



## Sinnstiftung zwischen Individuum und Organisation

### Kirche als Netzwerkorganisation für eine nachhaltige Welt

Von: Ilona Nord, erschienen im Deutschen Pfarrerrblatt, Ausgabe 8/2013

Sinn zu stiften bedeutet Aufmerksamkeit zu teilen. Von diesem Grundgedanken entwickelt Ilona Nord Überlegungen zu einer netzwerkorientierten Beschreibung von Organisationen. Als konkretes Beispiel dient ihr die Organisation Evangelische Kirche. In ihr werden Konzepte für eine nachhaltige Welt entwickelt und auch praxisbezogene Ziele für die Organisationsentwicklung formuliert.<sup>1</sup>

#### Sinn stiften heißt Aufmerksamkeit teilen

Mit Verbreitung des Internets wird es nicht nur immer einfacher an Informationen heranzukommen, sondern vor allem wird es leichter, dass Menschen sich miteinander vernetzen, sich einander ihre Geschichten erzählen, das miteinander teilen, wie es so schön auf »Facebook« heißt, was sie angeht. Die neuen Möglichkeiten zur Vernetzung werden dabei zu persönlichen Kommunikationen im nahen Umfeld ebenso genutzt wie im fernerem Umfeld und in eher öffentlichen Zusammenhängen. Letzteres haben im Jahr 2011 die nordafrikanischen Demokratiebewegungen gezeigt. Die Postmoderne, mit der verbunden wurde, dass Menschen sich nicht mehr für politische Zusammenhänge und für das Gemeinwohl aktivieren lassen, ist längst vorbei. Die häufig genannte Kultur des allgemeinen Relativismus scheint geschwunden, Klagen über den Zwang zur Individualisierung sind nicht mehr wirklich ernst zu nehmen, die eigene Mitgliedschaft in einem Netzwerk zu pflegen ist ein ganz alltäglicher Modus sozialer Aktivität. Freilich haben manche der digital immigrants (Generationen, die vor der Entwicklung des Computers und digitaler Kommunikation aufgewachsen sind) auf den Pfaden der sozialen Netzwerke gesteigerten Assistenz- und Orientierungsbedarf. Zu ihnen gehöre auch ich. Zeitung und Fernsehen, das ist mein »medialer Migrationshintergrund«, und dazu gehören die herkömmlichen Vernetzungsstrategien in Initiativgruppen. Die digital natives sind anders geprägt. Sie leben Sozialität in einem Netz von face-to-face- und virtuellen Kommunikationen, beide sind ineinander verflochten, erst zusammen bilden sie Realität.

Interessant ist dabei auch, dass und wie Menschen sich innerhalb von sozialen Netzwerken umeinander kümmern, sich ihre Geschichten erzählen und Lebensorientierungen diskutieren. Das, was hier wächst und gewachsen ist, ist deshalb nicht einfach nur gut, sondern ebenso ambivalent wie alle menschlichen Kommunikationen. Die Fragen nach Datenschutz und Kommerzialisierung von privaten Kontakten zeigen dies deutlich an. Was dennoch neu und beeindruckend ist, ist dass viele verschiedene Räume geschaffen werden, um sich sozial zu vernetzen. So stellt sich zumindest in der nordwestlichen Hemisphäre dieses Planeten jedem Individuum zunehmend die Frage, ob es seine Aufmerksamkeit auf Geschichten und damit auf Lebensdeutungen von anderen Menschen richten möchte.<sup>2</sup> Seien dies die Geschichten aus der eigenen Familie oder rund um »Stuttgart 21«, einem Tierschutzprojekt von Schülerinnen und Schülern oder einem weltweiten Netzwerk zur Vergesellschaftung von Bodenschätzen. Soziale Netzwerke bieten Räume an, in denen man Aufmerksamkeit gibt und selbst mit Aufmerksamkeit rechnen kann. Nur wo Menschen miteinander Aufmerksamkeit teilen, wird Sinn konstituiert, kann etwas Gemeinsames wachsen, was man Sinnstiftung nennen kann.

#### Zur Aktualität von »Person und Institution«

Wenn es heute um Sinnstiftung zwischen Individuum und Organisation geht, wird man nicht umhin können wahrzunehmen, dass sich die Erscheinungsweisen von (politischer) Partizipation verändert haben. Es ist via Internet eine ausdifferenzierte Kultur von Beteiligungsmöglichkeiten und



Beteiligungsstrategien entstanden, in und mit denen Individuen sich mit Organisationen verbinden.<sup>3</sup>

Vor 21 Jahren, im Jahr 1992, hat die Evang. Kirche in Hessen und Nassau Arbeitsergebnisse und Empfehlungen ihrer Perspektivkommission unter dem Titel »Person und Institution« veröffentlicht.<sup>4</sup> Sieht man den ersten Teil dieses vieldiskutierten Bandes durch, zeigt sich seine noch heute bestehende Aktualität. Peter Höhmann, Roman Roessler und Hans-Helmut Köke haben Thesen zu »Unsere Lebenswirklichkeit unter den Folgen des Differenzierungsschubs« sowie zu »Religion und Glaube im Zeichen der Subjektivität« formuliert. »Der heutigen gesamtgesellschaftlichen Entwicklung entspricht ein zunehmendes Bedürfnis nach Selbstbestimmung, das sich zugleich als Grundlage für die wachsende Bedeutung von Basis- und Initiativgruppen verstehen lässt, die der Einzelperson ein stärkeres Gewicht verleihen und den Forderungen nach Teilhabe und Mitbestimmung größeren Raum geben.«<sup>5</sup> Abschließend heißt es: »Was Mitgliedschaft in der Kirche unter den Bedingungen der Individualität bedeutet und wie sie praktiziert werden kann, das ist zu einem Existenzproblem der Volkskirche geworden. Wir sind genötigt, die Beziehungen zwischen dem einzelnen, der Kirche und der Gesellschaft grundlegend neu zu formulieren.«<sup>6</sup>

