

Führen in vernetzten Bezügen – Praktisch-theologische Thesen zur Steuerung in kirchlich-diakonischen Kontexten

PD Dr. Holger Böckel, Antrittsvorlesung am 23.01.2015, 18h in Bielefeld

– *Es gilt das gesprochene Wort* –

Sehr verehrter Rektor, Prof. Benad,  
verehrte Kolleginnen und Kollegen, liebe Studierende, verehrte Gäste, liebe Freundinnen und Freunde, meine sehr geehrten Damen und Herren!

Ich freue mich, dass ich heute meine Antrittsvorlesung über ein Thema halten kann, das mich ebenso interessiert wie herausfordert – da es sowohl von aktueller Bedeutung ist als auch insgesamt praktisch-theologisches Neuland darstellt. Es bildet sogleich einen kleinen, aber zunehmend bedeutsamen Ausschnitt meiner Forschungsstudien zum Thema Führen und Leiten aus evangelischer Perspektive ab und führt ihn in einem wichtigen Bereich weiter.

1. Einleitung: Let's network – Annäherung an einen Containerbegriff

*„Wir sollten uns stärker vernetzen!“ heißt es auf einer Dekanatssynode, als angesichts schrumpfender Ressourcen darüber nachgedacht wurde, welche und wie viele Kindertagesstätten in Zukunft noch betrieben werden sollten.*

*Das Netzwerk „Gemeinde neu Denken“ veranstaltet zum dritten Mal eine Ideenbörse für Älteste in Gemeindeleitungen. Ihm gehören neben Vertreterinnen landeskirchlicher Unterstützungszentren auch Synodale, engagierte Ehrenamtliche, Pfarrerinnen und ein Propst als Vertreter der Kirchenleitung an.*

*„Wir brauchen ein Netzwerk von Unterstützern“ sagte der Geschäftsführer der evangelischen Familienbildungsstätte im Blick auf die nachlassende Nachfrage und neue kommunale Anbieter.*

*„Wir sind viel zu wenig mit der Kirche in der Region und den Gemeinden vernetzt“ beklagt die Vorsitzende eines diakonischen Werkes angesichts der prekären Finanzlage und einer Konkurrenz, die eine Pflegeeinrichtung nach der anderen aus dem Boden stampft und verweist auf den kirchlichen Markenkern von Diakonie.*

*„Wir sollten uns überlegen, uns für unser neues Hausaufgabenhilfeprojekt im sozial prekären Nordviertel mit der AWO-Einrichtung zu vernetzen, die dort schon mit einer Nachmittagsbetreuung durch einen Sozialarbeiter aktiv ist“, sagt ein Mitglied des Kirchenvorstands zum Tagesordnungspunkt: Zukunft unseres Quartiers – Ideensammlung und Perspektiven.*

Netzwerk ist in den letzten Jahren zum Zauberwort vor allem in kirchlichen Kreisen geworden. Vernetzung scheint der schmale Grad zu sein, auf dem es zu balancieren gilt, ein Grad zwischen zwei Abgründen: Auf der einen Seite droht der finanzielle Kollaps, die Unfähigkeit, den Aufgaben noch gewachsen zu sein oder doch zumindest die gefühlte Bedeutungslosigkeit. Auf der anderen Seite droht der Verlust der Eigenständigkeit und damit – die Fusion: entweder als feindliche Übernahme auf dem diakonischen Markt oder aber in Form von synodaler oder kirchenleitender Durchsetzung: Gemeinden, Dekanate und Einrichtungen werden fusioniert, um Ressourcen und Aufgaben bündeln zu können. Familienbildungsstätten werden aufgegeben oder von Drittanbietern geschluckt. Diakonische Anbieter drohen vom Pflegemarkt verdrängt zu werden – andere werden von Mitbewerbern angesichts kirchlicher Subventionen argwöhnisch beäugt. Dem allen will man begegnen, wenn man sich vernetzt.

Wie aber geschieht Führung und Leitung in solchen Zusammenhängen? Welche spezifischen Problemlagen ergeben sich im kirchlich-diakonischen Kontext?

Netzwerke sind seit längerem im modernen gesellschaftlichen Kontext unserer kirchlichen und diakonischen Organisationen vorhanden.

Nicht erst das Web 2.0 hat die Möglichkeiten globaler Vernetzung revolutioniert. Kontakte sind daher der Schlüssel zur Bedeutsamkeit. Und seit *Mark Granovetters* Erfindung der Netzwerktheorie wissen wir, dass gerade die schwachen Beziehungen (weak ties) zum Erfolg mehr beitragen als die starken (strong ties), da sie wertvolle neue Informationen über andere, bisher unbekannte Akteure versprechen.

Neben kleinen Zirkeln dicht geknüpfter Kontaktnetze sind diese selbst durch schwache Kontakte miteinander verbunden und damit in ein viel größeres, weniger dichtes Netzwerk eingebunden. Entscheidend dafür sind die indirekten Kontakte der Vermittler zwischen Teilnetzen und die Adressierbarkeit der einzelnen Personen („Man kennt jemanden, der jemanden kennt“).

Hier kommt kulturgeschichtlich wirksam eine praktisch-theologische Einsicht zum Tragen, die dem Christentum mit der Tradition Jesu in die Wiege gelegt wurde: Da die Jesusbewegung an ethnologische und gesellschaftliche Beziehungsschranken von Beginn an nie dauerhaft gebunden war, verstanden und verstehen sich Christen über eine neues soziales Netzwerk, das eine immense Dynamik gerade in Zeiten gesellschaftlichen Umbruchs entfaltet. Vertrauen und Zutrauen – verankert in der Hoffnung auf die Umwandlung aller Verhältnisse im Reich Gottes – gehören wie kaum anderswo zur Basis christlicher Beziehungsgestaltung, welche die produktive Kreativität einzelner Akteure freisetzt und zugleich für neue Begegnungen und Impulse offen ist. Dies gilt nicht zuletzt im ökonomischen Bereich, hier gilt es aber auch in der protestantischen Ökumene einiges zu lernen.

