzungsstruktur arbeiten müssen, die den Organisationen unserer Volkskirche die notwendigen Überlebensbedingungen sichert.

2. Veränderung als Vernetzung

„Vernetzung“ ist das charakteristische Orientierungsmerkmal kirchlicher Organisationsgestalten heute. Was längst über die Außenwahrnehmung entscheidet, setzt sich auch in der Selbstwahrnehmung immer stärker durch. Der Vernetzungsstatus orientiert über Organisationen, die „nachholend modernisieren“, zunächst schillernd und dann tiefgründig, ebenso schlaglichtartig wie schonungslos. Denn „Vernetzung“ ist einerseits ein unpräzises Modewort für die im modernen Paradigma erwünschte inter- und intraorganisationale Zusammenarbeit, andererseits steht es bereits für den organisationsprägenden Informationsaustausch im Information- und Kommunikations- (IuK)-Zeitalter. Vernetzung charakterisiert im zweiten Fall die gute Gestalt kirchlicher Organisationen nicht einfach als anti-sondern als an-hierarchisch, an-administrativ und a-parochial.

Alle diese Erscheinungen berühren so zahlreiche praktische und theologisch so tief greifende Themen, dass sie zum Abschluss dieses Teils nur im Überblick und exemplarisch behandelt werden können. Es gibt aber auch tiefer liegende Gründe, warum dieser zentrale Teil der Gesamtdarstellung skizzenhaft bleiben

muss. Am Beginn des neuen Jahrtausends, am Anfang einer neuen Epoche erweisen sich bei der Beschreibung grundlegender ekklesiologischer Sachverhalte die theologischen Analyse- wie Darstellungsmittel als begrenzt und befangen im alten Paradigma. Beim Versuch, unter den drei genannten Aspekten die organisationalen Auswirkungen christlicher Orientierungsmuster zu erfassen, zerfällt der Transformationsprozess immer wieder in das, was sich als dessen Inhalt erfassen und das, was sich als seine Struktur beschreiben lässt. Ein durchgängiges Problem lässt sich in den einzelnen Abschnitten dieses Kapitels immer nur benennen und gar nicht angemessen bearbeiten. Vernetzung markiert die Grenzen guter Organisationsgestalten allenfalls durch Schnittstellen. Je dichter und leistungsfähiger das Netz wird, desto dramatischer wirken die Ausschlüsse.

Vernetzung als anhierarchisches Prinzip

„Die alte Asymmetrie der Logik von Herr und Knecht gilt nicht mehr“, konstatiert Luhmann über Organisationen heute. „Nicht nur der Knecht muss beobachten, wie der Herr (alias Gott) ihn beobachtet. Auch der Herr muss beobachten, wie er vom Knecht beobachtet wird.“⁹ Diese institutionalisierte Selbstreflexion erklärt teilweise den veränderten Stellenwert von Hierarchien in Organisationen, die sich mit der Zeit verändert haben. Die ganze Tragweite wird deutlich, wenn man sich fragt, warum Luhmanns Rekonstruktion gegenwärtiger Organisationsgestalten als autopoietischer Systeme gerade heute so plausibel erscheint. Vor dem Hintergrund der technisch möglichen und immer billigeren globalen Vernetzung aller mit allen und von jedem mit jedem tritt die Organisationsgestalt in ihren Umrissen durch ihre externen Schnittstellen hervor. Sie ist ein Netz von Intranets, da- als externe Einschränkung und interne Verdichtung des unstrukturierten Informationsflusses gedeutet werden kann, eine Einschränkung die „Sinn macht“, weil bzw. insofern sie auch als organisationaler Code gedeutet werden.

Das biologische Leitparadigma, das auch beim späten Luhmann hinter dem informationstheoretischen aufscheint, lässt deutlicher erkennen, warum Vernetzung als Selbstgestaltungsaufgabe interpretiert werden muss bzw. warum diese sich als jene konkretisiert. Es geht bei der Schnittstellengestaltung um jene

9 Vgl. Niklas Luhmann, Die Organisation der Organisation, Opladen/Wiesbaden 2000, 323.

semipermeable Begrenzungs- und Kontaktfläche, mit der die Kirchen als OrganisationenderchristlichenTraditionsgemeinschaftenmitihrerUmweltkommunizieren: mit der durch luK-Technik konstituierten Weltgesellschaft. Die interne Informationsstruktur, die Konfiguration der Intranets, wird durch Verknüpfungen abgebildet, die Nervenbahnen und Adern des kirchlichen Organismus sind. Das gemeinsame Lebensprinzip dieser Informationsgestalten tritt hervor, wenn wir das Internet, vor dem sie sich abheben und das sie zugleich durchdringt, mit den herkömmlichen Massenmedien vergleichen. In diesen kann - ähnlich wie in der klassischen Predigt - lediglich einer an viele eine Nachricht senden. Dass dies nun in vielfacher Weise anders sein kann, lässt die Aufgaben der kirchlichen Organisationsgestaltung in anderer Weise ekklesiologisch bedeutsam werden. Die Gestaltung des Informationsflusses wird eine Führungsaufgabe, die mit der Verantwortlichkeit für Inhalte prinzipiell gleichrangig ist - wobei wir wissen, dass vor allem diese Unterscheidung paradigmatisch relativiert werden muss. Es geht in beiden Fällen um die Konkretisierung von Orientierungsmustern.

Und in keinem Fall muss diese Einsicht die Erkenntnisse der Rechtfertigungslehre verdunkeln, auf denen jede Ekklesiologie ruht: dass es in ihr um das Freiheitshandeln Gottes in der Welt geht. Die kommunikativen Leistungen des Internets als des Realsymbols für das neue Leitmedium vernetzte luK-Technik fasst Hans Geser so zusammen: „Als einzige verfügbare Technologie besitzen Computernetzwerke das Merkmal, dass

- radial- zentrifugale Kommunikationen (von einem zu vielen)
- radial-zentripetale Kommunikationen (von vielen zu einem)
- multilaterale Kommunikationen (von vielen zu vielen)
- bilaterale Kommunikationen (vom einem zum andern)

in gleicher Weise (und in beliebiger Variation und Kombination) möglich sind - und dies alles unabhängig von zeitlichen und räumlichen Beschränkungen, wie sie heute z.B. noch die Briefpost und den Telefonverkehr behindern. Damit wird es erstmals beispielsweise möglich, dass im Rahmen desselben Mediums und innerhalb kürzester Zeit weltweit von einem Sender aus eine Botschaft verbreitet wird, die Rezipienten dem Sender über ihre Reaktionen Rückmeldung erstatten und zwischen beliebigen Rezipienten (bi- oder multilateral) ein Meinungsaustausch stattfinden kann."¹⁰

10 Die Zukunft der Kirchen im Kräftefeld sozio-kultureller Entwicklungen (1997), 6. Das Internet als Medium religiöser Kommunikation. <http://socio.ch/relsoc/t/hgeserl.htm> (18.07.2001).