Soweit ich sehe, ist dieser dringlichen Forderung einerseits mit den Kirchenmitgliedschaftsuntersuchungen der EKD<sup>7</sup> nachgegangen worden, andererseits ist die Analyse der grundlegenden Bedeutung der Individualität für die Reflexion auf Kirche nicht zureichend eingelöst. Insbesondere zu diesem letzten Punkt möchte ich hier etwas beitragen. Ich gehe dabei von der soziologischen Zeitdiagnose des spanischen Soziologen Manuel Castells aus, der in den vergangenen 20 Jahren als Soziologe zwischen europäischen und US-amerikanischen Universitäten und im Wechsel dieser Kontexte eine Trilogie zur »Netzwerkgesellschaft« verfasst hat, die für einige seiner Rezensenten zum Nachfolgewerk von Max Webers »Wirtschaft und Gesellschaft« geworden ist.<sup>8</sup>

Castells entfaltet, wie Gesellschaft und Individualität in Gesellschaften zu denken sind, die in und mit Medien kommunizieren. Er spricht vom Raum der Ströme in global vernetzten Welten. Dabei versteht er den Raum der Ströme als die hegemonial strukturierte Seite weltweit organisierter Netzwerke, daneben existieren verstreute Orte einer informellen Nahwelt, die auch untereinander vernetzt sein können, aber kaum noch Anschlussstellen zu den ökonomisch einflussreichen, großen Netzwerken haben. In seinem 2009 erschienenen Werk »Communication Power«<sup>9</sup> arbeitet er eine soziologische Theorie der Macht über und durch Kommunikation heraus, die netzwerkgebunden ist. Ein Blick in sein Verständnis von Netzwerk und vom Fluss von Informationsströmen verdeutlicht, welchem wirtschaftlichen und kulturellen Wandel Kirche zu begegnen hat. Im letzten Jahrhundert hat sich für Kirche sehr viel verändert: Durch den Aufbau der landeskirchlichen Organisation konnte evang. Kirche sich vor gut 100 Jahren innerhalb staatlicher und politischer Netzwerke der Gesellschaft noch als sehr gut vernetzt sehen; die Zeit des Nationalsozialismus und auch die Gründung der BRD haben einiges an dem Fluss und der Lokalisierung der »Räume der Ströme« verändert, die Wiedervereinigung mit den östlichen Bundesländern hat die religiöse Landschaft noch einmal tiefgreifend verändert. Folgt man »Person und Institution« ist nun nicht an systemimmanente Sedimentierungen von Religion in der Gesellschaft für eine Revision der Organisation auszugehen, sondern vielmehr die Revision der Organisation Kirche vom Individuum aus zu denken.

Als Akteur/in in einem Netzwerk unterhalten Individuen starke und schwache Bindungen an eine Organisation. Diese Bindungen können gezielt kommunikativ gefördert werden. In dieser Spur kann ein Anfang dazu liegen, die Beziehungen zwischen dem Einzelnen bzw. der Einzelnen, der Gesellschaft und Kirche neu zu beschreiben und beschreibend auch neu zu erfinden. Dabei erhält der Prozess der Sinnstiftung zwischen Individuum und Organisation eine bedeutende Position. Sinnstiftung wird in diesem Sinne als kommunikativer Prozess des Austauschs auch von Informationen, aber vor allem von Anerkennungsverhältnissen verstanden.

Noch einen zweiten Impuls hinterlässt »Person und Institution«, der gegenwärtig hoch anschlussfähig ist. Die gesamte Schrift beginnt mit einer Zeitdiagnose, die traurige Aktualität besitzt: »Der Glaube an



die Beherrschbarkeit der Welt durch den Menschen wird von der Angst vor den Risiken der Zukunft überlagert.«<sup>10</sup> Ende der 80er Jahre stand die Kernkraftwerkkatastrophe von Tschernobyl hinter dieser These, heute ist es Fukushima. Der Einfluss dieses Ereignisses auf die Weltwahrnehmung vor allem von den Menschen, die am Wohlstand der westlichen Wirtschaftsunionen partizipieren, wird kaum zu überschätzen sein. Tschernobyl und Fukushima sind Exponenten für eine berechtigte Existenzangst, die transnationale Dimensionen hat. Dabei bleibt es nicht nur bei den Atomkatastrophen, wenn es um Existenzängste geht, sie werden auch durch die Bilder anderer Szenarien hervorgerufen. So war es 2011 die Hungerkatastrophe in Ostafrika sowie die Migration verarmter Völker durch ostafrikanische Staaten und ihr politischer und kultureller Zerfall. Schließlich strapazieren die sog. Finanzkrise des Euro und die Macht der Ratingagenturen ein katastrophengeplagtes Lebensgefühl.

Die evang. Kirche nimmt diese Weltwahrnehmungen und die zu ihnen gehörenden Lebensgefühle bis heute sehr ernst und arbeitet mit an konkreten Konzepten zur Transformation von Wirtschaft, Gesellschaft und Kultur.