Auch in der Wirtschaft kommen zunehmend Netzwerke statt Hierarchien zum Zuge. Durch solche dauerhaften Unternehmenskooperationen sollen nach *Jörg Sydow* „in turbulenten Umwelten eine dauerhafte Sicherung strategischer Wettbewerbsvorteile“ ermöglicht werden – vor allem in Bereichen, in denen man selbst nicht der Beste sein kann. Netzwerke, und das bedeutet hier interorganisationale Beziehungen kommen in verschiedenen Formen vor: Da ist zunächst die bundesrepublikanisch einmalige Artenvielfalt von *Verbänden* zu nennen, zu denen nicht zuletzt die diakonischen Werke gehören. Daneben gibt es die bekannten Formen von *Lizensierung und Franchising* als besondere Art des Lizenzgeschäfts, bei dem in einem Vertragspaket ganze Geschäftskonzepte, Unterstützungsleistungen und schließlich Namen, Zeichen und Ausstattung zwischen Franchisegeber und -nehmer vereinbart werden (weshalb sich beispielsweise der Einzelhandel in Innenstädten oder Einkaufszentren kaum von Stadt zu Stadt noch unterscheidet).

Zudem sind die geläufigen Formen von *Subunternehmen, Arbeitsgemeinschaften und Konsortien* zu nennen. In den letzten Jahren schließlich sind vor allem strategische *Allianzen und Joint Ventures* als neue Formen von netzwerkartigen Zusammenschlüssen hinzugekommen.

Mit der binnenkirchlich inflationären Rede von Netzwerken wird eine sozialwissenschaftliche Bezeichnung im kirchlichen oder diakonischen Kontext benutzt. Deswegen soll nun zunächst geklärt werden, was unter Netzwerken zu verstehen ist und in einem zweiten Schritt, welche Konsequenzen es sich dabei für Führung und Leitung in praktisch-theologischer Sicht für Kirche und Diakonie ergeben.

## 2. Netzwerke als Formen der Koordination relativ autonomer Akteure

Auf dem Weg zu einer Hypertheorie können sehr unterschiedliche Phänomene mit Netzwerken beschrieben werden. Generell besteht ein Netzwerk aus selektiven Verbindungen (Kanten) zwischen Elementen (Knoten). Systemtheoretisch erstrecken sich *soziale* Netzwerke von zwei psychischen Systemen (Personen) über begrenzte Interaktionszusammenhänge bis hin zu Netzwerken zwischen Organisationen, Staaten und anderen adressierbaren sozialen Einheiten („Akteure“). Sie sind daher „Formen sozialer Ordnungsbildung über reflexive Kontakte, die sich innerhalb und zwischen Systemen herausbilden“ (Boris Holzer).

Insbesondere im Gefolge der skandinavischen ökonomischen Schule kann man Netzwerke auch als Basisstruktur von Märkten und Organisationen auffassen.

Infolge dessen muss man die soziale Einbindung handelnder Akteure auch transaktionstheoretisch berücksichtigen. Damit sind solche „dritte“ Akteure im Blick, die als Stakeholder jede Transaktion mit beeinflussen und deren Bindungen in Form von „Sozialkapital“ als wertvolle Ressource für deren Zustandekommen maßgeblich werden. Für die Frage nach der Koordination bzw. Steuerung kann man hieraus zwei grundlegende Folgerungen ziehen:

Zum einen kommt erst durch die Annahme von Netzwerken als Basisstruktur von Märkten und Organisationen die Bedeutung in den Blick, die Einflussfaktoren wie innere Haltungen und Einstellungen, Emotionen, Ver- oder Misstrauen und andere mental bestimmte, personale Verhaltensweisen für das Zustandekommen von Transaktionen, mithin von Lösungen spielen. Zum anderen kann aber der Prozess der Organisationsentwicklung selbst als von außen induzierter Veränderungsprozess verstanden werden, bei dem Change-Management als dynamische Netzwerksteuerung mit dem Ziel betrieben wird, „change-bestimmende“ externe Effekte zu antizipieren, um Netzwerke neu zu konfigurieren. Damit aber kommt der Gestaltung der Unternehmenskultur eine entscheidende Rolle der Steuerung in Unternehmensnetzwerken zu, was besonders in diakonischen und kirchlichen Kontexten relevant sein müsste.

Mit anderen Worten: Bei interorganisationalen Netzwerken gehen daher die Plausibilitäten personaler Netzwerke nicht verloren. Sie sind im Gegenteil darin gleichsam aufgehoben, spielen personale Beziehungen doch bei der Entstehung,

Steuerung und Erhaltung von interorganisationalen Netzwerken eine ganz wesentliche Rolle.

Im Blick auf Organisationen kann man zwischen einer internen und einer externen Netzwerkbildung unterscheiden. Intern sind neben den informalen und personalen Netzwerken nun solche zwischen Organisationsteilen im Blick, die als relativ autonome Subsysteme gelten können zu nennen. Das Netzwerk kann schließlich auch selbst als eine wesentliche Koordinationsform der Primärorganisation gelten. Extern geht es um eine spezifische Form der Kooperation zwischen verschiedenen Organisationen, die sich stets in einer Marktumgebung befinden.

Ich möchte mich hier weitgehend auf den kirchlich-diakonischen Bereich beschränken. Hier ist eine ausgeprägte Bildung von interner und externer Netzwerken festzustellen. Gründe hierfür sind vor allem in der für Netzwerke typischen hohen Autonomie einzelner Akteure zu sehen. Diese ist evangelischerseits theologisch gewollt (vgl. die Formel „Priestertum aller Gläubigen“) und wird etwa durch die Freiwilligkeit des ehrenamtlichen Engagements, aber auch durch partizipative Entscheidungsstrukturen organisationstheoretisch etabliert (presbyterial-synodales Leitungselement). So sind Formen der netzwerkartigen Kooperation relativ autonomer Gruppen und Kreise schon im Bereich einer Kirchengemeinde festzustellen. Nicht selten kommt es im Falle prosperierender Initiativen zur Bildung von organisationsförmigen Subsystemen mit eigenen Steuerungssystemen, etwa in Form von „Unterstützungsvereinen“ (für Kirchenmusik, Familienbildung, Jugendarbeit, Hospizarbeit etc.), die nicht selten eigene hauptamtliche personelle Ressourcen generieren. Im diakonischen Bereich ist schließlich an die Tradition der freien Werke zu erinnern, die sich als relativ autonome Struktur im oder neben dem kirchlichen Kontext bildeten und bis heute dort etablierten. Wie komplex die Struktur auch immer sein mag, Netzwerke entstehen in jedem Fall zwischen Organisationen oder entsprechenden Teilsystemen innerhalb einer Gesamtorganisation, die wiederum selbst als Organisation verstanden werden können. Wenn wir in Kirche und Diakonie Führung und Leitung für diese Form von Zusammenarbeit näher beschreiben wollen, muss daher der Organisationsbegriff geklärt werden.

