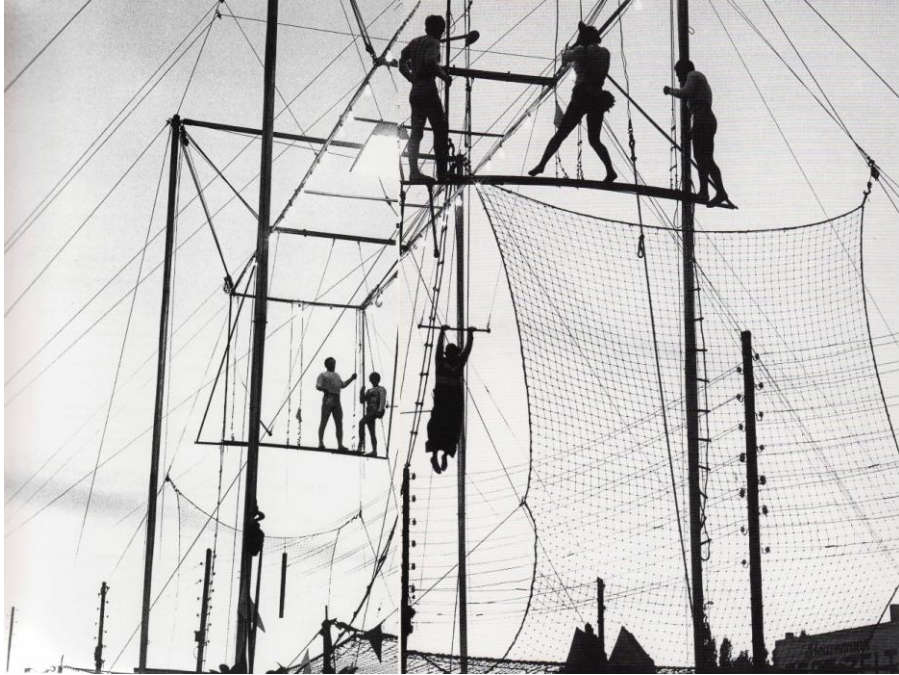


„Netzwerkorientierte Gemeindeentwicklung –
von der Stärke schwacher Bindungen“



von
Diakon Ulrich Jakubek
8. November 2011

Im Jahr 2008 konnte auf Initiative des Autors im Amt für Gemeindedienst das Projekt „Netzwerkorientierte Gemeindeentwicklung“ starten. Zusammen mit Heiner Keupp (Ludwig Maximilian Universität, München) und Florian Straus (Institut für Praxisforschung und Projektförderung, München) wurde ein Konzept entwickelt, das die Erkenntnisse der Netzwerkforschung für Kirchen- und Gemeindeentwicklung nutzbar machen sollte. Netzwerkorientierte Gemeindeanalysen wurden in den Kirchengemeinden Unterschleißheim und Ansbach – St. Johannes durchgeführt. Ziel war es, zu untersuchen, wie sich die Mitglieder an die Gemeinde binden, sich in diesen Gemeinden engagieren und welche Potenziale bei verschiedenen Zielgruppen für das Engagement und die aktive Beteiligung am Gemeindeleben existieren.

Seit Sommer 2010 wird diese Untersuchung nun auch in St. Matthäus und den weiteren vier Kirchengemeinden der Stadt Ingolstadt (St. Markus, St. Johannes, St. Lukas, St. Paulus) durchgeführt. 2012 wird die Untersuchung mit vier weiteren Kirchengemeinden aus dem Raum Hof, Selb und Wunsiedel abgeschlossen.

Im Folgenden wird das Projekt „Netzwerkorientierte Gemeindeentwicklung“ unter fünf Gesichtspunkten vorgestellt:

1. Kontexte
2. Beiträge aus der Netzwerkforschung
3. Biblischer und praktisch-theologischer Kontext
4. Erkenntnisse aus den netzwerkorientierten Gemeindeanalysen
5. Konsequenzen aus einer netzwerkorientierten Gemeindeentwicklung
6. Nachwort
7. Literaturverzeichnis