## Kirche als Netzwerkorganisation für eine nachhaltige Welt

Völlig überraschend und mutig hat sich die Bundesregierung unter dem Eindruck der atomaren Katastrophe von Fukushima im März 2011 für den Ausstieg aus der Atomenergie entschieden; seine Absicherung bleibt weiterhin eine wichtige politische Aufgabe. Bereits die Anfangsphase der Planungen zum Ausstieg aus der Atomenergie hat Energiekonzerne unfreiwillig in Bewegung gebracht; sie versuchen gegenwärtig die notwendige Wende mit formalrechtlichen Mitteln rückgängig zu machen. Kurz zusammengefasst: An Fukushima zeigt sich, wie ein global sich vernetzendes Umdenken für eine nachhaltige Welt an Bedeutung und darin auch an gesellschaftlicher Macht gewinnt. Die Orte dieses Umdenkens sind dabei nicht allein Non-Profit-Organisationen wie »Greenpeace«, BUND und WWF, sondern auch Profit-Organisationen wie »Coca-Cola« und der Rüstungskonzern »DuPont«, Konzerne, die häufig aus guten Gründen öffentlich kritisiert worden sind.

Im Kontext des Massachusetts Institut of Technology (MIT) hat Peter M. Senge gemeinsam mit Bryan Smith, Nina Kruschwitz, Joe Laur und Sara Schley sein Konzept für eine Organisationsentwicklung vorgelegt, das das erklärte Ziel hat, eine nachhaltige Welt zu schaffen.<sup>11</sup> Es sind viele Impulse, die diese Bewegung ausgelöst haben, aber eins dürfte ihnen allen gemeinsam sein: Sie lassen erkennen, dass das Leben auf dem Planeten Erde extrem gefährdet ist. So schreibt Ralf Fücks, Vorstand der Heinrich Böll-Stiftung, im Vorwort zu Senges Buch: »Wir stoßen an die ökologischen Grenzen des Wachstums ... dem Anwachsen der Weltbevölkerung auf circa 9 Milliarden bis zum Jahr 2050 sowie den nachholenden Bedürfnissen der großen Mehrheit der Erdbewohner. Ihre Träume von einem besseren Leben – komfortable Wohnungen, reichhaltige Nahrung, Computer und Mobiltelefon, modische Kleidung, individuelle Mobilität und Reisen in fremde Länder – werden sie sich von nichts und niemandem abspenstig machen lassen. Die Frage wird einzig sein, ob dieser gewaltige Schub neuer Güter und Dienstleistungen in den ökologischen Kollaps führt oder in nachhaltige Bahnen gelenkt werden kann.«<sup>12</sup>

Wie positioniert sich die evang. Kirche in Deutschland in diesem Prozess der »notwendigen Revolution«? Gibt es auf der Ebene der kirchlichen Organisationsentwicklung Ansätze, sich anzuschließen? Wie verhält man sich innerhalb der evang. Theologie, insbesondere im Fach Kybernetik zum Thema?<sup>13</sup> Kommt die Organisation Kirche im Zeichen von Nachhaltigkeit in Bewegung und vermag sie es, mit Individuen und mit Gruppen von Individuen zusammenzuarbeiten, sich zu vernetzen, sich in das weltweit entstehende Netzwerk zu integrieren, um es darin zu unterstützen? Sollte Kirche so etwas überhaupt als Zielsetzung in Betracht ziehen, oder ist hier eine unzulässige Vermischung von religiösen und politischen Sphären zu vermuten? Schließlich: Könnte über die Orientierung an einer nachhaltigen Welt innerhalb von Kirche ein Prozess in Gang kommen, in dem sich Einzelne, Individuen, neu mit der Organisation identifizieren?



Veränderungsprozesse bauen darauf auf, dass Einzelne sich einer Organisation zugehörig fühlen, deshalb anfangen in ihr und aus ihr heraus zu interagieren und auf diesem Wege Transformationsprozesse initiieren und realisieren. Diese Identifikation von Individuen fehlt der Organisation Kirche nicht gänzlich. Aber sie muss dafür sorgen, dass diese sehr viel weiter ausgebaut wird. Ein Weg hierzu ist es, in den Erzählungen der Einzelnen, die sich dem Netzwerk Kirche, der Erzählgemeinschaft der Glaubenden, anschließen, die Muster aufzufinden, in denen Innovationsprozesse enthalten und angelegt sind.<sup>14</sup> Es gibt innerhalb der Organisation Kirche ein enormes Innovationspotential, das aufgrund mangelnder Identifikation, oder besser gesagt, auf Grund von fehlenden Anerkennungsverhältnissen auf verschiedenen Ebenen der Organisation nicht zum Zuge kommt.

## Beispiel 1: Die Denkschrift »Umkehr zum Leben«

Im Jahr 2009 publizierte die EKD eine Denkschrift zum Thema »Umkehr zum Leben – Nachhaltige Entwicklung im Zeichen des Klimawandels«. Im Vorwort werden die oben genannten Interessenskonflikte in puncto Atomenergie benannt und bewertet. In der Denkschrift heißt es gleich zu Anfang, es bestehe die Gefahr, dass die gegenwärtige Finanz- und Wirtschaftskrise von wirtschaftlich starken Akteuren genutzt wird, um die Klimaproblematik zurückzudrängen und Folgekosten auf andere abzuwälzen.<sup>15</sup> Die Denkschrift benennt offensiv den Zusammenhang von Armutsbekämpfung und Klimawandel; sie will dazu anstoßen, dass Leitbilder für eine nachhaltige Entwicklung konzipiert werden. Darüber hinaus stellt sie die Verringerung der CO<sub>2</sub>-Emissionen ins Zentrum ihres Interesses und fordert, dass die Beschlüsse der 10. EKD-Synode von 2008 zügig umgesetzt werden. Es sollen klimawirksame Emissionen bis 2015 um 25% reduziert werden. Daher wird der Klimaschutz als Querschnittsaufgabe in der Kirche verstanden.<sup>16</sup> Die Autorinnen und Autoren der Denkschrift fordern Bildungs- und Jugendarbeit, Stärkung der Umweltarbeit in der Kirche, klimaschonende Mobilität, veränderte Wasser- und Konsumpolitik, biologische Vielfalt zu fördern; ferner rufen sie dazu auf, Energie zu sparen und erneuerbare Energien zu nutzen. Sie sprechen sich ausdrücklich dafür aus, am Ausstieg aus der Kernenergie festzuhalten. Nachhaltigkeit, Klimaschutz und Verteilungsgerechtigkeit müssten für den Umgang mit natürlichen Ressourcen handlungsleitend sein. Insgesamt formulieren sie damit ein Plädoyer für eine Ethik der Gerechtigkeit und Genügsamkeit. Die 11 Autorinnen und 14 Autoren der Denkschrift formulieren einen eindringlichen Aufruf zur Umkehr.