## 2.1 Organisationen und ihre Führung

Organisationen sind führungstheoretisch – ganz unabhängig davon, ob monetäre Gewinne zu ihren Formalzielen gehören – „Ressourcenpools“ bzw. „korporative Akteure“, die sich gegenüber dem Markt abgrenzen und dazu intern Hierarchien aufbauen. Organisationen existieren und agieren somit nicht nur in der Umgebung von Märkten, sind in ihren Leitungsentscheidungen auch stets von Marktrückkopplungen entscheidend *mit* bestimmt.

Dagegen sind Institutionen schon wegen der Folgenlosigkeit der Auswirkungen ihrer Operationen auf ihre Entscheidungen vom Markt, d. h. von ihrem Umfeld abgeschottet, gleichgültig wie sie sich dazu verhalten wollen. Damit schließen sie jedoch – im Gegensatz zu Organisationen – Innovationen prinzipiell aus. Dies ist in volkswirtschaftlichen Kontexten mit starken institutionslogischen Anteilen der Fall. Deren institutionslogische Folgenlosigkeit führt dazu, dass jedwedes strategisches Agieren hier sehr schnell an grundlegende Grenzen stößt, da ein solches ja Rückkoppelungen der Adressatenumwelt systematisch zulassen muss.

*Greifbar wird dies, wenn die – historisch nicht unplausible, theologisch jedoch hoch problematische – Interpretation kirchlichen Handelns als Verwaltungshandeln das Leitungshandeln wie das Berufsverständnis des Pfarr-„Amtes“ bestimmt und die Personalplanung einer Landeskirche im Wesentlichen als Anpassung der „Pastorationsdichte“ gestaltet wird. In beiden Fällen sind Leitungsentscheidungen – selbst wenn sie als Zielsetzungen formuliert sind und durch Aufträge interpretiert werden – von ihren Folgen systematisch entkoppelt. Die tatsächlichen Folgen pfarramtlichen Handelns und pastoraler Versorgung sind nicht bekannt und führen daher auch nicht zu veränderten Leitungsentscheidungen. Veränderungen der Umwelt werden selbst da, wo sie wahrgenommen werden, wie etwa anhand der Kirchenmitgliedschaftsuntersuchungen, als gegeben hingenommen und nicht mit den Wirkungen eigener Entscheidungen in Zusammenhang gebracht.*

Im Unterschied zu Institutionen lassen Organisationen Marktrückkopplungen für ihre Entscheidungen systematisch zu, weil sie sich neben ihrem Auftrag an Zielen im Blick auf ihre Umwelt orientieren. Sie nehmen ihre Marktumgebung, die in der EKD für die Kirchen als „Wettbewerb um die Aufmerksamkeit“ thematisiert wurde, produktiv an, anstatt sie auszublenden. Hier könnte und müsste Kirche von Diakonie lernen – allerdings unter der Voraussetzung, dass die Spezifika kirchlicher Organisation in einem solchen Wissenstransfer berücksichtigt würden.

Auch Gemeinschaften koppeln sich wie Institutionen von Märkten ab. Geschieht dies bei Institutionen durch die Folgenlosigkeit der Wirkung ihrer Entscheidungen, ist es bei Gemeinschaften durch die Freiwilligkeit der Leistungserbringung, die sie vom Markt unabhängig macht. Dies spielt im Falle von Kirche, aber auch von Diakonie im Blick auf die hohe Bedeutung des Ehrenamts bzw. des freiwilligen Engagements eine wichtige Rolle.

Für den Steuerungsprozess steht nun führungstheoretisch diese betriebswirtschaftliche Definition von Organisationsformen nach Marktbeziehungen im Vordergrund. Daraus folgt für den von mir entwickelten systemtheoretisch orientierten Führungsbegriff:

„Führung beschreibt das durch (Selbst-) Beobachtung thematisierte Interventionsgeschehen einzelner oder kollektiver Akteure im Rahmen der Selbststeuerungsaktivität einer Organisation.“

Im Verständnis der Intervention liegt begründet, dass Systeme in ihrer Eigenständigkeit und operativen Geschlossenheit geachtet und wertgeschätzt werden müssen. Führung bleibt oft folgenlos. Damit wird funktional aufgegriffen, was theologisch im jesuanischen Verständnis der Führung als Dienst paradox ausgedrückt ist.

Schließlich geschieht Führung mittels von Zielen, die im Auftrage und im Blick auf die Umwelt der Organisation, begründet sind. Dies gilt auch für Kirche und Diakonie. Ein solches Führungsverständnis entspricht der theologischen Vorstellung eines durch den Auftrag begründeten (geistlichen) Leitungsamtes: Der Auftrag begründet das Amt und nicht das Amt den Auftrag.

Zusammengefasst bedeutet dies: Führung erinnert die Organisation, die sich stets in der Gefahr der institutionellen Erstarrung befindet, an den Auftrag jenseits ihrer Grenzen.