1. Kontexte

1.1 Gesellschaftliche Kontexte

Die Entwicklungen der letzten Jahrzehnte haben unsere Lebensumstände gravierend verändert. Es gibt so viele Beschreibungen dieser Entwicklungen, die aus wirtschaftswissenschaftlicher oder sozialwissenschaftlicher Sicht versuchen, unsere Wirklichkeit darzustellen, dass eine passende Auswahl unmöglich erscheint. Seit den 90er Jahren begleitet Zygmund Bauman die Entwicklungen der Postmoderne mit kritischem Blick. Er beschreibt uns zunächst als ‚Flaneure, Spieler und Touristen‘¹ die so ihr ‚Leben in der flüchtigen Moderne‘² bewältigen müssen. Für Bauman sind es flüchtige Zeiten und ein Leben in Ungewissheit. „Leben in flüchtigen Zeiten bedeutet, mit der Ungewissheit umzugehen – mit der zunehmenden Fluidität der wählbaren Lebensformen und der Dialektik von Angst und Sicherheit, mit dem Wachsen der sozialen Ungleichheit und dem ‚Überflüssig-werden‘, mit der Globalisierung und dem Permanenzstatus des ‚Flüchtlings‘.“³

¹ Bauman, Zygmunt: Flaneure, Spieler und Touristen, Hamburg 1997.

² Bauman, Zygmunt: Flüchtige Moderne, Frankfurt am Main 2003.
Leben in der Flüchtigen Moderne, Frankfurt am Main 2007.

³ Bauman, Zygmunt: Flüchtige Zeiten – Leben in Ungewissheit, Hamburg 2008.

Diese Beschreibung ist die andere Seite von gewonnener, frei wählbarer Individualität und Pluralität, für die jeder Einzelne sämtliche Konsequenzen zu tragen hat. Für Bauman führt „das Ende langfristigen Denkens, Planens und Handelns sowie die Auflösung oder Schwächung sozialer Strukturen, in denen solches Denken, Planen und Handeln auf längere Sicht verankert werden könnte, dazu, dass die politische Geschichte wie auch das Leben jedes Einzelnen zu einer Reihe kurzfristiger Projekte und Episoden aneinandergefügt wird, deren Anzahl im Grunde unendlich ist und die sich keineswegs zu Sequenzen verbinden, die mit Konzepten wie ‚Entwicklung‘, ‚Reifung‘, ‚Karriere‘ oder ‚Fortschritt‘... angemessen etikettiert wären.“⁴

1.2 Kirchliche Kontexte

Die Veränderungen wirken bis in die Gemeinden der Evangelisch-Lutherischen Kirche in Bayern (ELKB) hinein, die wiederum auf der Suche nach angemessenen Antworten sind. Gerade haben sie eine Landesstellenplanung und den inneren Finanzausgleich umgesetzt – und schon sind sie gefordert, im Rahmen eines Immobilienmanagements ihre Gebäude zu erfassen und zu bewerten in dem Wissen, sich von einigen trennen zu müssen. Schon heute zeichnet sich am Horizont das Jahr 2013 ab, in dem die Einführung des neuen Finanzsystems SAP / DOPPIK geplant ist. Zudem verliert die ELKB mit jedem Austritt eines Kirchensteuerzahlers nach OKR Dr. Hans-Peter Hübner dauerhaft jährlich 560 EURO. Aus der ELKB treten seit 2008 jährlich rund 20.000 Mitglieder aus, von denen 80 % Kirchensteuer zahlen.

Im *Heute* handeln, schon an Herausforderungen von *Morgen* denken und zugleich noch nicht abgeschlossene Abstimmungsprozesse von *Gestern* bewältigen – das ist die Herausforderung. Ehren-, neben- und hauptamtlich Mitarbeitende haben zu klären, wie die Gemeinden diese Initiativen und deren Auswirkungen insgesamt bearbeiten und bewältigen können.

Und dann sollte auch noch das *Übermorgen* nicht außer Acht gelassen werden. Denn auch die ELKB wird „weniger, älter und ärmer“⁵. So geht Hans-Peter Hübner davon aus, dass die ELKB 2030 um 20% weniger Mitglieder haben wird und das Kirchensteueraufkommen sich um 25% reduzieren wird.⁶

In einigen Regionen unserer Kirche werden schon die Auswirkungen der demographischen Veränderungen sichtbar. In Nordostbayern soll die Bevölkerung, bedingt durch Geburtenrate und Wegzüge, um bis zu 20 % in den nächsten Jahren schrumpfen. Junge Menschen und Familien ziehen wegen fehlender Arbeitsplätze weg. In manchen Regionen und Kommunen ist man inzwischen dabei, diese Schrumpfungsprozesse in den sog. ‚Entleerungsräumen‘ aktiv zu gestalten. Interdisziplinäre Dialoge sehen hierin sogar ‚Chancen für ein anderes Wachstum‘.⁷ Einige betroffene Dekanate verstärken ihre Kooperationen, um die anstehenden Aufgaben gut gestalten zu können.