## Beispiel 2: Der »Leitfaden für ethisch nachhaltige Geldanlagen«

Im Jahr 2011 publizierte der Rat der EKD den Text 113, der einen Leitfaden für ethisch nachhaltige Geldanlagen in der evang. Kirche enthält.<sup>17</sup> Es werden sowohl Ausschlusskriterien für Anlagen in Unternehmen als auch in Staaten formuliert, in die kirchliche Gelder nicht fließen sollen. Hier werden an erster Stelle Unternehmen genannt, die Rüstungsgüter produzieren oder an ihrer Produktion beteiligt sind. Es folgen Unternehmen, die Spirituosen und Tabakwaren produzieren, sodann Unternehmen, die Produkte herstellen, die die Menschenwürde verletzen, die gentechnisch verändertes Saatgut herstellen und die Produkte herstellen, die menschenwürdige Arbeitsbedingungen und Kinderarbeit unterstützen. Kriterien für den Ausschluss von Staatsanleihen sind Länder, die die Todesstrafe praktizieren, die als »nicht-frei« (vgl. Freedom-House) gelten, die das Kyoto-Protokoll und die Biodiversitäts-Konvention nicht ratifiziert haben sowie Länder, die als besonders korrupt (vgl. Transparency International) gelten. Zugleich werden Positivkriterien festgehalten, die Kirche ermöglicht, diejenigen Anlagemöglichkeiten zu identifizieren und zu bevorzugen, die im Sinne der Ethik der Nachhaltigkeit besser zu bewerten sind.<sup>18</sup> Als die drei maßgeblichen Positivkriterien wird genannt, dass Geldanlagen sozialverträglich, ökologisch und generationengerecht getätigt werden.

Beobachtungen zur kybernetischen Diskussion – über das Verhältnis von Individuum und Organisation



Zugespißt kann man formulieren, dass in der gegenwärtigen deutschsprachigen Diskussion zur praktisch-theologischen Kirchentheorie die Sensibilisierung für die Bedeutung des Individuums durchaus vorhanden ist, doch kein Ansatz bei der Frage nach den Vernetzungsmöglichkeiten des Individuums mit der Organisation Kirche einsetzt. Vielmehr wird deutlich, wie darum gerungen wird, ein Verständnis von Organisation zu präzisieren, das über das Paradigma »Unternehmen Kirche«, wie es etwa ab Mitte der 90er Jahre bis ca. 2005/06 diskutiert wurde, hinausgeht und die Macht der Ökonomie begrenzt.<sup>19</sup> Kirche müsse sich wieder neu von ihrem Auftrag her definieren, so lautet ein viel gesprochenes »Credo«. Um diesem näher zu kommen, sind verschiedene hermeneutische Zugänge zur Erforschung von Religion in der Gesellschaft gewählt worden; von der Wissenssoziologie über die Phänomenologie zur Empirie und Systemtheorie sind Ansätze zum Verständnis von Religion in hoch- oder postmodernen Gesellschaften entwickelt worden. Sie haben die kybernetische Diskussion darin vorangebracht, Religion und Glauben sowie Kirche im Horizont eines religionspluralen Kontextes zu sehen. Religionssoziologische Ansätze haben z.B. Milieustudien zur Kirchenmitgliedschaft vorangetrieben, empirische Untersuchungen gehen der Konstitution von Glauben in Lebensgeschichten nach. In all diesen Forschungsansätzen kommen auch die Individuen in den Fokus der Kirchentheorie, jedoch eher als Klienten.

Für ein evang. Kirchenverständnis, dass die Konstitution der Kirche vor allem in der »Versammlung der Gläubigen«, also im Gottesdienst sieht<sup>20</sup>, ist dies nicht zwingend nötig. Theologisch steht nichts im Wege, die Einzelnen, die Laien, als Akteurinnen und Akteure zu verstehen. Dabei muss nicht befürchtet werden, dass nun im Gottesdienst Aktivismus, kurz gesagt »Stress« aufgrund von Beteiligungsmöglichkeiten aufkäme. Der in den letzten Jahren entwickelte performative Ansatz für das Verständnis von Gottesdienst zeigt vielmehr, dass und wie eine anerkennende, wertschätzende Atmosphäre stets abwechselnd aus verschiedenen Energiemustern (Thrust, Shape, Swing und Hang) aufgebaut werden sollte<sup>21</sup>: Dazu gehören impulsgebende nach vorne gerichtete Aktivitäten ebenso wie die Aufnahme des Bedürfnisses, nichts tun zu müssen; daneben soll es möglich sein, einem Gottesdienst Würde und Feierlichkeit zu geben und zugleich auch Momente intensiven Austausches inszenieren zu können. Die Behauptung, die hier zu Grunde liegt, ist die, dass die Einzelnen, die zum Gottesdienst kommen, nicht eindimensional, sondern in allen vier Dimensionen, die oben genannt werden, kommunizieren wollen.