Die evangelische Kirche (auch die in der Region) besitzt nun hybridartig alle drei Organisationslogiken (Institution, Organisation, Gemeinschaft im engeren Sinn), wobei diese Mischung keineswegs stabil, sondern vor allem im Blick auf die institutionslogischen Anteile prekär ist. Bisher, so meine empirischen Untersuchungen, besitzt die verfasste Kirche – entgegen manchen Annahmen – eine nur schwache Organisationslogik. Die Institution ist dagegen immer noch dominant. Nur als Organisation sind entsprechende Einrichtungen allerdings zu qualitativen

Veränderungen, mithin Innovationen fähig – und nur als Organisation sind sie in der Lage, strategische Ziele zu verfolgen: Organisationen werden geführt, Institutionen aber verwaltet. Von allein werden alle Organisationen zu Institutionen und verharren in dieser Verfasstheit jedenfalls solange, bis sie vom Markt als ihrer Umwelt existenziell in Frage gestellt werden – was Seitens der Kirche zumindest als Bedeutungs- Bindungs- und Relevanzkrise, zunehmend aber auch als Finanz- oder Personalkrise wahrgenommen wird.

Im Gegensatz dazu kann die Verbindung von Organisation und Gemeinschaft zu einer sich stabilisierenden Hybrid-Verbindung führen. Dies setzt allerdings voraus, dass die auftragsbezogene Außenorientierung an den Rändern und nach „unten“ nicht verloren geht, dass also neben der missionarischen Dimension auch die Dimension des „öffentlichen“, mithin gesellschaftsdiakonischen Christentums, erhalten bleibt. Die Institution tritt dann als innovationspraktisch prekäre Organisationsform in den Hintergrund, wogegen Organisation und Gemeinschaft stabil gekoppelt bleiben und an Bedeutung gewinnen. Umweltverantwortung und Innovationsfähigkeit steigen.

Für die Diakonie ist die Gemeinschaft mit ihrer freiwilligen Leistungserbringung nicht nur eine ökonomisch an Bedeutung gewinnende Organisationsressource. Sie erinnert sie zugleich an ihre Herkunft und damit Identität in der Mutterhausdiakonie und wird immer dann bedeutsam, wenn es gilt, gegen widrige äußere Umstände auf dem Markt gegen den Staat zu bestehen. Freiwilliges Engagement, d.h. die Organisationsform Gemeinschaft bleibt daher, so glaube ich, trotz der Professionalisierung seit den 1960er Jahren wie im Bereich der Kirche und ihrer Teilsysteme ein wichtiges, identitätsstiftendes Element. Und dies muss nicht von vornherein in einen Gegensatz zur organisationslogischen Führung treten.

Die organisationslogische Auffassung von Kirche und Diakonie ist somit vor allem deshalb unaufgebbare und unhintergehbare, weil sie sich als „evangelische“ Kirche und Diakonie auch unter den Bedingungen der Moderne nur von ihrem Auftrag her verstehen kann. Denn in theologischer Perspektive gilt nach *Dietrich Bonhoeffer*: Kirche ist Kirche für andere.

Tritt die Organisation (im engeren, führungstheoretisch-betriebswirtschaftlichen) Sinn an die Stelle der Institution und ist sie mit derjenigen der Gemeinschaft stabil gekoppelt, erlangt sie eine hohe Umweltverantwortung bei gleichzeitigem Erhalt des



Markenkerns. Sie ist in der Lage, das Evangelium als Alternative zum Markt auf dem Markt zu vermitteln. Dadurch wird sie innovations- und erneuerungsfähig (*ecclesia semper reformanda*). Dies aber bedeutet: Entscheidungen in Diakonie *und* Kirche müssen von Zielsetzungen her begründbar sein, als Zielsetzungen formuliert werden und die Erreichbarkeit wie die Nichterreichbarkeit von Zielen muss Konsequenzen der Führung nach sich ziehen. Nur auf diese Art kann kirchliche und diakonische Organisationsentwicklung als Innovationsprozess verstanden werden.

Netzwerke erscheinen dann als eine für die Evangelische Kirche theologisch und organisationstheoretisch bestimmbare Koordinationsform, wenn man deren entscheidende Voraussetzung, das Organisations-Sein der einzelnen Akteure teilt. Hier liegt eine dreifache Hauptproblematik im Blick auf die verfasste Kirche begründet:

So ist *erstens* das Kooperieren in Netzwerken innerhalb der institutionslogischen Hierarchie der Kirche als „Verkündigungsbürokratie“ weder vorgesehen noch notwendig. Nimmt man jedoch die Herausforderungen einer sich ändernden Umwelt jedoch als strategische Aufgabe an, liegt die Notwendigkeit von netzwerkartigen Kooperationen, die im Folgenden noch näher betrachtet wird, in vielen Fällen auf der Hand. Das aus dem Priestertum aller Gläubigen abgeleitete Prinzip der Partizipation möglichst vieler Akteure am Selbststeuerungsprozess und das im Bild des „Leibes Christ“ zum Ausdruck kommende Selbstorganisationsprinzip bildet dann wesentliche Momente der Netzwerksteuerung ab.

Dieser Grundannahme stehen *zweitens* führungstheoretisch erhebliche Probleme der Implementierung entgegen. Da sich interorganisationale Netzwerke erst im Kontext von Märkten einerseits und Organisationen mit ihren internen Hierarchien andererseits bilden, sind sie nur organisationslogisch steuerbar – diese ist aber in Kirche keineswegs überall voranzusetzen.

Im Blick auf den Grad an organisationslogischem Selbstverständnis gibt es zudem *drittens* unterschiedliche Entwicklungsstufen zwischen Diakonie und verfasster Kirche zu verzeichnen. Diakonische Akteure sind in den meisten Fällen bereits sehr deutlich als Organisationen in der Umgebung von Märkten tätig. Sie sind meistens selbst in verbandsartigen Strukturen verbunden, was schon selbst eine Netzwerkstruktur darstellt. Kirchliche Akteure dagegen haben dagegen (noch) die (scheinbare) Wahl, Institution zu bleiben oder eben Organisation zu werden.

## 2.2 Konsequenzen für Kirche und Diakonie

Die im Blick auf die mangelnde Organisationswerdung hinkende Institutionslogik insbesondere der verfassten evangelischen Kirchen behindert daher – entgegen der anfänglichen Vernetzungseuphorie – das Entstehen von wirksamen Netzwerkkoperationen, die organisationslogisches Denken voraussetzen.