Fragt man nach der spezifischen Gestalt dieses Netzes, so gerät man in eigentümliche, fast schon selbst theologische Schwierigkeiten. A-zentral, a-materiell, a-limitiert; überall und nirgends, kein Zentrum, keine Peripherie, unzerstörbar, kaum irritierbar, weil anscheinend unbeschränkt integrationsfähig, immer mehr in den Hintergrund tretend, aber immer unentbehrlicher. Eben weil im Internet das Netz selbst das Medium ist, gewinnt es seine Gestalt durch Eigenform, durch Netze im Netz, Intra-Netze. Geser folgert aus den kommunikativen Netzfunktionen für die Kirche: „Damit kann das katholische` Modell telekommunikativer Fernbetreuung mit seiner radikalen, unüberbrückbaren Segregation von aktiven Sendern und passiven Rezipienten durch ein radikalprotestantisches` Modell ersetzt werden, in dem alle Mitwirkungen abwechselnd (und nach eigenem Wunsch) als Emittenten oder Rezipienten fungieren.“ Er weist dann darauf hin, „dass dieser - bisher vor allem von pfingstlichen Sekten gepflegte - horizontal demokratische Kommunikationsmodus nun nicht mehr an kleine lokale Kongregationen gebunden ist, sondern auch in virtuellen Online-Gemeinschaften' mit einem über die ganze Erde verstreuten Anhängerbestand stattfinden können.“¹¹

Es kann hier nicht um den tiefgreifenden Gestalt- und Funktionswandel gehen, den die ersten wirklichen Internetgemeinden im Gesamtsystem kirchlicher Organisationen auslösen werden. Es sollen an dieser Stelle auch nicht noch einmal die Aufgaben oder die Versäumnisse der großkirchlichen Zentralorganisationen auf dem Weg dorthin thematisiert werden. Im Vollzug des Leitmedienswechsels zur vernetzten luK-Technik lassen sich konfessionelle Strukturkrisen voraussagen. Orthodoxe und Freikirchen haben ihre Modernisierungskrise noch vor sich bzw. stecken noch in ihr. Wie wir beim verfehlten Bemühen um kulturelle als Medienorientierung gesehen haben, wird der Protestantismus es schwer haben, vom Buchmedium Abschied zu nehmen und sich in einer „postmodernen“ und „geschichtslosen“ Medienvielfalt zu arrangieren. Der Katholizismus wird sich vermutlich, wie auch die Analyse Gesers nahe legt, spätestens dann in den Netzen verheddern, wenn an diesen eine Basisbewegung mitknüpft, die frei ist von der Medienskepsis der Traditionslinken.

Denn für die Organisationen der christlichen Traditionsgemeinschaft ist der Abschied vom Zentralismus prinzipieller Natur. Allseitige Vernetzung, blitzschneller Informationsfluss und ständige Rückmeldung ermöglichen zwar eine

11 Ebd.

wirksame Steuerung großer Organisationen über wenige Vorgaben. Auch im neuen Leitmediensystem bleiben modernisierte kirchliche Organisationen durch Rationalisierung und Effizienz, Zielvereinbarung und Controlling gekennzeichnet - nichts davon, so es denn erreicht ist, widerspricht der Eigentümlichkeit kirchlichen Handelns, und nichts davon muss unter der medialen Dominanz der LuK-Technik verloren gehen. Aber unabhängig von der intendierten Organisations- (und Rechts-) Gestalt bauen sich heute auch kirchliche Netzwerke immer deutlicher auf aus Knoten, die prinzipiell gleichrangig sind. Wie Personen sind sie zugleich definiert durch eine unmittelbare Beziehung zum Ganzen und durch ihre je individuelle Konstellation. Das Ganze, und das ist schwer zu denken, hat freilich kein Zentrum mehr. Seine Identität stellt sich her als Resonanz der aktivierten Information, die dann in den Knoten Gestalt annimmt als Selbstorientierung an christlichen Traditionsmustern hier und jetzt - freilich Anschlüsse öffnend und schließend, Strukturspuren folgend, modifizierend und prägend.

Kirchenleitung wird hier wesentlich zur Ermöglichung dieser dezentralen Selbstorientierung. Konkret bedeutet das die Kombination wirksamer Rückkoppelungsmechanismen mit dezentralen Investitionsentscheidungen einerseits, andererseits Standardisierungs- und Qualitätsvorgaben, die sich wesentlich auf institutionelle Kooperationen beziehen. In einer pluralistischen Gesellschaft ist es für die Kirche wichtig, auch unter Marktgesetzen Identität in Beziehungen zu bewahren. Eingebunden in den Sozialstaat, kann so die Kirche dennoch Maßstäbe setzen durch ihr seelsorgerlich-beratendes, ihr karitatives wie durch ihr politisch-diakonischen Handeln als „öffentliche Theologie“.

Mit den Chancen treten aber auch die Gefahren hinter einzelnen Modernisierungsdefiziten kirchlicher Organisationen deutlicher hervor. Wer in ihrer unvermeidlichen Überwindung gefangen bleibt, dem verstellen sie den Blick auf die epochale Aufgabe gegenwärtiger Kirchenorganisation. Kirchenleitendes Handeln, das von der theologischen Illusion geprägt ist, Leitbilder könnten als organisationale Orientierungsmuster wirksam werden, ohne sich in Vernetzungsstrukturen abzubilden, bleibt gerade nicht wirkungslos. Extern wirken die Strukturprinzipien vernetzter Organisation als Ausdrucksmerkmale kirchlicher Identität: regional wie europäisch, lokal wie weltweit. Sie werden auch wirksam wenn nicht als Merkmale, so als Standards ökumenischer Kooperation ebenso wie als Idealtypus der Arbeit „am Kunden“. Die Kirchen können sich den Erwartungsniveaus einer Dienstleistungsgesellschaft nicht entziehen, weil diese

sich immer wieder in medialen und karitativen Konkurrenzsituationen aktualisieren.

Intern präsentiert sich jenseits der „modernen“ Trennung von Inhalt und Form die Gestaltungsaufgabe kirchenleitenden Handelns als Aufforderung zum „Wissensmanagement“ - wobei hier vor der vorschnellen Konkretisierung in datenbankgestützten Managementsystemen gewarnt werden muss. Orientierungsmuster können, wie die bisherige Darstellung zu zeigen versuchte, nur im Rahmen eines Prozesses zur „guten Gestalt“ werden, in dem synthetische und analytische Aspekte integriert sind (und eben dies bildet die eingangs skizzierte theologische Zweikomponententheorie ab). Realistischer ist es, das an- (nicht bloß anti-!) hierarchische Vernetzungsprinzip am Beispiel kontinuierlicher Weiterbildung weiter zu entwickeln. Dies gelingt als idealtypisch unverzerrte Rekonstruktion nur, wenn ein demokratisch-synodaler Zielfindungs- und Entscheidungsprozess vorausgesetzt wird, dessen Ergebnisse anschlussfähig sind an eine rationale Organisationsentwicklung. Wenn diese dann in Zielvereinbarungsgesprächen konkretisiert werden, entfalten sie eine Rückmeldefunktion, in der sich der Weiterbildungsbedarf als Differenz zwischen Soll- und Ist-Kompetenz von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen ergibt. Klar ist, dass dies durch die Institutionalisierung jener Gespräche zu einer Rückkoppelungsschleife organisationaler Information ausgebaut werden muss. Einsichtig ist, dass sich nur so jene Gespräche zum geeigneten Führungs- wie Personalentwicklungsinstrument entwickeln können. Es muss jedoch wohl eigens darauf hingewiesen werden, dass dies eine Neugestaltung und -bewertung der Weiterbildung voraussetzt, die von der mittleren Führungsebene sowohl eingefordert wie durchgesetzt werden muss. Hier konkretisiert sich, was mit „Reform der mittleren Ebene“ gemeint sein könnte.