Alles in allem scheint sich auch für die ELKB zu bestätigen, dass nichts so beständig ist wie die Veränderung.

⁴ Bauman, Zygmunt: Flüchtige Zeiten – Leben in Ungewissheit, Hamburg 2008, S. 9.

⁵ Strauß, Florian et al.: Analysen zur Netzwerkorientierten Entwicklung evangelisch-lutherischer Kirchengemeinden, München 2009, S. 5.

⁶ Hübner, Hans-Peter: Maß Halten! Bericht zur Hesselberg-Konferenz 2011.

⁷ Henkel, Frithjof/Schenkel, Werner: Schrumpfungen. Chancen für ein anderes Wachstum. Berlin Heidelberg 2000.

2. Beiträge aus der Netzwerkforschung

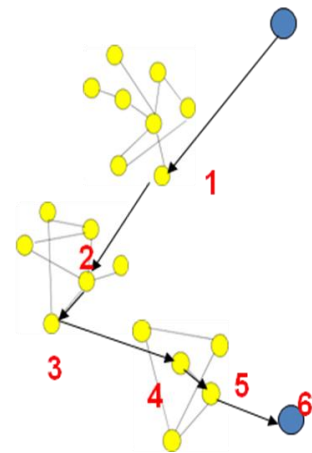
2.1 Ambivalenzen

Im alltäglichen Reden und Handeln sind Netzwerke allgegenwärtig: vom Einkaufsnetz bis zum Fischernetz, vom Spinnennetz bis zum Maschendrahtzaun, vom Netzwerk der Gehirnzellen bis zum Straßennetz. Soziale Sicherungsnetze sollen Menschen schützen, in Form von Netzwerken für Kinderpornographie werden sie von anderen missbraucht oder sie werden in Form der Al Quaida lebensgefährlich für den Menschen. Wikipedia funktioniert als Netzwerk im World Wide Web. John Tomlinson kommt zu dem Ergebnis: „Früher dachte man, die Erde sei eine Kugel, dann eine Scheibe, heute scheint sie zum Netz(werk) zu werden.“⁸.

2.2 Geschichte

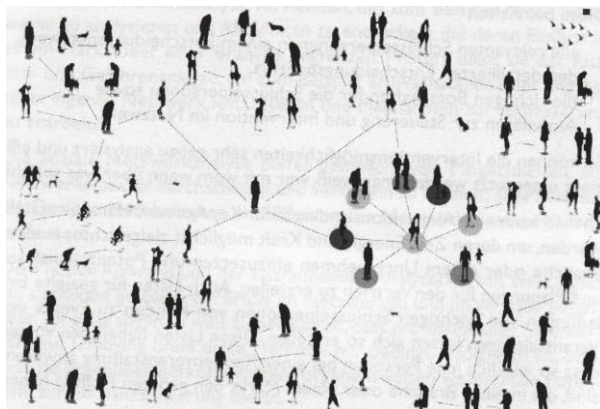


John Barnes, einer der ‚Väter‘ der Netzwerkidee, erforschte 1954 das Zusammenleben der Menschen in einem Fischerdorf in Norwegen. Als er dort aufgehängte Fischernetze sah, nutzte er dieses Bild zur Beschreibung der Beziehungen der Menschen untereinander. Die Menschen sind die Knoten in einem Netz und die Verbindungslinien geben Auskunft über das Beziehungsgeflecht, über Nähe und Distanz oder über die Vielzahl der Kontakte. Jakob Levy Moreno entwickelte daraus die „Grundformen der Soziometrie“ als Soziogramm.



Mark Granovetter entwickelte die Theorie von der „Stärke der schwachen Bindungen“ am Beispiel Arbeitssuchender. Die meisten Arbeitssuchenden fanden nicht mit Hilfe ihrer starken Bindungen (Familie, Freunde usw.) neue Arbeit, sondern über Bekannte,

Arbeitskollegen oder Vereinskameraden – also Personen, zu denen es eher schwache Bindungen gab.



Der bekannte Sozialpsychologe Stanley Milgram entdeckte das „Small World Phänomen“ (Kleine Welt Phänomen), nach der jeder Mensch (sozialer Akteur) auf der Welt mit jedem anderen über eine überraschend kurze Kette von Bekanntschaftsbeziehungen verbunden ist. Oft reicht bis zur gewünschten Zielperson eine Kette von bis zu sechs Kontakten aus.