Der Blick auf funktionierende Netzwerke legt dann die Bedingungen der Ausnahmen hierfür frei: Interne Netzwerke im Kontext von Kirche und Diakonie funktionieren immer dann, wenn sie – in diesem Punkt der Entstehungstradition der Diakonie vergleichbar – die hierarchisch strukturierte Institution durch selbständige Parallelstrukturen gleichsam umgehen. Hier ist an die vielen Basisbewegungen zu erinnern, die das Engagement vieler Ehrenamtlicher und nicht selten innovative Ideen freisetzen und einem weiten Kreis zugänglich machen. Dies gilt vor allem für Netzwerke zwischen kirchlichen und diakonischen Akteuren.

*Die Diakoniestation im Kirchenkreis hat mit einzelnen Gemeinden begonnen, Kooperationsprojekte auf den Weg zu bringen. Die Besuchsdienstarbeit partizipiert von den Kontakten und dem Know-How der Station; diese wiederum integriert die Kontakte der Besuchsdienste in ihre ambulante Pflege. Sie stellt selbst Kontakte zu Ehrenamtlichen, aber auch zu Leitungsgremien her, gestaltet Gottesdienste und Seniorennachmittage mit. Für die Gemeinden ist nach anfänglicher Skepsis die Bereicherung für die eigenen, prosperierenden Arbeitszweige im Blick. Die Diakoniestation wiederum ist auf die Gewinnung neuer Kunden im Umfeld der Kirchengemeinden immer deutlicher angewiesen. Die zunehmende Vernetzung wird nach und nach vom Kirchenkreis registriert.*

## 2.3 (Netzwerke als Koordinierungsform) zwischen Markt und Hierarchie

Interorganisationale Netzwerke entstehen in den angeführten vielfältigen Formen ausgehend von einzelnen Akteuren des Marktes als Quasi-Internalisierung oder aber ausgehend von der Hierarchie einer Organisation als Quasi-Externalisierung. Größere Unternehmen verfolgen bisweilen beide Strategien gleichzeitig, zudem kommt es immer wieder zu dynamischen Rückbewegungen.

Netzwerke zwischen Organisationen basieren auf einem besonderen Koordinationsmechanismus, der in verschiedenen Formen der Kooperation denjenigen von Märkten als Umgebung von Organisationen und denjenigen von Hierarchien als innere Ordnungsstruktur von Organisationen miteinander kombiniert (s.u.). Als hybridartige Koordinationsform zwischen Markt und Hierarchie vereinen interorganisationale Netzwerke daher die Vorteile beider Koordinationsformen im Gegenüber zum jeweils anderen Pol: die stärkere Stabilität und Kohärenz der Hierarchie gegenüber dem Markt sowie die stärkere Flexibilität und Responsivität des Marktes gegenüber der Hierarchie.

Interorganisationale Netzwerke sind somit eine „auf die Realisierung von (strategischen) Wettbewerbsvorteilen zielende“ Form der Koordination „ökonomischer Aktivitäten, die sich durch komplex-reziproke, eher kooperative denn kompetitive und relativ stabile Beziehungen zwischen rechtlich selbständigen, wirtschaftlich jedoch zumeist abhängigen Unternehmen“ bzw. Organisationen auszeichnet (nach Jörg Sydow).

Während also die kooperativen Aspekte der Beziehung hier überwiegen bzw. dominant sind, beinhalten sie auch Momente von Wettbewerb. Dieses grundlegende Spannungsverhältnis gilt es aus der Perspektive der Steuerung von Netzwerken stets neu gezielt auszutarieren, womit die zugleich Grundaufgabe des Führens in vernetzten Bezügen benannt ist.

In Kirche und Diakonie liegt trotz eines hierarchischen Organisationsrahmen – wie gesehen theologisch begründet – schon intern eine gesteigerte relative Autonomie sich selbst steuernder Subsysteme vor, etwa in Form von Gemeinden oder Basisinitiativen, aber auch freien Werken in Diakonie und Wohlfahrt. Für die hierfür notwendige Vernetzungslogik wird bezeichnenderweise in den allermeisten Fällen eher der Weg der Quasi-Internalisierung, nicht selten spannungsreich im Kontext einer bestehenden institutioneller Hierarchie beschritten.

Betrachtet man die verfasste Kirche als institutionellen Kontext eines Netzwerkes kirchlicher und diakonischer (Teil-)Organisationen mit mehr oder weniger starken Gemeinschaftsanteilen und einer hohen Umweltverantwortung, ist seitens der Kirche die Steuerungsfähigkeit gegenüber dem Netzwerk deutlich eingeschränkt. dessen Leitung geschieht dezentral bzw. durch andere einzelne Akteure im Netzwerk geschieht – sie verliert zwangsläufig an Bedeutung.

Vor allem an der Basis bzw. in der Tiefe der kirchlichen Struktur macht sich indes eine deutliche Organisationslogik im institutionslogischen Kontext bemerkbar, welche typischerweise Marktrückkoppelungen zulässt.

*Diese innovativen Initiativen werden bezeichnenderweise etwa in Ideenbörsen in Landeskirchen einem breiteren internen Publikum letztlich mit der Absicht vorgestellt, damit man von Aufbrüchen anderer für den eigenen Weg lernen kann – eine Form des Wissensnetzwerkes.*

#### 2.4 Transaktionskosten nach Spezifität

Der institutionenökonomische Transaktionskostenansatz von *Oliver Williamson* arbeitet die mit der Nutzung des Marktes verbundenen Kosten einzelner Akteure heraus. Dabei kommt es nur unter bestimmten Voraussetzungen bei der Koordinierung ökonomischer Aktivitäten mittels der Hybridform Netzwerk zu einem Transaktionskostenvorteil gegenüber dem Markt einerseits und der Hierarchie andererseits. Entscheidend dafür ist neben der Unsicherheit und der Komplexität der Transaktionssituation der Grad der Spezifität der Transaktionskosten insbesondere bei wiederkehrenden Transaktionen zu nennen: Wenn für die Anbahnung an Abwicklung der Transaktion sehr spezielle Investitionen in Sach- oder Humanvermögen notwendig sind, beispielsweise neue Maschinen angeschafft, Personal eigens eingestellt oder ausgebildet werden muss – ohne dass diese Investitionen für die Herstellung von Produkten für andere Kunden genutzt werden können – entsteht die Gefahr von „versunkenen Kosten“, wenn der aktuelle Kunde verloren geht. Eine solche Situation ist mir im Rahmen einer Unternehmensberatung sehr deutlich begegnet. Die Transaktion kommt angesichts hoher, spezifischer mit ihr verbundenen Kosten dann nur zustande, wenn eine längerfristige vertragliche Bindung die Kooperation stabilisiert bzw. absichert (Netzwerkstruktur). Der Markt ist aufgrund der hohen spezifischen Investitionen, verbunden mit einer hohen Transaktionshäufigkeit dann nicht mehr in der Lage, das opportunistische Verhalten einzelner Akteure und damit die Ausbeutbarkeit der anderen zu beschränken.