Diese spezifische Wissensorganisation setzt auf Dauer selbstverständlich eine qualitativ neue Stufe interner Organisationsübermittlung und Verarbeitung voraus. Aber für die kirchlichen Organisationen ist vorerst viel entscheidender, dass sie diesen Akt der institutionellen Selbstorientierung als einen ersten Schritt auf dem Weg von der lehrenden zur lernenden Organisation begreifen. Denn der zweite Schritt auf diesem Weg ist ungleich folgenreicher und kann nur gegangen werden, wenn die Verbindung zu den orientierenden Mustern der Tradition nicht verloren geht. Bereits die Qualität institutionalisierter Weiterbildung als Instrument ziel- und mitarbeiterorientierter Führung lebt ja vom Hinhören, von

einer institutionellen Orientierung „nach unten“, in der jedes Defizit zunächst als Führungs- und Ressourcendefizit verstanden wird. Nach vollzogener Selbstorientierung - in Wirklichkeit natürlich, während dieses Bemühen durchgehalten wird - geht es nun um die Hinorientierung zur Peripherie, zu den Schnitt- und Kontaktstellen, den Anderen und denen draußen, für die die Kirche da ist.

Dies ist auch nach traditioneller Ekklesiologie keine beliebige Funktion. Sie war immer konstitutiv für das Selbst- wie für das Erscheinungsbild von Kirche. Nach vollzogenem Leitmedienwechsel muss die Kirche als lernende Organisation beschrieben werden, die in der Beobachterperspektive als Informationsdienstleister erscheint. Sie gehört damit zum (Ideal-) Typus von Unternehmungen, die ihre Produktivität vom Mehrwert her bestimmen, den sie beim Kunden erzeugen; die sich permanent im Kundenkontakt transformieren, um gemeinsam mit ihnen langfristig auf dem Markt überleben zu können usw. Oder in einem anderen Modell: Kirche überwindet ihre institutionelle Selbstbezogenheit, indem sie sich im Bezug zum individuellen, kollektiven oder institutionellen Nächsten erneuert.

Kirchenleitung als planende und ermöglichende Gestaltung wird oder würde also wirksam überlagert durch modellhafte Lernprozesse, an denen sich die Gesamtorganisation orientieren kann - dezentral selbstorientiert, aber nun eben genau in ihrem missionarischen bzw. diakonischen Fremdbezug. Orientierung bewährt sich also hier wesentlich in und durch organisationskritische, kreative Prozesse. Der Hauptaspekt verlagert sich dabei vom Deutlichwerden für andere über den kritischen Dialog als Basis eines pluralistischen Zusammenlebens zu einer solchen Integration des Fremden, die eine vertiefte Neubestimmung der eigenen Identität ermöglicht. An der Basis wird die funktionale Straffang und das komplementäre Outsourcen professioneller Dienstleistungen, wie es auch für moderne kirchliche Großorganisationen typisch war, durch einen anderen Organisationstyp abgelöst. Es ist der auf Dauer gestellte Dialog, der von außen nach innen, von unten nach oben die Organisation permanent in Bewegung hält und erneuert. Dies wird uns im folgenden Abschnitt beschäftigen. Vor dem Hintergrund der hierarchischen Organisation auch moderner Verwaltungen sei hier abschließend nur festgehalten:

Auch kirchliche Information ist heute in einer im Prinzip gleichzeitigen und weltweit vernetzten Organisation verfügbar. Brauchbar gemacht wird sie durch die Gestaltung der Vernetzung. Diese wäre selbst beim Versuch, hierarchischen Verknüpfungsmodelle beizubehalten, notwendig auf die Peripherie ausgerichtet,

denn Sinn entsteht erst an den Grenzen des Netzes (die freilich auch interne sein können). Dies hängt wiederum damit zusammen, dass kirchliche Informationsvermittlung immer eine Dienstleistung ist, d.h. sie ereignet sich an einer Schnittstelle von technischen, medialen und personalen Systemen. Wir haben sie hier unter dem Aspekt ins Auge gefasst, dass sie an-, und nicht bloß antihierarchisch sind. Die Rückkoppelungsschleifen einer vernetzten Organisation, die durch die Speicherung und Verarbeitung christlicher Traditionsmuster geprägt ist, richtet die Führungsverantwortung quer durch alle Vernetzungsschichten auf die Peripherie aus. Ich meine quer durch alle Realisierungsdefizite hindurch zu beobachten, dass sie gerade so deutlicher hervortritt.

Vernetzung als anadministratives Prinzip

Nach dem Leitmedienwechsel organisiert Vernetzung in Kirchen keine Verwaltungsakte mehr, sondern Informationsdienstleistungen. Vermutlich können in einer paradigmatisch verankerten Schwächeperiode der Ekklesiologie nur noch Kirchenjuristen erlauben, wenn vielleicht auch nicht akzeptieren, was das bedeutet. Dabei überwiegen in einer Informations- und Dienstleistungsgesellschaft insgesamt die Chancen, die sich den Kirchen bieten. Ihr „Kernprodukt“ Orientierung, im Grundtakt von interpretationsbedürftigen Verwaltungsakten produziert, musste in der modernen Warenkonsumgesellschaft gleichsam bergauf vermittelt werden. Dies kann nun („postmodern“) anders werden, wenn die sich abzeichnenden Veränderungen als neue Wirkungsmöglichkeiten be- und ergriffen werden. Wenn die Kirche aber andere an Traditionen orientieren will, in deren Zentrum die heilsame Kommunikation Jesu steht, setzt das in einer Kultur, deren Leitmedium vernetzte luK-Technik ist, mindestens voraus, mit der eigenen Kommunikations- und Informationsstruktur bewusst umzugehen. Noch vor der Entscheidung für eine bestimmte Gestaltungsoption muss klar sein, dass sich eben mit dieser Struktur die institutionelle als kulturelle Identität ausprägt. Wir haben bereits an Beispielen dargestellt, wie das die Organisationshierarchien verändert - vor allem dadurch, dass es ihr paradigmatischer Kontext sich ändert.

Auf den grundlegenden Wechsel der gesellschaftlichen Produktionsweise von massenhaft hergestellten Konsumgütern zu Informationsdienstleistungen können Kirchen frei reagieren. Hier gilt es vor allem, Chancen zu erkennen und

zu ergreifen. Ihrem zentralen Produkt „Orientierung“ gehört die Zukunft; dies zeigt sich schon mit Blick auf die Warenform. Mitten in einer Information- und Dienstleistungsgesellschaft ist es helfende Dienstleistung und orientierende Information zugleich. Es geht dabei freilich um eine spezifische Ware: Sie orientiert auf dem Markt weg vom Markt mit seinen Knappheitsbedingungen; sie lässt sich nur als Geschenk vermitteln. Und es sind besondere Organisationen, die allein diese Dienstleistungsprodukte glaubhaft herstellen und vertreiben können. Sie gewinnen ihre Identität, indem sie sich im wechselnden Kundenkontakt so verändern, dass sie diesen immer dasselbe verkaufen können - stets frisch und neu konfiguriert, aber eindeutig identifizierbar und in gleich bleibender Qualität; wohl finanziert, aber umsonst.