Die kybernetische Streitschrift Isolde Karles, »Kirche im Reformstress«<sup>22</sup>, bringt die Auswirkungen der Reformkonzepte, die in vielen Landeskirchen während der letzten fünfzehn Jahre bestimmende Themen waren, auf den Punkt: Zukunftskongresse und Strukturreformen haben Kirche unter Stress gesetzt, ohne dass eine auch inhaltlich wegweisende Erneuerung der Organisation auf den Weg gebracht werden konnte. Festzuhalten ist hier, dass Karle eine inhaltliche Orientierung anmahnt; sie führt diese in der Konzentration auf das pastorale Amt aus. So kann man sagen, dass »Kirche im Reformstress« eine pastoraltheologisch formulierte Zeitdiagnose zum Verständnis von Kirche ist. In ihr wird das Individuum vor allem als Klient von Kirche gesehen. Predigen und das Austeilen der Sakramente werden als genuin pastorale Beschäftigungsfelder erkennbar. Aus der Perspektive des Modells Kirche als Netzwerkorganisation<sup>23</sup> ergeben sich nun mehrere Anfragen, mit denen im Grunde verschiedene Beteiligungsmöglichkeiten für die Mitglieder der Organisation thematisiert werden.

## Kritik am kommunikativen Vorgehen pastoraler Deutungskompetenz

Wird Kirche vor allem als Organisation für lebensbegleitende Gottesdienste gesehen, ergibt sich eine schwierige Spannung: Gerade in der Ansprache zu einer Taufe oder in der Predigt im Gottesdienst sehen Pfarrerinnen und Pfarrer ihre Professionalität gefragt. Hier wollen sie ihre Deutekompetenzen einbringen, selbst aktiv werden und das Evangelium verkündigen und die Sakramente austeilen. Bemerkenswert ist jedoch, dass Jugendliche z.B. in der letzten internationalen Studie zur Konfirmandenarbeit<sup>24</sup> den Pfarrerinnen und Pfarrern diese spezifische Kompetenz, das Leben der Jugendlichen in der Verkündigung deuten zu können, abgesprochen haben. Man kann zwei Schlüsse daraus ziehen: Sind Jugendliche der Auffassung, dass Pfarrerinnen und Pfarrer nicht in der Lage sind, sich treffend zu ihren Lebensweisen zu äußern? Oder drückt sich hier auch eine Kritik am



kommunikativen Vorgehen dieses Deutens aus: signalisieren die Jugendlichen auf diese Weise, dass sie eine Deutung, die mit ihnen nicht geteilt wird, die nicht mit ihnen gemeinsam entwickelt wird, nicht akzeptieren?

## Der Zusammenhang von Religion und sozialer Praxis

In Bezug auf den Beitrag von Karle, aber auch auf weitere kybernetische Beiträge wird deutlich, dass keine materialen Vorschläge zur Neuausrichtung der evang. Kirche gemacht werden. Möglicherweise sind es theologische Grundlagen, die davon abhalten. Schließlich ist das Evangelium in keiner Konkretion aufgehoben, sondern es verbleibt immer jenseits jeder Konkretion.<sup>25</sup> So sind Predigt und Taufe sowie Abendmahl möglichst nah am Kanon evangeliumsgemäßer Praxis angesiedelt; in ihnen kann die Dialektik von Offenbarung und Geheimnis – so scheint es – am adäquatesten repräsentiert werden. Religion ist in diesem Sinne Beobachtung des Unbeobachtbaren, Darstellung des Undarstellbaren. Genau an dieser Wahrnehmung der Struktur des Glaubens macht z.B. auch Niklas Luhmann sein Verständnis von Religion fest, das er allerdings nicht in Beziehung zum Individuum, sondern vor allem in Beziehung von Religion und Gesellschaft entfaltet.<sup>26</sup> So sehr ich einen solchen differenztheoretischen Ansatz für die Praktische Theologie auch schätze, sind doch die nachteiligen Folgen zu diskutieren, die er für den Kommunikationsprozess des Evangeliums, zumindest in der derzeitigen Rezeption innerhalb der Kybernetik, hat. Religion und religiöse Praxis bleibt in dieser Dialektik relativ abstrakt gebunden; das sog. »Eigentliche« wird nicht greifbar in soziale Prozesse umgesetzt, an deren Zielsetzung man sich konkret beteiligen könnte. Das Modell Kirche als Netzwerkorganisation für eine nachhaltige Welt lässt demgegenüber vielfältige Anschlussmöglichkeiten zu. Sie beginnen bei der Reflexion von Handlungsprozessen innerhalb eines Stadtteils, einer Kirchengemeinde und führen bis hinein in das gottesdienstliche Geschehen, das die Grenzen, die Herausforderungen, die Niederschläge und das Erreichte im Lichte Gottes sichtbar werden lassen kann. Dies macht deutlich, dass der Vorwurf nicht stichhaltig ist, dass man das Evangelium auf diese Weise in einer ökologischen und sozialen Utopie aufgehen ließe.<sup>27</sup>

## Vernachlässigung des religiösen Subjekts und seiner Lebenswelt

Ein weiterer Aspekt, an dem sich zeigt, dass das Verhältnis von Individuum und Organisation kybernetisch weitgehend unreflektiert ist, ist die Religionshermeneutik. Religion, so lautet eine verbreitete These, sei Privatsache. Das Individuum komme in seiner religiösen Praxis nur den Vorlieben nach, die sich aus seiner sozialen Biographie ergäben. Gerade in Hinblick auf die Veränderungen, die sich aus der Kommunikation in mediatisierten Welten ergibt, muss hier eingewendet werden, dass es nicht mehr zutreffend ist, Privates und Öffentliches in dieser Weise voneinander getrennt wahrzunehmen und Religion dann im Duktus moderner Weltwahrnehmung der Privatsphäre zuzuordnen.