2.3 Netzwerk und Organisation

Soziale Netzwerke prägen das Miteinander der Menschen. Sie geben Vertrauen und schaffen ‚Basissicher-

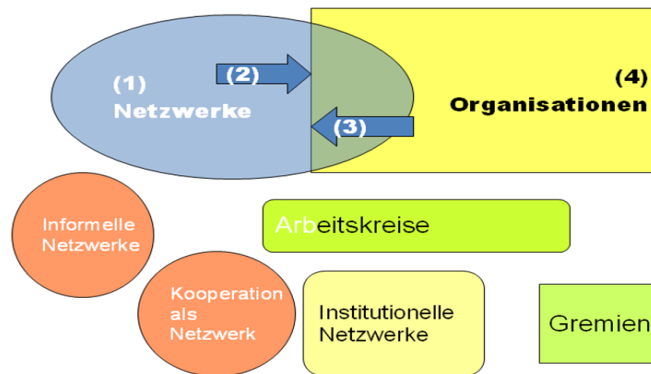
⁸ Alhers-Niemann, Arndt / Dempsey, Kate: „...und ewig lockt das Netzwerk“ – Sozioanalytische Reflexionen zum verführerischen Charakter von Netzwerken. In Alhers-Niemann, Arndt / Freitag-Becker, Edeltrud: *Netzwerke – Begegnungen auf Zeit*, Köln 2011, S. 191.

heiten', sie geben Anerkennung und ermöglichen Identitätsentwicklung, sie geben Zugehörigkeit und verhindern Einsamkeit.

Unser Leben siedelt sich in Organisationen und in Netzwerken an. Organisationen finden wir in der Regel vor; wir werden teilweise in sie (in Form des Krankenhauses) ‚hinein-geboren‘ und verbringen einen Großteil unseres Lebens in ihnen. Über Kindertagesstätte, Schule, Universität, Betrieb, Kirche verbleiben wir in ihnen bis zu unserem Tod. Wir können uns

auch freiwillig für eine Mitgliedschaft entscheiden, z.B. beim ADAC, dem Bund Naturschutz oder bei einer politischen Partei.

Organisationen haben eine gewisse Beständigkeit, Netzwerke dagegen sind in Bewegung, wachsen oder schrumpfen, verlieren zeitweise ihre Aktualität oder werden bei Bedarf aktiviert.



Können – Mögen - Wollen **Müssen – Dürfen - Sollen**

(Dr. Florian Straus, ipp München)

Florian Straus macht auch auf Mischformen aufmerksam. So weisen Organisationen an ihren ‚Rändern‘ Netzwerkstrukturen auf und Netzwerke benötigen ‚Organisationsstrukturen‘ um agieren zu können.

3. Biblischer und praktisch-theologischer Kontext

Schon vor 17 Jahren hat Günter Breitenbach im Rahmen einer „praktisch- theologischen Kybernetik“ den Netzwerkgedanken aufgenommen und unter dem Aspekt der Gemeindeleitung präzisiert. Er schreibt: „Zum anderen erlaubt das Bild des Netzwerks, die gewachsene Komplexität des Sozialsystems Kirchengemeinde als aktive Gestaltungsaufgabe zu begreifen... Die Forderung nach vernetzter Gemeindeführung nimmt die Erfahrung auf, dass die Lebensfähigkeit unserer Kirchengemeinden gegenwärtig durch die mangelnde Verknüpfung ihrer Aktivitäten elementar bedroht ist.“⁹ Dem ist gegenwärtig nicht viel mehr hinzuzufügen, als vielleicht der Hinweis auf die demografischen Entwicklungen.

Im Rahmen unseres gesamten Projekts nehmen wir diese Impulse auf, kooperieren dabei mit verschiedenen Partnerinnen und Partnern, die ihre spezifischen Professionen einbringen und uns bei der Profilierung ‚Netzwerkorientierte Gemeindeentwicklung‘ unterstützen. Sie – sowie weitere überzeugende Autoren – werde ich im Folgenden exemplarisch zitieren. Eigene Interpretationen stelle ich an dieser Stelle zurück.