Kirchenleitende sollten auch zunächst positiv sehen, dass die Markteintrittsschranken für neu sich formierende Konkurrenz hoch sind. Aber jenes spezifische Profil kann sich in den großkirchlichen Organisationen nur ausprägen, wenn sie sich nach dem Leitmedienwechsel auch als Produzenten von Information zunächst selbst neu orientieren. Die Überwindung der als Raummuster definierten Filialorganisation geht dann über die moderne Ausrichtung an Funktionen hinaus, und zwar prinzipiell. Auch eine rein quantitative Beschleunigung der Vorgänge, die luK-Technik ermöglicht, gehört zu den notwendigen Reformen, die zu kurz greifen. Eine paradigmatisch gefesselte Kirchenlehre muss lernen, den Grundakt kirchlichen Handelns wieder wie am Anfang, aber in neuer Weise als Informationsvermittlung zu denken. Dann kann eine kirchliche Organisationstheorie diesen Grundakt als Grundtakt kirchlichen Handelns genauer bestimmen.

Bereits ehe sich hier die Transformation- und die praktischen Probleme im Detail abzeichnen und noch ehe sich die positiven Merkmale dieses kirchlichen Handelns in einem neuen Paradigma genauer analysieren lassen, zeichnen sich schwindelerregende Perspektiven ab. Die organisatorische Alternative zwischen Mission oder Diakonie, innerer oder äußerer Mission wird prinzipiell überwunden sein. Funktionale Neudifferenzierungen müssen vom Zentrum kirchlichen Handelns her neu begründet werden. Alte Aufgaben erhalten einen neuen Stellenwert. Wenn Kirche durch ihre spezifische Informationsdienstleistung konstituiert wird, dann legitimiert sich das kirchliche Leitungshandeln nur dadurch, dass es die gesellschaftliche Orientierung an christlichen Traditionsmustern wirklich ermöglicht. Und dann ist es ein konstitutiv für dessen Legitimität, dass diese so weit wie möglich von den Knappheitsgesetzen des Marktes entkoppelt

werden. Kirchenleitung muss gleichmäßig hohe Standards im Markenkern kirchlicher Dienstleistungen verankern, und ihr Ziel muss es sein, diese für jede und jeden gleichmäßig erschwinglich machen.

Die Kirche ist bei diesen neuen Aufgaben allerdings nicht auf die alten Ressourcen und Kooperationswege beschränkt. So bedeutet die Überlagerung der rechtlich konstitutiven Definition als Verwaltung durch eine tief greifende Neudefinition ja auch, dass neue intra-organisationale Vernetzungen möglich sind. Technik und Funktionalisierung, die Organisationsmoventien der Moderne, bilden die Infrastruktur kirchlicher Netzknoten, für die wir noch keine Namen und Bilder haben. Klar ist, dass es zu neuen Arrangements zwischen den Residuen der alten kirchlichen Organisationsgestalten, ausgelagerten und in unterschiedlicher Rechtsform privatisierten Funktionseinheiten und privaten Trägern kommen wird; spannender ist, dass im Gesamtfeld kirchlichen Handelns überall intermediären Organisationen neue Handlungsrollen zugewiesen werden. Und wir werden kirchliche Banken, Versicherungen und Firmen, zu deren Strategie es gehört, „das Geld im kirchlichen Kreislauf zu halten“, in ungewohnter Weise als Akteure auf jenem Feld erleben.

Dieser erste Blick auf das kirchliche Produkt Orientierung beleuchtet also lediglich die zentrale Zukunftsaufgabe kirchlicher Führung neu, Leitbilder durch organisationswirksame Vernetzung zu gestalten. Dies ist notwendig, um für die Jahrhundert-, vielleicht Jahrtausendaufgabe vorbereitet zu sein, vor der alle Traditionsgemeinschaften nach dem kulturellen Leitmedienwechsel stehen: zu orientieren in einer Weltkultur, in der das Mediensystem insgesamt geprägt ist durch die Dominanz global vernetzter luK-Technik. Und vor diesem Hintergrund tritt nun der zweite Organisationsaspekt des kirchlichen Kernprodukts Orientierung im luK-Zeitalter hervor. Es ist auch in seinen Inhalten und Funktionen, zwar nicht konkurrenzlos, aber konkurrenzfähig als Antwort auf einen schreienden Bedarf.

Die in kirchlichen Organisationen gespeicherten Traditionsmuster können erklären, woher das Raumschiff Erde kommt, wohin es fliegt, warum und wie es sich in ihm zu leben lohnt. Weil auch der Abschied des modernen Leitmediums mit einem Wandel des Weltbildes einherging, reicht die gegenwärtige Sinnkrise tief, ist der Orientierungsbedarf enorm, sind die Erwartungen hoch. Die Chancen auf dem „Sinnmarkt“ sind groß, aber groß ist auch das Enttäuschungspotential der Suchenden. Trotz aller Startvorteile: die Konkurrenz schläft nicht, und

die Produkthanforderungen sind hoch. Die westlich orientierten Kirchen haben diese Aufgabe schon einmal gemeistert, allerdings um den Preis der Selbsten-täußerung. Die heilsgeschichtliche Lösung, mit der sie die Neuzeitkrise über-wanden, konnte nur durch ein Geschichtsverständnis glaubhaft werden, das zur Säkularisierung geradezu einlud. Nun sind die Konzeptionen der individuellen wie der kollektiven Heilsgeschichte mit der sozialistischen Revolutionsidee und dem liberalen Fortschrittsgedanken zusammen in die Krise geraten. Wir haben mehrfach angedeutet, um was es geht. Von der Zeit- muss auf die Raumachse umcodiert werden, aus Geschichte wird System, allenfalls Evolution, aus Kau-salursachen werden Systemereignisse mit Wechselwirkungen, aus dem Streben nach dem guten Leben am Ende wird das Streben nach einem gedeihlichen Mit-einander.

Die religiöse Funktion, Sinn durch die Reduktion von Komplexität zu erzeu-gen, kann dabei nach wie vor nur durch die Gestaltwerdung überlieferter Tradi-tionsmuster erreicht werden, und das wirklich universelle Medium dazu ist die individuelle oder kollektive Eigengestalt. Die schwierige Orientierungsaufgabe setzt auch deshalb Selbstorientierung in dieser neuen Welt voraus, in der die Kir-chen aufwachen werden wie im Europa nach der Entdeckung Amerikas. Auch damals war Selbstorientierung als kirchliche Selbstgestaltung ein gutes Übungs-feld gewesen (und es wurde teilweise auch genutzt). Das Beispiel zeigt aller-dings auch, dass die Kirchen sich an das jetzt vergehende Weltbild ebenso wenig selbst fesseln sollten wie an vergangene Medienkonstellationen. „Geschichte“ ist so wenig die Botschaft wie „das Wort“ oder die Bibel als Buch.