Die Transaktionskostentheorie mit der Grundunterscheidung von Markt und Hierarchie erweist sich auch für die Betrachtung von interorganisationalen Netzwerken in Kirche und Diakonie als fruchtbar. Obgleich es in beiden Fällen nicht um monetäre Gewinnerzielungsabsichten als Formalziel geht, fallen doch

Transaktionskosten wie etwa für personelle, sachliche und räumliche Ressourcen, die Beschaffung von Informationen oder die Aneignung von Kompetenzen etc. sowie für die Bereitstellung von Orientierungswissen und Dienstleistungen an. Gleiches gilt für die Koordination zwischen Organisationsteilen und der Entwicklung von Lösungen, die einzelne Akteure alleine überfordern würden. Schließlich bestehen sowohl die Großkirchen als auch die in Verbänden zusammengefasste Diakonie in großen Teilen aus netzwerkartigen Kooperationsformen.

Dies kommt vor allem dann innovativ zum Tragen, wenn sich Kirche und Diakonie in der Region als organisationaler Kontext eines Netzwerkes versteht. Die einzelnen ebenfalls organisationalen Akteure besitzen dann jeweils einen relativ starken Gemeinschaftsanteil und eine insgesamt hohe Umweltresponsibilität. Die Steuerungsfähigkeit des Netzwerkes ist auch durch die Gesamtorganisation etwa in der Region gegeben. Eine Leitung durch diese geschieht jedoch aufgrund der vorhandenen relativen Autonomie der Akteure nur aufgrund von dessen Zustimmung und muss jeweils neu ausgehandelt werden. Hier kommen die hierarchiekritische Aspekte von Netzwerken zum Tragen: Der regionale kirchlich-diakonische Verband ist dann nur ein weiterer, wenn auch bedeutender, manchmal auch entscheidender Akteur im Netzwerk.

*Die Stadtdekanin regt in ihrem Dekanatssynodalvorstand an, die Kindertagesstätten im Dekanat zu Familienzentren weiterzuentwickeln. So könnten Nachmittagsbetreuung, aber auch Unterstützungsprojekte etwa für Grundschulkinder etwa im sozial prekären Nordviertel angeboten werden. Dafür versucht sie, mit einzelnen Gemeinden, aber auch der Familienbildungsstätte auf Augenhöhe Lösungen auszuhandeln. Sie erkennt, dass Sie darauf angewiesen ist, sowohl von der Notwendigkeit der Sache her zu überzeugen als auch den Benefit für die potenziellen Mitstreiter im Netzwerk im Auge zu behalten.*

Steigen die spezifischen Anforderungen noch weiter, ist aber auch das Netzwerk überfordert, da es dann sehr aufwendige Koordinationsstrukturen benötigt („Verflechtungsfälle“). *Helmut Willke* nennt dazu vor allem die Verteilungsproblematik angesichts der Eigeninteressen einzelner Akteure bzw. Kooperationspartner. In diesem Falle wäre die Hierarchie die überlegene Koordinationsstruktur, mithin die Integration der einzelnen Akteure in eine einzige Organisation – was etwa anhand von Fusionen derzeit in kirchlichen und diakonischen Kontexten diskutiert wird.

Dies führt im Ergebnis dazu, dass in einem mittleren Bereich transaktionsspezifischer Kosten Markt und Hierarchie ungünstiger sind als Netzwerke (Markt- und Hierarchieversagen), in dem wiederum diese gegenüber Markt und Hierarchie als Koordinationsform überlegen sind. Umgekehrt versagen Netzwerke bei relativ niedriger, aber auch bei relativ hoher Spezifität transaktionskostenspezifischer Investitionen. Die beiden kritischen Schnittpunkte ( $k_1$  und  $k_2$ ) variieren dabei von Fall zu Fall.

Die oben beschriebene „Verflechtungsfalle“, nach der Akteure in einer Netzwerkstruktur nur noch das zulassen, was die eigene Position nicht stört, scheint gerade im Blick auf kirchliche Strukturreformprozesse nachweisbar, aber auch für Steuerungsversuche auf regionaler und überregionaler Ebene. Hier ist an die Verflechtung und gegenseitige Blockade in kirchlichen Entscheidungsgremien zu denken, oder aber etwa an synodale Dauerdebatten zu so genannten „Strukturreformen“ und ähnlichem.

Eine weitere Problematik besteht darin, dass einzelne potentielle Netzwerkakteure abgekoppelt werden. Beides führt zur Gefahr eines institutionslogischen Netzwerkversagens.

### 3. Konsequenzen für die Führung in kirchlichen und diakonischen Netzwerken

Interorganisationale Netzwerke sind von einer gemeinsamen Vision, von *gemeinsamen Zielen und Strategien* der Mitglieder geprägt bzw. motiviert, die es bei der Entstehung des Netzwerkes gilt auszuhandeln. Führen und Steuern in vernetzten Bezügen geschieht daher wie in Organisationen mittels von Zielen und von ihrem umweltbezogenen Auftrag her. Dabei sind folgende Wesensmerkmale der Führungsintervention maßgeblich:

Führen in Netzwerken geschieht immer wieder durch Interaktionsinterventionen (face-to-face-Kommunikation) Für interorganisationale Netzwerke sind daher schon bei ihrer Entstehung die Logiken von *Verhandlungssystemen* grundlegend. Dabei fallen im Hybrid von Markt und Hierarchie aus der Sicht der Akteure zwei widersprüchliche Logiken zusammen: das egoistische Interessenskalkül und die „Selbstbindung der Beteiligten durch normative Verpflichtungen, Gerechtigkeit und Fairness... in der Verfolgung der gemeinsamen Ziele“. So erfordert die wechselseitige Abhängigkeit zwischen Autonomie und Bindung, aber auch dem

Zugeständnis relativer Autonomie des anderen einen komplexen Kooperationsmodus.