Darüber hinaus heißt es, Religion unterliege den Mechanismen des Marktes und des Konsums; das Individuum selbst habe einen sakralen Status gewonnen, seine Autonomie stehe im Mittelpunkt.<sup>28</sup> Ohne dass dies näher ausformuliert wird, ist an dieser Formulierung jedoch ablesbar, dass die Autonomie des Individuums keine grundlegende Anerkennung findet. Vielmehr wird Autonomie als durch Ökonomie – via Werbung und Konsum – korrumpiert gesehen. Anstatt nun aber ein Konzept zur Stärkung eines kritisch reflektierten Autonomieverständnisses zu entwickeln, wechselt man die Perspektive von der Privatsphäre in den Bereich der gesellschaftlichen Öffentlichkeit. Religion wird nicht mehr in ihrer individuellen, sondern vor allem in ihrer gesellschaftlichen Bedeutung thematisiert; hierzu wird Luhmann als Gewährsmann hinzugezogen.<sup>29</sup> In der kybernetischen Rezeption der Luhmannschen Systemtheorie erhält das Individuum soweit ich sehe nicht die Position, die ihm im Kontext gegenwärtiger von medialen Kommunikationen durchzogenen Gesellschaften zukommen sollte. Die gegenwärtige Diskussion um Grenzen und Möglichkeiten der Datensicherung im Kontext von zwischenstaatlichen Beziehungen macht deutlich, wie nötig es ist, in diese Richtung zu denken. Darüber hinaus wird im Bereich der Kommunikations- und Medienwissenschaften seit langem formuliert, dass Luhmanns Medienverständnis, das auf einem Dualismus von An- und Abwesenheit



als Movens von Kommunikation aufbaut, der Analyse gegenwärtiger mediatisierter Lebenswelten nicht gerecht wird.<sup>30</sup> Schließlich ist deutlich zu machen, dass neben und über Luhmann hinaus die soziologische Arbeit an der Entfaltung von Individualität, Autonomie, Subjektivität und Interaktivität weiter vorangeschritten ist. In der angelsächsischen Forschungstradition sind hier von Anthony Giddens über Martha Nussbaum und Amartya Sen bis hin zu Manuel Castells reflektierenswerte Plädoyers für die Stärkung des Individuums und der Subjektivität entstanden, die Systemdenken und Subjekttheorie miteinander verbinden.

Ein weiterer Diskussionspunkt für die Religionshermeneutik entzündet sich am Verständnis der religiösen Dimension kultureller Phänomene. Es sei doch fraglich, ob jedwede Form von Sinndeutung schon als religiös zu qualifizieren sei. Die Begeisterung auf dem Fußballfeld, die Ästhetik in der Kunst, die Sinnüberschüsse in der Werbung mit ihren Glücks- und Heilsversprechen sollten nicht als Ausdrucksmöglichkeiten von Religion qualifiziert werden.<sup>31</sup> Mit der Reduzierung dieser kulturellen Phänomene um ihre religiöse Dimension, wird allerdings eine bislang übersehene Chance vergeben. Die in den letzten 20 Jahren betriebene Forschung zu Phänomenen gelebter Religion hat die Lebenswelten von Individuen in den Blick gerückt und die theologische Forschung dazu animiert, sich auf nicht kirchlich signierte religiöse Erfahrungen reflektierend einzulassen. Die zukünftige Herausforderung wird darin liegen, diese Phänomene auch auf ihre kommunikative Struktur und auf ihre kybernetische Bedeutung hin zu analysieren. Auf diese Weise werden Bedingungen und Voraussetzungen für Bindungsmöglichkeiten zwischen Individuen und Organisationen erhebbar. Eine Forschung, die diese Orientierung ernst nimmt, kann eine Basis dazu legen, auch konstruktiv an Konzepte und Modelle für den Aufbau von Sinnstrukturen zwischen Individuen und Organisation heranzugehen. Ausgehend von Analysen im Bereich der Kommunikationen im Social Web kann die Hypothese aufgestellt werden, dass Sinnstiftung zwischen Individuen und Organisationen über den Austausch von persönlichen Anerkennungsverhältnissen (z.B. Axel Honneth) verläuft. Dieser Einsicht soll das Modell von Kirche als einer Netzwerkorganisation entsprechen.

## Kirche und ihre ökonomischen Ressourcen

Eine weitere Anfrage möchte ich an kybernetische Überlegungen zum Verhältnis von Organisation und Geld stellen. Immer wieder ist eine Argumentation zu hören, die auch bei Karle nachzulesen ist: »Hartmut Tyrell geht im Anschluss an Pierre Bourdieu davon aus, dass die Kirche ihre ökonomische Sozialexistenz aufgrund des äußerst spannungsvollen Verhältnisses von Geld und Religion soweit wie möglich invisibilisieren sollte. Die gegenwärtigen Kirchenreformprogramme gehen in die entgegengesetzte Richtung. Sie tendieren dazu, die Handlungsfähigkeit der Kirche mit ihrer Zahlungsfähigkeit zu identifizieren.«<sup>32</sup>