Von ihrer Eigengestalt und ihren Traditionsmustern her, die hoffentlich durch eine orientierungsfähige Organisationsgestalt verbunden sein werden, können die Kirchen auch die global vernetzte Welt als eine bestimmte interpretieren. Natur, die sich als die nichtbeliebige Antwort auf Hypothesen zeigt, interpretieren sie als „Schöpfung“, und das lässt sich auch auf die Sozialgestalt der global vernetzten Welt übertragen. Sie erweist sich dann konstituiert als durch Verantwortung für potentielle Vernetzungsentscheidungen im System (so wie sie heute interpretiert wird als Verantwortung für potentiell geschichtlich relevante Entscheidungen). Die Hauptunterscheidung liegt in der immer mitzudenkenden ökologischen Verantwortungsdimension und natürlich wiederum im Entscheidungsmedium: aus der rechtsförmigen politischen Entscheidung wird eine Entscheidung über die Vermittlung von Informationen -oder deren Verweigerung. Angemerkt sei

daher hier lediglich noch, dass die Dominanz der vernetzten IuK-Technik im Mediensystem auch die nicht vernetzten Subsysteme des Gesellschaftssystems erfasst. Nicht vernetzte Kommunikation erhält durch sie ihren Systemort eben so zugewiesen wie mündliche Überlieferung im Zeichen des Buchdrucks.¹² Sie interpretiert Nicht-Vernetzung als Ausschluss, macht Vernetzungsverweigerung erst möglich und definiert auch diese bleibend.

Kulturelle Orientierung ist immer auch Medienorientierung. Zur Selbstorientierung kirchlicher Organisationen gehört der Abschied vom Mythos personaler Unmittelbarkeit. Denn es geht nicht um den Ausschluss der anderen Medien, und auch nicht um quantitative Aussagen. Unter dem Leitmedium vernetzte IuK-Technik kann die Buchproduktion sich steigern, so wie der beginnende Buchdruck eine quantitative Steigerung der Handschriftenproduktion nicht ausschloss. Es geht um die Funktionsverschiebung innerhalb des Mediensystems, vor allem um die entscheidende Frage, wie die generationsübergreifenden Orientierungsmuster einer Gesellschaft charakteristischerweise gespeichert und vermittelt werden. Von hier aus ergibt sich dann die angemessene, ebenso selbstkritische wie in der Bewertung distanzierte kirchliche Perspektive auf die Massenmedien. Von den Kirchen wird ein spezifischer Beitrag erwartet, der über ein regulatorisches Wächteramt über die Massenmedien weit hinausgeht und der unerlässlich ist, wenn dieses Amt auf Dauer glaubhaft ausgeübt werden soll. Im Zentrum [bzw. am](#) Schluss zu bewältigender Übergangsschwierigkeiten steht die Fähigkeit zum multimedialen Orientierungsangebot christlicher Traditionsmuster.

Der paradigmatisch begründete Zusammenhang anhierarchischer und anadministrativer Vernetzungskonsequenzen scheint auf, zugleich eröffnen sich neue praktisch-theologische Perspektiven, wenn wir Orientierung als kirchentypische Informationsdienstleistung unter einem dritten organisationalen Aspekt ins Auge fassen. Vernetzt verwalten kirchliche Organisationen die in ihnen gespeicherten Muster nicht mehr, sie produzieren als Contentprovider Informationsdienstleistungen. Gerade weil sie ihre Muster bewahren, werden sie dabei in immer neuen Konstellationen zum Contentcreator, d.h. sie speisen neue Inhalte in die Netze ein, in denen sich die Gesellschaft darstellt. Doch für die Organisation selbst ist dabei ein anderer Gesichtspunkt entscheidend. Immer mehr Kunden entwickeln im Rahmen organisational vorgegebener Standards und entlang angebotener Ori-

¹² Ebenso wie beim Buchdruck gilt das für die Medienevolution der Gesellschaft wie im Bildungsweg des Einzelnen, also onto- und phylogenetisch.

entierungsmuster, die sich noch gleichsam im medialen Rohzustand befinden, selbst Dienstleistungen, die über das Netz vielen zur Verfügung stehen. Es sind diese netztypischen „Prosumer“: Produzenten und Konsumenten zugleich, die noch einmal deutlich machen, welcher Wandel sich im ganzen in der kirchlichen Organisation vollziehend wird - ganz unabhängig¹³ von der ökonomischen und ideologischen Konjunktur der „New Economy“.

Was sich in der Dienstleistungsgesellschaft anbahnte, radikalisiert sich in der vernetzten Informationsgesellschaft in der netzvermittelt rückgekoppelten Kundenbeziehung im E-Business. Wurde im ersten Schritt die gesamte Betriebsorganisation im ständigen Kundenkontakt erneuert, bis hin zur Koppelung der eigenen Produktivitätseinschätzung an dessen Wertsteigerung, so wird jetzt die Organisation zur Plattform, auf der das Wissen des Kunden (um seine Fähigkeiten und Bedürfnisse) produktiv wird. Natürlich lässt sich die Übertragung dieser idealtypischen E-Business-Trends auf die Kirche ebenso leicht denunzieren wie die Übertragung des Dienstleistungsgedankens auf die Kirche. Dabei geht es hier weder darum, die Gefahren zu leugnen, die diese Entwicklung mit sich bringt, noch darum, das Risiko des Transfers klein zu reden. Wird der netzvermittelte Kundenkontakt kirchlicher Organisationen als idealtypischer „Prosumer“-Bezug interpretiert, liegt die Gefahr neuer und spezifischer Idealisierung und selbst der Ideologisierung gewiss nahe. Und es ist verständlich und unverzichtbar, in diesem Kontext auch auf spezifische Gefahren hinzuweisen. Aber nicht nur beim Militär, auch in der Kirchenleitung ist die größte Gefahr, Strategie und Taktik zu verwechseln. Die Kirchen haben gerade als Non-Profit-Unternehmen die Chance, im Leitmedium selbst und an der Spitze der IuK-Technikentwicklung durch die eigene Organisationsentwicklung Beispiele zu setzen und stilbildend zu wirken. Das wäre dann die Plattform, um im kulturellen Dialog mit Menschen aus anderen Traditionsgemeinschaften auch die Massenmedien ins Auge zu fassen. Und in diesem Kontext sollte man sehen können, wie sich eine moderne Zentralverwaltung, an christlichen Traditionsmustern orientiert, in einen Prozess vernetzter Selbstorganisation begibt, die sich selbst von der Peripherie her erneuert. So sollten neue kirchliche Organisationsgestalten entstehen. Die unten, am Rand, draußen werden so - idealtypisch - auch in der global

13 Vgl. Kevin Kelly, NetEconomy. Zehn radikale Strategien für die Wirtschaft der Zukunft, München/Düsseldorf 1999.

vernetzten Dienstleistungs- und Informationsgesellschaft zur Inspirations- und Kraftquelle kirchlicher Erneuerung.