Bemerkenswert ist dabei die Rolle, die wie schon bei personalen Netzwerken das gegenseitige *Vertrauen*, verbunden mit *Interessiertheit* neben der *verteilten Intelligenz* und der klaren Benennung von *Verantwortlichkeit* für autonome Akteure als kritische Ressourcen einnehmen. Dabei ist es kein Widerspruch, wenn interpersonales Vertrauen als Koordinationsmedium wechselweise in Konkurrenz oder als Ergänzung mit institutioneller Macht tritt. Hier müssten Kirche und Diakonie aufgrund ihrer normativen Orientierung einen Beitrag zu einer Kultur des Zutrauens und des Vertrauens liefern (Wertschöpfung durch Wertschätzung).

In *Verhandlungssystemen* geht es ganz wesentlich um gemeinsame Interessen (und Ziele), das gegenseitige Zur-Verfügung-Stellen von Ressourcen und – last but not least – um einen erkennbaren Benefit für jeden einzelnen Akteur. Das schließt ein, dass erfolgreiche Verhandlungen auf Augenhöhe und in gegenseitigem Einvernehmen geschehen. Sie setzen wie in persönlichen Netzwerken Vertrauen und gemeinsame Interessen, aber auch die Übernahme von Verantwortung im Blick auf eine gemeinsame (normative) Zielsetzung voraus. Wird nur eines dieser Modi aus der Sicht eines Akteurs nicht bedient, scheidet dieser sehr wahrscheinlich aus dem Netzwerk aus oder nimmt erst gar nicht daran Teil. Auf diese verhandlungslogische Sichtweise ist Kirche auch in der Region / auf der mittleren Ebene wenig vorbereitet. Sie fragt sich in ihrer Koordinationslogik ebenso institutions- wie hierarchieorientiert: Was kann die Region leisten, was die Gemeinden (oder andere Akteure in ihr) nicht leisten können (subsidiäres Delegationsprinzip)? Diese fragen sich jedoch (organisationslogisch legitim und netzwerkorientiert): Was kann uns die Region / eine Kooperation in der Region angesichts unserer Interessen bieten und was sind wir bereit, dafür einzubringen?

Es ist in diesem Falle für die übergeordnete, oftmals noch institutionslogische Organisation nur dergestalt möglich, an der Steuerung des Netzwerks zu partizipieren, indem man sich selbst in der Rolle eines Netzwerkteilnehmers begibt, Überzeugungsarbeit leistet und nach Interessen und Unterstützungsmöglichkeiten fragt. Möglicherweise kommt dann größeren diakonischen Trägern in solchen Netzwerken eine bestimmende Rolle zu, wie sie zuvor die institutionell verfasste Kirche inne hatte.

*Wo kirchliche Institutionen innovative Projekte fördern wollen und etwa Ressourcen bereitstellen geraten sie bisweilen in eine für sich fremde Rolle bzw. sind sich im Unklaren über ihre Steuerungskompetenz. Je autonomer die einzelnen Akteure sind, aber auch je prekärer die kirchliche Situation im Markt, desto mehr ist man selbst auf die Verhandlungslogik von Netzwerken angewiesen, wie etwa anhand des strukturell mutigen Ansatzes von „Erprobungsräumen“ zur Integration bzw. Entwicklung neuer Gemeindeformen bzw. missionarisch-diakonischer Basisinitiativen im säkularen Kontext in ausgedünnter bzw. überdehnter Strukturen im Bereich der EKM und vergleichbarer organisationslogischer Initiativen aufgezeigt werden kann. Tatsächlich liegt hierin auch eine neue Chance für kirchlich-diakonische Netzwerke begründet.*

### 3.2 Führungsfunktionen der Steuerung interorganisationaler Netzwerke

In der *Steuerung* von Netzwerken spielen nach Jörg Sydow und Stephan Duschek vier grundlegende *Funktionen* bzw. „Managementpraktiken“ eine zentrale Rolle:

- Durch die *Selektionsfunktion* wird geklärt, wer und was ins Netzwerk aufgenommen wird bzw. dort verbleiben soll.
- Bei der *Allokationsfunktion* geht es um die Verteilung von Aufgaben, Ressourcen sowie Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten im Netzwerk.
- Die *Regulationsfunktion* ermöglicht die Art und Weise der Abstimmung darüber, wie Aufgaben- Ressourcenverteilung geklärt werden, d.h. die Regeln der Zusammenarbeit (z.B. mittels formaler Verträge oder informeller Absprachen und Routinen, Anreizsysteme, Konflikt-, Informations- und Wissensmanagement)
- Die *Evaluationsfunktion* bestimmt und verteilt Kosten und Nutzen im Netzwerkzusammenhang. Evaluationskriterien können ökonomischer Art sein (Effizienz und Effektivität), aber auch prozessuale und distributive Aspekte etwa von Fairness und Gerechtigkeit einbeziehen.

Mit diesen Funktionsbereichen der Steuerung in Netzwerken sind die wesentlichen, in dem von mir integrierten Führungsverständnis entwickelten Führungsdimensionen angesprochen, die zugleich Systembildungsebenen der Führungsintervention darstellen:

Der Führungsdimension Beziehung und Interaktion entspricht dabei die



Selektionsfunktion, bei der über die Teilnahme am Netzwerk entschieden wird.

Mit der Führungsdimension Strukturen und Rollen in Zusammenhang entspricht die Allokationsfunktion, bei der die Koordination der Zusammenarbeit geklärt wird.

Der Führungsdimension Prozesse und Strategie kann schließlich die Regulationsfunktion zugeordnet werden (Prozessesteuerung) und der Führungsdimension Ziele und Reflexion die Evaluationsfunktion.