Thomas Popp sieht gerade bei Paulus den Netzwerkgedanken verwirklicht. Dessen Selbstverständnis als berufener Missionar prägt sein Leben. „Ein paulinischer Grundsatz für Mission lautet: Allen alles werden, um einige für den Glauben zu gewinnen (1. Kor 9,19-23). Ein an den Anderen orientierter Lebensstil eröffnet Erkennen

⁹ Breitenbach, Günter: Gemeinde leiten: eine praktisch-theologische Kybernetik. Stuttgart 1994 S. 173 f.

und Verstehen. Dieser Perspektivwechsel ist auch heute im buchstäblichen Sinn notwendig: „Da gibt es Gemeinden, die wollen offen und missionarisch sein. Aber so, wie sie sich verhalten, verhindern sie gerade das, was sie wollen. Statt den andern entgegenzukommen, verlangen sie von ihnen, dass sie genauso werden, wie sie selbst sind. Vielleicht ist das erste, was dran ist, auch gar nicht, dass wir die Gottesdienste verändern. Grundlegend ist eine Änderung unserer Einstellung“ (Johannes Zimmermann).¹⁰

Heinz K. Stahl – lange Jahre in leitender Position für den Unilever Konzern in Europa tätig – beschreibt in dem Buch ‚Vernetzte Unternehmen‘ aus der Reihe ‚Kolleg für Leadership und Management‘ den Netzwerkgedanken bei Paulus so: „Der erste ‚Netzwerker‘ der Menschheitsgeschichte war vermutlich Paulus ... Dieser erste christliche Theologe und Netzwerker erkannte, dass zunächst einmal die hohen Eintrittshürden in den Kreis der Christen beseitigt werden mussten. Also weg mit dem Zwang zur Beschneidung und den strikten Nahrungsregeln ... Die Botschaft musste laufen lernen und das konnte sie nur, wenn ihr die griechisch-römische Kultur offen stand. Heute würde man sagen, Paulus nutzte zunächst die Fokussierung auf eine Kernbotschaft, um dann über eine Öffnung der Organisationsgrenzen eine ausgedehnte Vernetzung zu erzielen. Er wanderte gute 15.000 Kilometer in 12 Jahren. Nicht planlos, sondern ‚strategisch‘. Er trachtete danach, lokale Netzwerke in den größeren Ansiedlungen aufzubauen, etwa auf Zypern, in Jerusalem, Athen und Korinth, um diese dann durch Missionare miteinander zu verbinden. Im Jargon der heutigen Kognitionswissenschaft hat Paulus versucht, auf möglichst viele Rückkopplungsschleifen zu achten, um so eine Netzwerkarchitektur entstehen zu lassen... Allerdings ging im Laufe dieser Erfolgsgeschichte die Netzwerkstruktur weitgehend verloren.“¹¹

Aus Sicht der Praktischen Theologie kommt Beate Hofmann (Evangelische Hochschule Nürnberg) zu dem Ergebnis, dass neben der Kirche als Institution und Organisation das Verständnis einer Kirche als Netzwerk eine sinnvolle Erweiterung ist: „Da ist zum einen die Wahrnehmung von Kirche als Institution, ähnlich dem Staat. Zur Institution Kirche gehören Menschen aus Tradition, sie wachsen durch die Taufe in sie hinein und nehmen ihre Angebote bei Bedarf wahr. Kirche gehört selbstverständlich zu ihrem Leben, wird aber nicht unbedingt regelmäßig genutzt ... Die Aufgabe von Kirchenleitung in diesem Kirchentyp ist es, für die Arbeit einen Rahmen zu bieten. Kirche im Sinne der Institution ist Volkskirche.

Das andere Modell ist Kirche als Organisation. Die Mitgliedschaft in einer Organisation beruht auf der individuellen Entscheidung ihrer Mitglieder. Darum muss für diese Mitgliedschaft geworben werden, Menschen müssen gezielt vom Sinn dieser Organisation überzeugt werden...Kirche als Organisation fragt nach Zielgruppen und ihren Bedürfnissen, richtet ihre Aktivitäten daran aus und entwickelt gezielt Personal für diese Programme.

Wie passt in dieses Nebeneinander der Netzwerkgedanke? Das Netzwerk dockt an den Rändern der Organisation an, sie ist ‚Organisation bei Gelegenheit‘. Kirche als Netzwerk agiert über Beziehungen, die mit bestimm-

¹⁰ Popp, Thomas: Paulus der ehrenamtliche Missionar und Netzwerker, in: Amt für Gemeindedienst in der ELKB (Hrsg.): WeiterSehen Extra 01/2010, „Gemeindeentwicklung“, S. 8.