Dieses im ganzen positive Szenario ist ein Gegenbild zur düsteren Auflistung des aktuellen kirchlichen Versagens bei der Aufgabe, nachholend zu modernisieren, das sich uns zu Beginn dieses Teil bot. Extremszenarien der Umwandlungskonstellationen im einen wie im anderen Fall sind indes nicht nur wegen der Größe und Komplexität der betroffenen kirchlichen Organisationen unrealistisch. Vernetzungen sind für uns paradigmatisch interessant, weil sie in Schichten, Layers, organisiert sind, die übereinander liegen. Das Neue legt sich über das Alte und prägt es um. Das führt zu nicht-trivialen Differenzen, eben nicht einmal zu Widersprüchen, für deren Ergebnis wiederum ein „a-“ charakteristischer ist als ein „anti-“. Impliziert ist dabei allerdings auch, dass selbst in Kenntnis des kreativen Bildungsgesetzes, das die Abfolge der sich überlagernden Gestalten bestimmt, die Kirche der Zukunft so wenig vorhergesagt werden kann wie das Auto der Zukunft aus der plausiblen Reihe, die von der Kutsche zum heutigen Gegenwartsfahrzeug. Hieraus folgt, was die christlichen Traditionsmuster beides schon enthalten und deuten. Es muss zwar geplant, entwickelt, gestaltet werden, aber das Neue bleibt unverfügbar.

Vernetzung als aparochiales Prinzip

Wir wissen, wie wichtig für eine zukunftsfähige Ekklesiologie die Erkenntnis ist, dass Vernetzung die organisationale Selbstgestaltung von außen her ermöglicht. Orientierung und Hinwendung, organisationale Nutzung wie Aufwertung der individuellen Konstellationen an den Rändern des Systems Kirche setzen allerdings voraus, dass diese nicht nur gelegentlich berücksichtigt, sondern als aparochiales Prinzip erkannt und genutzt werden. In den bestehenden Ortsgemeinden - oder sollten wir vorsichtiger sagen: „vor Ort“? - werden die Veränderungen oder wird ihr Ausbleiben am frühesten spürbar sein. Hier werden aber auch die Weichen für zukünftige Entwicklungen gestellt. Wir gehen im Ganzen am besten von einem Übergangsszenario aus.

Nach wie vor werden deutsche volkscirchliche Ortsgemeinden stark von ihrer jeweiligen lokalen Situation geprägt sein. Aber es gibt *Vernetzungs- und Medienphänomene*, die sich überall auswirken. Im Zuge dieser Veränderungen wird

zunächst die räumliche durch eine funktionale Definition der lokalen Konstellation relativiert. Die Menschen sind durch vernetzte luK-Technik eingebunden in globale Wirtschaftszusammenhänge, was sich zunächst durch eine prinzipielle Regionalisierbarkeit der Logistik auswirkt. Sie werden auch in ihren lokalen Alltagsverhältnissen immer mehr durch europäische Normen und Standards bestimmt sein, schon weil sie mit dem Euro einkaufen. Immer mehr von ihnen werden auch mit lokal-kolorierten Medienangeboten in ein weltweites Netz des Medienkonsums eingebunden sein.

Auf der anderen Seite werden diese Menschen häufig nicht am Ort geboren sein, an dem sie gerade leben (vielleicht nur für einige Zeit). Sie leben in komplizierten Familienverhältnissen, und ihre ökonomische Existenz ist weniger als heute durch staatliche Systeme abgesichert. Das Orientierungsbedürfnis dieser Menschen wird enorm sein - aber auch ihr Anspruchsniveau allen Orientierungsangeboten gegenüber. Sie erfahren sich vielleicht nicht mehr als autonome Gestalter sinnvoller Biographien, aber als Kunden und Kundinnen sind sie gewohnt, medial gekonnt und technisch perfekt individuell angesprochen zu werden. Selbst ihr Fernsehprogramm klicken sie sich aus einem riesigen Angebot zusammen, in dem die Anbieter, die sie überhaupt noch wahrnehmen, genau über ihre Vorlieben und ihr Vorleben, über ihre Konsumkraft und über ihre geheimen Sehnsüchte und Wünsche informiert sind.¹⁴

Jene Vernetzungs- und Medienphänomene werden auch die Situation der lokalen Gemeindeorganisation zunehmend prägen. Von der heutigen Durchschnittsgemeinde wird sie durch die hohe Quantität und Qualität der Informationsverarbeitung unterschieden sein. Ein Organisationsvergleich wird aber vor allem Funktionsverschiebungen feststellen. Vernetzte luK-Technik wird eine Vielzahl von aktuellen Daten zwischen der Ortsgemeinde und den funktionalen Diensten austauschen und - wenn es gut geht - sinnvolle Informationen vor Ort bereitstellen. In dieser Übergangsphase wird die lokale (parochiale) Struktur vor allem durch die Einbeziehung des diakonischen Angebots in diese funktionale Organisation weiter relativiert. Und zwar werden hierdurch nicht nur die

¹⁴ Zu diesem Szenario vgl. z.B. Ulrich Beck/Elisabeth Beck-Gernsheim, Individualisierung in modernen Gesellschaften - Perspektiven und Kontroversen einer subjektorientierten Soziologie, in: Riskante Freiheiten. Individualisierung in modernen Gesellschaften (es NF 816), hrsg. von Beck/Beck-Gernsheim, Frankfurt 1994, sowie Richard Sennett, Der flexible Mensch. Die Kultur des neuen Kapitalismus (am. 1998), Berlin 1998.

Dienste und Werke der Region erfasst, sondern auch eine Vielzahl von Dienstleistungen sogenannter Komplexanstalten in freier Trägerschaft - was auch bei diesen eine institutionelle Neuorganisation voraussetzt. Ein Traum der Gründungsväter und -mütter von Diakonie und Caritas könnte Wirklichkeit werden: die Integration kirchlichen Wirkens in Wort und Tat. Pastor oder Pastorin würden sofort erfahren, dass eines der Gemeindemitglieder in das Kreiskrankenhaus eingeliefert ist; der Krankenhauseelsorgedienst hätte alle wichtigen und freigegebenen Daten über das Gemeindemitglied, und beide könnten ihr Tun und Lassen unter Einbezug der verfügbaren diakonisch-caritativen Ressourcen koordinieren.

Auf der Grundlage der luK-Technik wird ein zweiter Aspekt für die kirchliche Organisation immer wichtiger werden. Das Denken über die Parochie hinaus ist heute noch bestimmt von den nachholenden Modernisierungsbemühungen um die mittlere Verwaltungsebene. Es fehlt eine *Ekklesiologie der Region*, die von der luK-Konstellation ausgeht. Gegenwärtige Themen sind die Zusammenfassung von Parochien zu Gemeinde- oder Regionalverbänden und die Bildung funktionaler Zentren. Die Praxis ist vielfach bestimmt von Auseinandersetzungen um Fusionen und Besitzstände, von einem Nebeneinander lokaler und funktionaler Organisation (einschließlich der Diakonie), von der Schwierigkeit, Zentren und Profilstellen zusammenzudenken und natürlich von Gerechtigkeitsfragen bei der Neuverteilung der alten Mittel.