Auch wenn diese Ökonomiekritik grundsätzlich leicht einsehbar und nachvollziehbar ist, muss ihr doch widersprochen werden. Nimmt man die obige Aussage als eine grundsätzliche Positionierung, wie Kirche sich als Organisation und auch als ökonomisch arbeitende Organisation verstehen sollte, ist die Strategie der Invisibilisierung abzulehnen. Erstens: Das, was unsichtbar gemacht wird, wird umso bedeutsamer, ja geheimnisvoll, wie es eben in Bezug auf Luhmanns Verständnis von Religion vorgetragen wurde. Will man also nicht noch weiter zur Mythologisierung des Geldes beitragen, ist eine unaufgeregte und vor allem transparente kirchliche Finanzwirtschaft anzustreben, die die Geldflüsse noch öffentlichkeitswirksamer offenlegt und um die Reichweite wie um die Grenzen der Bedeutung des Geldes für Kirche weiß. Zweitens ist eine solche Aussage zugleich ein Hinweis darauf, dass die Ökonomie kirchlicher Arbeit nur in ihrer Verstrickung in Finanzkrisen wahrgenommen wird. Demgegenüber könnte gerade Kirche zu einer Kurskorrektur in der Wahrnehmung von Wertschöpfungsprozessen beitragen. Denn in Kirche wird Erwerbsarbeit, ehrenamtliche Arbeit sowie Eigenarbeit geleistet, hier werden Gelder unter Einbezug von Kriterien nachhaltiger Ökonomie auch transnational angelegt. Stattdessen bleibt im Argument für das Unsichtbarmachen des Faktors Geld der Blick auf die kirchliche Ökonomie weiter auf den Bereich der Erwerbsarbeit fixiert. Modelle, die eine eingebettete Ökonomie thematisieren, die Erwerbsarbeit, Versorgungsarbeit, Eigenarbeit sowie Gemeinwesenarbeit in die Wahrnehmung hineinholen, werden bereits innerhalb von Kirche



diskutiert.<sup>33</sup> Die EKD-Denkschrift »Umkehr zum Leben« entwickelt ein Programm für eine nachhaltige Organisationsentwicklung. Es geht also in der praktisch-theologischen Kirchentheorie darum, die wirtschaftlichen Ressourcen der Organisation Kirche sichtbar zu machen, dabei die erwerbsarbeitsbezogenen Strukturen in das Ganze der Wertschöpfungsprozesse in Kirche einzuordnen und schließlich Schlussfolgerungen für das Engagement für eine nachhaltige Welt zu ziehen.

Kirche ist als Netzwerkorganisation zu verstehen, nun aber nicht in einem Passus, der sozusagen die vielfältigen, nicht wirklich koordinierbaren Kommunikationen in ihr beschreibt, sondern als Netzwerkorganisation, die tatsächlich das Kommunikationsgeschehen »Kommunikation des Evangeliums« im elementaren Sinne trägt. Deshalb darf hier das Modell Netzwerkorganisation nicht als ein ideales Modell eingeführt werden, sondern als eine analysefähige bereits vorhandene Struktur. Auch in Netzwerken wirkt Macht und nur durch mächtige Konstellationen lassen sich Veränderungen innerhalb einer Organisation herbeiführen. Dabei ist – ebenso eindringlich wie Hannah Arendt und später Karl Otto Hondrich dies schon in den 70er Jahren getan haben – zwischen Macht und Gewalt zu unterscheiden. Doch nur, wo in einem Netzwerk Knoten gebildet werden, können die Anliegen von einzelnen Personen in einer Organisation realisiert werden. Auf diese Weise wird Anerkennung erfahrbar und Sinn gestiftet, im persönlichen wie im sozialen Dasein. Anhand von Projekten für eine nachhaltige Welt kann man dies detailliert zeigen. Übrigens auch, dass zum Aufbau von Netzwerken und damit zum Aufbau von politisch wirksamen Kommunikationszusammenhängen es immer gehört, dass sie Relevanz erzeugen: sowohl in der Ausbreitung als auch in der Provokation von Gegnerinnen und Gegnern ihrer Ziele. Aus der Perspektive der soziometrischen Netzwerkanalyse kann man letztere als notwendige Herausforderer des eigenen Projekts betrachten; man sollte nur darauf achten, dass aus ihnen keine Feindinnen und Feinde werden.<sup>34</sup>

## Schlussbemerkungen zur Sinnstiftung zwischen Individuum und Organisation

Auf die Frage, was Sinn ist und was Sinn stiftet, ist die Antwort zumindest in diesem Kontext gegeben: Sinn entsteht dort, wo Personen dazu kommen, das kommunizieren zu können, was für sie Bedeutung hat, wo sie sich miteinander über genau diese austauschen und Projekte erfinden und vorantreiben. Dies sollte die Organisation Kirche dazu anspornen, von den Einzelnen her zu denken und ihnen zu ermöglichen, mit ihren Worten und in ihren Sprachen für ihre Lebensführungen Bedeutungen zu erzeugen. Die Herausforderung für Kirche als Organisation liegt darin zu zeigen, dass und wie sie in der Lage ist, diese Bedeutungen aufzunehmen, anzuerkennen und miteinander zu vernetzen. Dazu gehört es über die Kommunikation mit Einzelnen hinaus auch, Kirche als Netzwerkorganisation so auszubauen, dass Anschlussmöglichkeiten für andere zivile Organisationen profiliert werden. Und schließlich werden regelmäßige Netzwerkanalysen immer nötiger werden, damit die Kommunikation des Evangeliums nach bestem Wissen und Gewissen fließen kann.

## Anmerkungen:

1 Dieser Beitrag ist eine veränderte und erweiterte Fassung von Ilona Nord, Sinnstiftung zwischen Individuum und Organisation. Kirche als Netzwerkorganisation für eine nachhaltige Welt. In: Kersti Weiß (Hg), Strategisches Management. Erfolgreiche Entwicklung von Personen und Organisationen, Kassel (university press) 2012, 272-290.