¹¹ Stahl, Heinz K.: Vernetzung – Eine Tour d’horizon. In Heinz K. Stahl / Friedrich von der Eichen (Hrsg.): Vernetzte Unternehmen, Berlin 2005, S. 5.

ten Interessen verbunden werden: Ich will etwas für und mit meinen Kindern tun, weil ich gerade in Elternzeit bin oder als alleinerziehende Mutter oder Vater den Austausch mit anderen in meiner Situation suche. Dafür engagiere ich mich, solange dieser Bedarf akut ist und dann gehe ich auch wieder. Entscheidend dafür ist, dass ich jemand kenne, der schon da ist, zu dem ich einen guten Draht habe. Vertrauen zu den Menschen im Netzwerk ist etwas ganz Entscheidendes, um Zugehörigkeit und Verantwortungsgefühl in einem Netzwerk wachsen zu lassen. Alles läuft sehr niedrigschwellig, unverbindlich, mit sehr flachen Hierarchien und unkomplizierten Entscheidungsstrukturen und vor allem nicht entlang parochialer Grenzen oder nur auf den Wohnort beschränkt...Das Netzwerkprojekt schärft den Blick für das, was an den Rändern, in den Aufbrüchen geschieht und von Kirche oft nicht wahr- und ernstgenommen wird, weil Teilnahme nur projektartig, Engagement exemplarisch und Interessen als partikular wahrgenommen werden.“¹²

Heinrich Bedford-Strohms Arbeiten zu einer ‚Gemeinschaft aus kommunikativer Freiheit‘ fußen u. a. auf dem Netzwerkkonzept. Die ‚schwachen Bindungen‘ liegen dabei am Rande eines persönlichen Netzwerks und sind somit Brückenkopf zu anderen gesellschaftlichen Kontexten. Bedford-Strom sieht hierin einen speziellen Beitrag von Gemeinden und Kirche für die Zivilgesellschaft: „Gemeinschaft darf nicht mehr einseitig im Sinne einer Hochschätzung ‚starker‘ Beziehungen verstanden werden. ‚Schwachen‘ Beziehungen kommt vielmehr insofern eine vergleichbare Dignität zu, als sie ein unverzichtbares Potential für Regeneration, Wachstum und Veränderbarkeit, also den offenen Charakter von Gemeinschaftlichkeit darstellen. Nur durch schwache Beziehungen kann sich zudem das Individuum als bewusstes und verantwortliches Glied eines staatlichen Gemeinwesens verstehen, ohne in fanatischen Nationalismus zu verfallen.“¹³

4. Erkenntnisse aus den netzwerkorientierten Gemeindeanalysen

Neugierde ist eine starke Motivation. Sie führt zu neuen Erfahrungen und Erkenntnissen. Bei Kindern ist sie normalerweise sehr stark. Erwachsenen merken wir es an, wenn sie sich diese kindliche Neugier bewahren konnten. Mehr Neugier täte uns insgesamt gut. In diesem Sinn wünscht sich Thies Gundlach einen Mentalitätswechsel: „dass wir als Kirche noch neugieriger werden auf die, die nicht mehr oder noch nicht zu uns gehören“.¹⁴ Viel häufiger könnten sich Kirchengemeinden für diese Menschen in ihrer Lebenswirklichkeit interessieren und deren Sozialraum in ihrer Wahrnehmung mit einbeziehen. Sozialwissenschaftliche Untersuchungen für Kirchengemeinden oder Dekanatsbezirke gibt es dazu jedoch kaum.

Auf dieses Defizit hat das Amt für Gemeindedienst in der ELKB mit dem Projekt „Analysen zur netzwerkorientierten Entwicklung evangelisch-lutherischer Kirchengemeinden“ reagiert. Wir wollten wissen, wer die Mitglieder und Nicht-Mitglieder in den Gemeinden sind, was sie denken und was sie bewegt, wie sie ihre Kirchengemeinde wahrnehmen, was sie interessiert und unter welchen Umständen sie sich freiwillig engagieren würden. Das Projekt „Analysen zur Netzwerkorientierten Entwicklung evangelisch-lutherischer Kirchengemeinden“

¹² Hofmann, Beate: Organisation und Institution, in: Amt für Gemeindedienst in der ELKB (Hrsg.): WeiterSehen 02/2009, „Netzwerkblicke“, S. 7.

¹³ Bedford-Stroh, Heinrich: Gemeinschaft aus kommunikativer Freiheit Gütersloh, 1999, S. 161

¹⁴ Gundlach, Thies: Zum Mentalitätswandel in der Kirche. In Pastoraltheologie 97 (2008), S. 21

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

die **Bindungsfrage**, bei der es vor allem darum geht, wie sich Menschen in einer individualisierten Gesellschaft an Organisationen, Vereine, Initiativen binden;

die **Engagementfrage**, bei der im Mittelpunkt des Interesses steht, was Menschen heute suchen und benötigen, wenn sie Verantwortung übernehmen und Angebote (mit)gestalten statt nur Mitglied zu sein und Angebote zu nutzen;

die **Netzwerkfrage**, bei der sich der Blick auf informelle und strategische Netzwerke richtet und damit auf die Frage, wie sinnvoll es ist, Kirche nicht nur als Institution und Organisation, sondern auch als Netzwerk zu verstehen und zu analysieren.