Im Vergleich zum politischen Bereich fällt dabei heute noch der Gegensatz von vergangenheits- und zukunftsorientiertem Denken ins Auge. Während man sich dort bei der Bewältigung ähnlicher Verteilungsprobleme vor allem an Fakten, Bedürfnissen und Wünschen und absehbaren Entwicklungen, an Lebensfunktionen wie Wohnen, Arbeiten und deren neuer Zuordnung ausrichtet, bemerkt man im kirchlichen Bereich überall noch die Schwierigkeit, sich von den alten territorial bestimmten Parochial- oder auch Dekanatsvorstellungen zu lösen. Die Region wird als eigenständige ekklesiologische Herausforderung gar nicht wahrgenommen, gelegentlich wird dies auch explizit verweigert.

Wird diese Weigerung ekklesiologisch begründet, ergibt sich für die Übergangszeit immerhin ein weiterführendes Negativprofil transparochialer Kirchenorganisation. Sie ist mehr als die Summe kleinerer territorialer Einheiten, so dass sie prinzipiell nicht mehr im Bild einer großen Gemeinde gedacht werden kann. Daher lässt sie sich auch prinzipiell nicht mehr pfarrerzentriert, nicht einmal

mehr überhaupt zentriert um personale Zuständigkeiten organisieren. Die Probleme sind nie rein kirchlich, so dass sie auch nicht mehr im Rahmen der parochial-diakonischen Arbeitsteilung bewältigt werden können. Dem steht nun auf „weltlicher“ Seite zunächst und vor allem die Vision einer bestimmten Region gegenüber, der man sich in kooperativen Bemühungen annähert, während man Probleme und Konflikte möglichst im Konsens klärt.

So sind für eine Übergangszeit viele Reibungspunkte zwischen typisch regionalen Sachverhalten und Problemen und der Organisation kirchlicher Arbeit vorauszusehen. Da es trotz bestehender Regionalverbände und erster regionaler Zentren kein ekklesiologisches Konzept von Region gibt, gehen in die gesellschaftlichen Entwicklungsprozesse keine diskussionsfähigen Zielvorstellungen ein, mehr noch: Es gibt nicht einmal interne Modelle, Leitbilder und Beispiele. Tief greifende und folgenreiche Missverständnisse sind vorprogrammiert, denn Antworten auf Fragen, die von einem alten Paradigma aus gestellt werden, sind ja nicht einmal wirklich falsch. Kirchliche Organisationen erörtern den Unterschied zwischen städtisch und ländlich geprägten Parochien, sie registrieren allenfalls, dass eine landeskirchen- oder bistumsgrenzübergreifende Arbeit nötig wäre - während die staatlichen Planungen im selben Raum die Differenz zwischen polyzentrischer und metropolenbezogener, vielleicht zusätzlich zwischen nationaler und transnationaler Region verarbeiten. Was ergibt das für einen Dialog, wenn dabei kirchliche Partner gesucht werden?

Aus den voranstehenden Analysen und Vorüberlegungen dieses Teils lässt sich ableiten, dass zentrales Organisationsprinzip kirchlicher Arbeit in der Region nur der optimale Kundennutzen sein darf. „Kirche für andere“ zu sein bedeutet, für die Menschen in der Region da zu sein, gleichgültig in welcher Rolle, in welcher Funktion oder Zeitspanne sie sich dort aufhalten - selbst wenn dies der Kirchenorganisation im Status quo gefährlich wird. Eine Umorientierung wäre gelungen, wenn sich definierte Ziele kirchlich-regionaler Arbeit durch Controlling und Fortbildung umsetzen ließen. Wir wissen, dass hier die mittlere Ebene in besonderer Weise als Personalführungsebene gefordert ist. In dieser eher als Prozess-, denn als Struktur zu definierenden Organisationsform ist ihr Beitrag geradezu konstitutiv für eine neue Organisationsform. Denn nur sie kann hier strukturbildend wirken, in dem sie eben spezifische Ziel- und Führungsvorgaben zugleich einfordert und umsetzt. Wir wissen aber auch, dass eine durch dieses Engagement geförderte Form von Weiterbildung erst wirksam wird, wenn sie in

der Region eine vernetzte als lernende Organisation kennzeichnet. Nimmt man all dies zusammen, so können wir feststellen:

Regionale Orientierung ist eine exemplarische Zukunftsaufgabe kirchlicher Arbeit. Soweit sie gelingt, ist sie ein Modell für deren Lösung. Denn Regionalisierung ist zwar (wie Globalisierung) ein Epiphänomen - aber so wie diese auf die tief greifenden Herausforderungen des luK-Zeitalters verweist, so verweisen die Merkmale einer aparochialen Kirche auf die Lösungspotentiale einer Kirchenorganisation, die sich dieser Herausforderung durch selbstorientierte Vernetzung stellt. Wir dürfen eine Kirche erwarten, die sich als lokaler Knoten im globalen Netz orientiert hat und die so andere orientiert, deren Kirchenarbeit sich in regionalen Netzwerken ebenso als Lobbyarbeit wie als Community Building konkretisiert und die dabei ihre Ziel- als Prozessorientierung organisiert hat.

Immer deutlicher wird in einer Übergangszeit ein *klienten- bzw zielgruppenorientiertes Team* zur operationalen Basiseinheit kirchlicher Arbeit werden. Hier werden sich Dienstleistungsfunktionen ausprägen, die in ständigem Kontakt mit den Gemeindemitgliedern ausgeübt und weiterentwickelt worden sind. Während die gegenwärtige Personalplanung das Gehäuse einer spartenseparierten Personalverwaltung noch nicht überwunden hat, sollten wir hier die Integration professioneller und „laienhafter“ Arbeit, ehrenamtlicher und beruflich erbrachter Kundendienstleistung durch eine zielorientierte Aus- und Weiterbildung erwarten. Weil im Team ein hoher Prozentsatz an Ehrenamtlichen mitarbeitet, ist es gleichzeitig Anbieter und Nachfrager personaler Dienstleistungen. Vernetzung ermöglicht, dass ein kirchliches Team vor Ort nicht nur professionell aus-, weitergebildet, gecoach und supervidiert ist, sondern dass es „auf der Gemeindeebene“, d.h. am jeweiligen Wirkungsort im ausgedünnten Netz kirchlicher Lokalpräsenz von vornherein entlastet ist durch regionale, überwiegend funktional organisierte Dienste, mit der die mittlere Ebene eine Vielzahl von Bedürfnissen der zu erwartenden Klientel aus räumlicher Ferne bedienen kann. Kennzeichen erfolgreicher Organisation ist in dieser Situation die temporale und lokale Verdichtung der Funktionen und die Wirksamkeit personaler Präsenz.

Aus der dazu erforderlichen Hinordnung der gesamten kirchlichen Organisation auf die Arbeit solcher Teams vor Ort beziehen die überregionalen Leitungsfunktionen und die zentralen Institutionen fast ausschließlich ihre Legitimation. Es geht um technischen und professionellen Support, um die Vermittlung von Spezialkompetenz und um Hintergrundinformationen, die aufbereitet, aktuell

und aufgabenbezogen bereitgestellt werden müssen. Der Modernisierungsdruck, den eine immer stärker sich ausdifferenzierenden Nachfrage auf ein Angebot ausübt, das an seine Grenzen stößt, wenn es zu lange dauert und zu teuer wird, sich zu treffen, kann in einer gut vernetzten Organisation zu einer neuen Gestalt kirchlicher Organisation führen.