2 Vgl. z.B. Bernhard Waldenfels, Phänomenologie der Aufmerksamkeit, Frankfurt/M. 2004.





3 Exemplarisch seien genannt Daniel Michelis und Thomas Schildhauer (Hg.), Social Media Handbuch. Theorien, Methoden, Modelle, Baden-Baden 2010, und Anja Ebersbach/Markus Glaser/Richard Heigl, Social Web, 2. Aufl., Konstanz 2011.

4 Evangelische Kirche in Hessen und Nassau (Hg.), Person und Institution, Frankfurt/M. 1992.

5 Person und Institution, 19.

6 Person und Institution, 21.

7 Vgl. die jüngste Studie Wolfgang Huber/Johannes Friedrich/Peter Steinacker (Hg.), Kirche in der Vielfalt der Lebensbezüge. Die vierte EKD-Erhebung über Kirchenmitgliedschaft, Gütersloh 2006.

8 Vgl. Anthony Giddens, Out of Place. In: Social Studies (in Times Higher Education), 13. December 1996.

9 Manuel Castells, Communication Power, New York 2009.

10 Person und Institution, 15.

11 Peter M. Senge/Bryan Smith/Nina Kruschwitz/Joe Laur/Sara Schley, Die notwendige Revolution. Wie Individuen und Organisationen zusammenarbeiten, um eine nachhaltige Welt zu schaffen, Heidelberg 2011.

12 Senge, 10.

13 Exemplarisch für die kybernetische Reflexion von Nachhaltigkeit möchte ich Reiner Preul, Die soziale Gestalt des Glaubens. Aufsätze zur Kirchentheorie. 2.7 Die sogenannten Überlebensprobleme als Herausforderung für Kirche, Leipzig 2008, 185-203, nennen. Preul geht allerdings nicht auf die Operationalisierung des Themas in der Organisationsentwicklung ein, sondern expliziert im Wesentlichen eine christliche Anthropologie. Neben Preul ist mir kein Positionspapier bekannt. Ein solches im Bereich der Organisationsentwicklung zu erarbeiten, halte ich für eine dringend anstehende Aufgabe.

14 Wolfgang Nethöfel, Innovation, Berlin 2011, 13.

15 Umkehr zum Leben – Nachhaltige Entwicklung im Zeichen des Klimawandels. Eine Denkschrift des Rates der Evangelischen Kirche in Deutschland, Gütersloh 2009, 10.

16 Umkehr zum Leben, 146.

17 Kirchenamt der Evangelischen Kirche in Deutschland (EKD) (Hg.), EKD Texte 113: Leitfaden für ethisch nachhaltige Geldanlage in der evangelischen Kirche, Hannover 2011.

18 Vgl. EKD Texte 113, 11-13.

19 Vgl. für die aktuelle Diskussion Jan Hermelink, Kirche als Organisation und das Jenseits des Glaubens, Gütersloh 2011, und Isolde Karle, Kirche im Reformstress, Gütersloh 2010.

20 Vgl. Confessio Augustana, Artikel 6+7.

21 Vgl. David Plüss/Andrea Bieler, Der Klangraum des Wortes, in: Uwe Gerber/Rudolf Hoberg (Hg.), Sprache und Religion, Darmstadt 2009, 181-194.



22 Vgl. Anm. 18.

23 Interessanterweise nennt auch Karle Kirche eine Netzwerkorganisation, doch sie führt es, soweit ich sehe, kaum aus und benutzt diesen Ausdruck damit eher in emphatischem Sinn.

24 Einige Ergebnisse werden kurz zusammengefasst dargestellt von Sönke Krützfeld/Uwe Martini, Erste Thesen zur bundesweiten Konfi-Studie: Ein Werkstattbericht, in: Auf dem Weg zu einer lebensrelevanten Konfirmandenarbeit. Schönberger Hefte 2/09, 10.

25 Zur Verbreitung dieses Gedankenmusters vgl. z.B. den Titel von Jan Hermelinks Buch »Kirche als Organisation und das Jenseits des Glaubens«.

26 Vgl. als einen zentralen Text auch für das hiesige Thema Niklas Luhmann, Vom Sinn religiöser Kommunikation, in: Karl Gabriel u.a. (Hg), Modernität und Solidarität (Festschrift für Franz-Xaver Kaufmann, Freiburg i.Br. 1997, 163-174.

27 Vgl. Preul, Anm. 12.

28 Vgl. Karle, 19.

29 Vgl. Karle, 20.

30 Vgl. z.B. Manfred Fassler, Was ist Kommunikation?, Paderborn 1997, 189f.

31 So auch Karle, 38.

32 Karle, 14.

33 Vgl. Adelheid Biesecker, Kooperative Vielfalt und das Ganze der Arbeit: Überlegungen zu einem erweiterten Arbeitsbegriff, Papers der Querschnittsgruppe Arbeit & Ökologie, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, No. P00-504, Berlin 2000, <http://hdl.handle.net/10419/50298> (Stand: 19.2.2012).

34 Vgl. Kersti Weiß, Gut vernetzt oder aus dem Netz gefallen?, Zeitschrift für Psychodrama und Soziometrie 10/2011 Heft 2, 221-235.

Deutsches Pfarrerblatt, ISSN 0939 - 9771

Herausgeber:

Geschäftsstelle des Verbandes der ev. Pfarrerinnen und Pfarrer in Deutschland e.V

Heinrich-Wimmer-Straße 4

34131 Kassel