Nach den ersten zwei Netzwerkanalysen in Unterschleißheim und Ansbach – St. Johannis kommen

Florian Straus u.a. zu folgendem Ergebnis: „ Auch in unserer Untersuchung fanden sich zahlreiche Hinweise auf den wichtigen Stellenwert loser Beziehungen. Am Beispiel beider Gemeinden kann man zeigen, dass sich das Netzwerk einer Gemeinde heute in mehreren Kreisen beschreiben lässt. Im inneren Kreis (siehe Abb. 1c) sind jene, die meist seit mehreren Jahren in den verschiedensten Gremien und Gruppen eng zusammenarbeiten und sich untereinander gut kennen (dunkelblau markiert). In einem zweiten Kreis befinden sich jene (gelb markiert), die mit dem Kern gut vernetzt sind, sich untereinander aber nur zum Teil kennen und in der Regel in maximal zwei Bereichen engagiert sind. Der große Teil der intensiver Engagierten in einer Gemeinde befindet sich in diesen beiden Kreisen. In den weiteren Kreisen (rot/orange/grau markiert) kommen jene hinzu, die nur

in einem Bereich engagiert bzw. aktiv sind. Diese kennen von daher nur jene besser, die in diesem Bereich auch mitmachen Hier handelt es sich bereits um den Beginn loser Netzwerkbeziehungen. Zwischen den Bereichen kennt man sich vom Sehen, ansonsten besteht die Verbindung über die Mitglieder der eigenen Gruppe, die sich intensiver in der Gemeinde engagieren (gelb markiert) und über die Hauptamtlichen. Die verschiedenen Kreise machen deutlich, dass sich hier auch Personen befinden, die der Gemeinde und dem evangelischen Glauben distanzierter gegenüberstehen können. Eine lose Netzwerkbeziehung muss allerdings nicht identisch sein mit einer distanzierten Haltung zum Glauben. Sie kann, wie die Interviews zeigen,

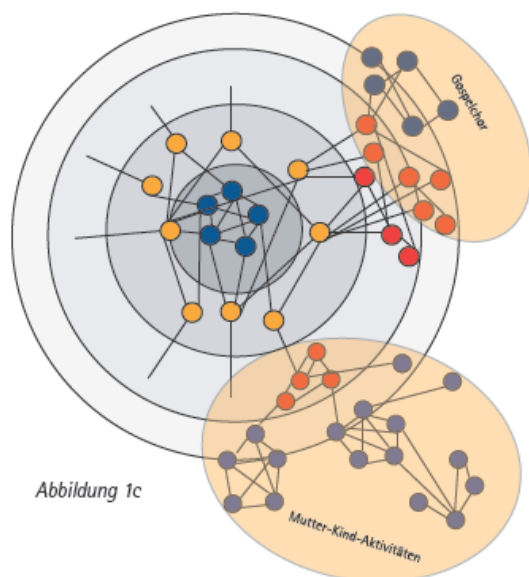


Abbildung 1c

viele Gründe haben (aktuelle Lebenssituation, die nur wenig Aktivität / Engagement zulässt oder ein stark sektorisierendes Netzwerk, das bereits viele andere Bereiche hat, die außerhalb der evangelischen Gemeinde angesiedelt sind, oder weil man gerade erst zugezogen ist und noch wenige andere kennt, usw.). Aus Sicht der modernen Netzwerkforschung enthalten lose Netzwerkkontakte viele Chancen. Wie Abbildung 1c an zwei Bei-