Schließlich bleibt festzuhalten, dass vorhergehende die Entscheidung zum Beitritt in ein Netzwerk als Kooperationsintervention in der Führungsdimension Genese und Neuentwicklung zum Stehen kommt. Damit wird es auch möglich, das im integrierten Führungsverständnis entwickelte Entscheidungsmuster zur Auswahl der Interventionsebene, mithin der Wirksamkeit der entsprechenden Steuerungsfunktion anzuwenden.

### 3.3 Fazit

Zum Abschluss lässt sich ein Fazit ziehen, dass die angeführten Problemanzeigen nochmals benennt:

*Erstens:* Netzwerke entstehen vor allem dort, wo kirchliche und diakonische Akteure vor dem Hintergrund des Nachlassens bzw. strategischen Versagens institutioneller Bindungskräfte des Metasystems beginnen, sich aufgrund ihrer – theologisch begründeten – hohen relativen Autonomie selbst organisationslogisch zu verhalten und angesichts des erkannten „Wettbewerbs um die Aufmerksamkeit“ von Adressaten (Kirche), Klienten bzw. Kunden (Diakonie) gemeinsame Ziele und Strategien zu entwickeln. Überall dort, wo der Markt als Umgebung und Resonanzkontext erkannt, Innovationen gesucht, evangelische Zielsetzungen benannt und hierfür Strategien entwickelt werden sucht man, und das kann man beobachten, nach Kooperationspartnern von gemeinsam aufbrechenden „Gleichgesinnten“, die sich selbst mit hohen Anteilen organisationslogisch verstehen und entsprechend agieren. Für diese Akteure wird das Netzwerk auf Dauer zum eigentlichen Ort der Koordination bzw. Selbststeuerung und löst damit die unflexible hierarchisch-institutionelle Rahmenorganisation als Steuerungsinstanz ab.

*Zweitens:* Während diakonische Einrichtungen und Unternehmen aufgrund der faktischen Marktumgebung, aus strategischen bzw. transaktionsspezifischen

Gründen oft keine andere Alternative haben als zu kooperieren, besitzen Einrichtungen der verfassten Kirche die Alternative der Institutionalisierung bzw. des Verharrens im institutionslogischen Kontext, der eine sichere Abschottung vom Markt aus der Perspektive des einzelnen Akteurs einstweilen (noch) garantiert.

Dies bringt diakonische Organisationen aufgrund ihrer kaum vorhandenen institutionellen Auffangmöglichkeit in eine schwierige Lage, da sie die für ihr Selbstverständnis die kirchlichen „Marke“ benötigen und eine diesbezügliche Kooperation naheliegen würde. Wer stärker „am Markt“ operiert, benötigt eine strategische Vernetzung, die der (potentielle) kirchliche Partner gerade institutionslogisch nicht braucht (Good-Will-Problematik). Umgekehrt müssen sie sich für ihre stärkere Organisationslogik unbegründeter Weise, aber nicht selten theologisch rechtfertigen.

*Drittens:* Netzwerke in stark institutionslogischen kirchlichen Kontexten sind nur als Quasi-Internalisierungen anzubahnen. Als Quasi-Externalisierungen kommen sie nur dann vor, wenn es die entsprechende Organisation erreicht, sich selbst organisationslogisch zu steuern. Dies kann für eine gewandelte verfasste Kirche (bzw. deren Teilorganisationen), aber auch für diakonische Akteure zutreffen, die dann zur steuerungsstarken Metaorganisation werden.

In diesem Fall ist daher die Steuerung des Netzwerkes über die nun organisationslogisch agierende Metaorganisation möglich. Verharrt etwa verfasste Kirche als Kontext eines in ihr entstehenden Netzwerkes dagegen in ihrer Institutionslogik, ist nicht nur die Steuerungsfähigkeit der Institution stark eingeschränkt. Auch die Steuerung im Netzwerk wird dann wahrscheinlich dezentral durch teilnehmende Akteure übernommen. Hier kommt es zu einem institutionslogischen Netzwerkversagen. Überlebt das Netzwerk, weil durch dessen strategische Vorteilseffekte die Autonomie der einzelnen Akteure weiter voranschreitet, verliert die Institution auf Dauer nicht nur ihre Basis und wird für das Netzwerk zunehmend irrelevant. Kirche und Diakonie bestehen dann gleichwohl fort in Form von Organisationen in einem Netzwerk autonomer Akteure mit hohem Gemeinschaftsanteil (Netzwerk geht am Besten „von unten“).

Wie auch immer die Entwicklung sein wird: Vieles ist denkbar; die Perspektive eine Fortsetzung sicherer institutioneller Rahmenbedingungen wie sie in historisch wie

global einzigartiger Weise für wenige Jahrzehnte bei uns vorlag ist am unwahrscheinlichsten.

Das muss organisationslogisch beunruhigen, nicht aber theologisch, denn:

Die theologische Verheißung des Fortbestandes der Kirche bezieht sich nicht auf eine konkrete soziale Gestalt. Diese ist in evangelischer Sicht vielmehr an ihrem Auftrag und im Blick auf ihre Umwelt zu begründen und grundsätzlich veränderbar.

Ich danke Ihnen für Ihre Aufmerksamkeit!

#### Literaturhinweise:

Holger Böckel, Führen und Leiten. Dimensionen eines evangelischen Führungsverständnisses. Ein Handbuch (2014)

Mark Granovetter, The Strength of Weak Ties. In: American Journal of Sociology 78 (1973), S.1360-1380; ders., Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness (ebenda, 91 (1985), S.481-510)

Boris Holzer, Netzwerke (2006)

Jan Lies, Wandel begreifen. Die Rolle von Macht und Sozialkapital im Change-Management (2003)

Wolfgang Nethöfel, Innovation. Zwischen Kreativität und Schöpfung I (2012)

Jörg Sydow, Stephan Duschek, Management interorganisationaler Beziehungen. Netzwerke-Cluster-Allianzen (2011)

Oliver E. Williamson, Market and hierarchies (1975), ders., Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternatives. In: Administrative Science Quarterly 36 (2/1991), S.269-296

Helmut Willke, Systemtheorie III: Steuerungstheorie. Grundzüge einer Theorie der Steuerung komplexer Systeme (2001)