In die nahe Zukunft weist das Beispiel einer alten Dame, die gestürzt ist und nun das Haus nicht mehr verlassen kann. Früher hätte sie in ein Heim gemusst, auch wenn sie lieber zu Hause geblieben wäre. Die regionale Komplexanstalt hat aber längst ihre entsprechenden Heimkapazitäten reduziert und ihr Angebot von Pflegedienstleistungen durch ein neu entwickeltes und nun europaweit vertriebenes Klienteninformationssystemen erweitert. U.a. können bei Bedarf Körperfunktionen fernüberwacht werden, auch vom mobilen Einsatzteam aus, es besteht Fernsehkontakt usw. Selbstverständlich ist die Ortspastorin mit ihrem ehrenamtlichen Besuchsteam durch vernetzte luK-Technik voll in das klientenzentrierte Betreuungsprogramm integriert. Ein Mitarbeiter fragt über ein Bildtelefon an, wann ein Besuch erwünscht ist und was er mitbringen soll. Er meldet sich regelmäßig und bemüht sich, das nachbarschaftliche Kontaktnetz enger zu knüpfen, das sich allerdings durch die interaktive elektronische Kommunikation der alten Dame schon längst zugleich intensiviert und in seiner Bedeutung relativiert hat.

So schließt sich ein Kreis. Die christliche Traditionsgemeinschaft könnte durch die multimediale Selbstorientierung an ihren Traditionsmustern sehr wohl ihre Leitbilder zu Vorbildern gestalten, so stilbildend wirken und von dieser Basis aus auch glaubwürdig mitwirken an der kulturellen Selbstorganisation ihres global vernetzten Umfeldes - die Massenmedien eingeschlossen. Eine Grundgestalt von Kirche zeichnet sich dabei ab: die „glocal community“, die sich ausrichtet an einer Organisation, die vom vor- (oder ur-) bildgeleiteten und vorbildlichen Prosumer-Kontakt lebt. Als Realisierungsform im Übergang kann man sich zunächst die global vernetzte Ortsgemeinde denken, in der sämtliche Organisationsebenen mit Hilfe vernetzter luK-Technik ausgerichtet sind auf den „Kundenkontakt“, d.h. auf personale Dienstleistungen von Haupt- oder Ehrenamtlichen. Die Organisation steht an dieser externen Schnittstelle, gleichsam an der Front der gesamtkirchlichen Organisation, und da diese im ganzen (also auch

¹⁵ Auf diesem Wege ist das Evangelische Johanneswerk mit InKontakt; vgl. <http://www.swz-net.de/tessinkontakt> (18.07.2001).

in ihren internen Verwaltungsdienstleistungen) als Informationsagentur funktioniert, fällt es ihr auch leicht, dorthin alle funktionalen Dienste auszurichten. Die luK-Technik wird in jedem Fall ein Dienstleistungsangebot ermöglichen, in dem Mission und Diakonie, helfendes Wort und helfende Tat im „Kundenbezug“ wieder zusammenfinden.

Dass dieser Kundenbezug im Team als kritisches Prinzip der Gesamtorganisation wirkt, wird sicher noch deutlicher werden in den kommenden *Internetgemeinden*. Das weltweite Netz ist ihr zentrales Organisationsprinzip. Alles andere - auch die konfessionelle Spezifizierung - konkretisiert sich in diesem globalen Umfeld. Dieses Feld ist kreativ, aber alle Gemeindeaktivitäten werden ebenso wie die Dienstleistungen und Tools vorangetrieben von „Prosumern“ an der Kontaktgrenze des Systems. Die virtuelle Gemeinde existiert eigentlich nur als Plattform dieser Aktivitäten. Aber diese „virtuelle“ Existenz interpretiert seit langem erstmals wieder das reichere Realitätsverständnis, das in den christlichen Traditionsmustern gespeichert ist, als wirklichkeitserschließend. Und jene Selbstorganisation im Netz hat einen Kern, der zu immer neuen, nicht beliebigen Gestalten führt: die Traditionsmuster legen den Fokus auf die Selbstkritik von den Rändern her - bis diese Gemeinden sensibel werden für die Menschen am Rande des globalen Netzes.

Eine dieser Konkretisierungen, das zeigen die heutigen Netcommunities bereits deutlich, werden die Face-to-Face-Begegnungen von Menschen sein, die ein bestimmtes Netzanliegen zusammenführt. Wenn diese Menschen zusammen das Herrenmahl feiern, rücken vielleicht auch ökumenische Visionen der Alltagsrealität ein Stück näher. Dieser Schluss, das zeigt der Blick auf den gegenwärtigen Wechsel des kulturellen Leitmediums, setzt zwar harte Arbeit in allen Konfessionsgemeinschaften und einen theologischen Paradigmenwechsel voraus. Er orientiert aber dafür auf ein Ziel hin, das durch Medien- und Paradigmenwechsel hindurchleuchtet frisch wie am ersten Tag. Die Reformbestrebungen in den Ortsgemeinden setzen hier Standards in Hinblick auf die Mitgliederorientierung, die Selbstverantwortung und das Management einzelner Projekte. Von fern zeichnet sich ab, dass die luK-Technik, indem sie das einzelne Mitglied zum Knotenpunkt eines zugleich spirituellen und diakonischen Serviceangebots macht, Kirche lokal erkennbar werden lässt innerhalb eines kommunalen Netzwerks, in dem sie ein kulturelles und soziales Orientierungsangebot bereitstellt: als Organisation im Netz. Damit dieses global sichtbar wird, sind im Bereich der Landeskirchen

und der EKD bzw. der parallelen katholischen Organisationseinheiten jetzt schon wenigstens solche Schnittstellen bereitzustellen, die Reformimpulse weiterleiten.

Trotz des Übergangsszenarios, von dem wir am Schluss ausgegangen sind, mag allerdings der Eindruck entstehen, die Netzorganisation zerschlage die alten Organisationsgestalt erst in große Stücke und zerschreddere sie dann so, wie der Turbokapitalismus das überhaupt mit modernen Konstruktionen zu tun pflegt: am Schluss bleibt sortenreiner Funktions- und Strukturstaub zurück. Wer nur dies sieht, ist blind geblieben für gestaltbildende Funktion der Netze. In der Resonanz der individuellen Kommunikationskonstellation an den Kontaktgrenzen der vernetzten kirchlichen Organisationsstrukturen haben die alten Stories von Bedrückung und Befreiung, Schuld und Vergebung eine neue Chance, erzählt und gehört zu werden. Im Eigenrhythmus dieser Kommunikation bilden sich neue soziale und liturgische Formen, bis in den Netzen wiederum die Kirche als Organisation erkennbar wird. Orientiert an den Mustern der christlichen Traditionsgemeinschaft kann auch dies eine große „gute Gestalt“ sein.