spielen exemplarisch zeigt, bieten lose Netzwerke einfache und schnelle Möglichkeiten für neue Personen und Angebote: wenn sich beispielsweise aus Personen des Kirchenchors mit weiteren Interessierten eine Gospelgruppe gründet oder aus einer Krabbelgruppe und den anderen Kontakten der Mütter vielfältige weitere Mutter-Kind-Aktivitäten entstehen. Gerade bei den Kasualienempfänger /-innen wurde deutlich, dass viele nach losen Netzwerkkontakten suchen, die ihnen ein einfaches Anknüpfen an die Gemeinde ermöglichen. Eine weitere Erkenntnis ist, dass sich Netzwerkbeziehungen nicht an bestehende lokale Grenzen halten. Immer weniger gelingt es heute, Menschen in kleinräumige Strukturen fest zu organisieren. So wichtig ein lokaler Kern ist, d.h. auch der konkrete Mensch in der Nähe, so wenig beschränkt sich der Mensch in seinen Netzwerken auf diese nahen lokalen Bezüge. Für die Gemeindegemeinschaft folgt daraus, dass es viele interessierte evangelische und nicht evangelische Menschen gibt, die Menschen in der Gemeinde kennen, die zu einer Aktivität oder einem Engagement in der Gemeinde bereit wären, allerdings nicht in der Gemeinde wohnen. Solange parochiale Grenzen wichtig(er) sind oder als ausschließend wahrgenommen werden, lassen sich solche Netzwerknoten nicht nutzen und die Chance, das eigene Gemeindeleben lebendiger zu machen, daraus nicht speisen. Das klassische Angebotsbeispiel des Chors macht übrigens bereits heute schon deutlich, dass es notwendig ist, vom parochialen Gedanken zeitweise abzuweichen. Fast kein Chor wäre überlebensfähig, wenn er ausschließlich aus Gemeindegliedern bestehen würde. Netzwerke haben sich zu der neuen Art von Gemeinschaften entwickelt, zu denen sich Menschen zugehörig fühlen. Das menschliche Leben spielt sich heute in einer komplexen Ansammlung von Netzwerken ab und das direkte Wohnumfeld spielt nur noch eine sehr geringe Rolle. Das Grundprinzip ist einfach: Nicht der Ort, an dem wir leben, ist entscheidend, sondern die Netzwerke am Arbeitsplatz, in der Schule, beim Sport oder in Freundschaften.“¹⁵

5. Konsequenzen aus einer netzwerkorientierten Gemeindeentwicklung

An dieser Stelle zunächst nochmal eine Einschätzung von Florian Straus u.a.: „Eine lebendige Kirche ist in Zeiten der Pluralisierung und Individualisierung der Gesellschaft eine Kirche, die für die unterschiedlichsten Interessen ihrer Mitglieder, Sympathisanten und Interessierten verschiedene Angebote macht und sie damit auch netzwerkbezogen (ein)bindet. Eine Umsetzungsidee ist die der Netzwerkgemeinden, eine andere eine netzwerkorientierte Erweiterung der Gemeindegemeinschaft. Beide Ideen passen gut zu den Entwicklungen im Engagementbereich. Modernes Freiwilligenmanagement basiert wesentlich auch auf der Netzwerkidee. Da, wo die Kirche traditionell stark war (Lebensbegleitung von Menschen durch Menschen), liegt auch das Zukunftspotenzial, nun allerdings unter den Bedingungen der Enttraditionalisierung, Pluralisierung und Netzförmigkeit von Gesellschaft. Mit der Netzwerkperspektive dieses Projekts nehmen wir den zentralen Bindungsmechanismus evangelischer Gemeindegemeinschaft in den Mittelpunkt des Interesses. Es sind nicht die Angebote einer Gemeinde alleine, sondern vor allem Gemeinschaft konstituieren.“¹⁶

¹⁵ Straus, Florian et al.: Weniger, älter und ärmer?, in: Amt für Gemeindedienst in der ELKB (Hrsg.): WeiterSehen Extra 01//2010, „Gemeindeentwicklung“, S. 6.

¹⁶ Straus, Florian et al.: Weniger, älter und ärmer?, in: Amt für Gemeindedienst in der ELKB (Hrsg.): WeiterSehen Extra 01//2010, „Gemeindeentwicklung“, S. 7.

„Netzwerkorientierte Gemeindeentwicklung“ ist Bestandteil eines ‚Förderprogramms‘, das vom Autor initiiert wurde und das von einem interdisziplinären Netzwerk getragen und unterstützt wird. Seit zwei Jahren werden vielfältige Projekte entwickelt und durchgeführt:

- Im Rahmen von Dekanatssynoden zu dem Themenfeld Ehrenamt- netzwerkorientierte Gemeindeentwicklung werden landesweit entsprechende Impulse gesetzt.
- Mit den jährlichen Treffen der Vertrauenspersonen für Ehrenamtliche aus den Dekanaten werden zukünftige Modelle zur Unterstützung der Arbeit mit Ehren-, Neben- und Hauptamtlichen im Kontext netzwerkorientierter Gemeindeentwicklung konzipiert und erprobt.
- Der Ehrenamtspreis der ELKB ermöglicht eine öffentliche Wahrnehmung von ehrenamtlichem Engagement.
- Die Weiterbildung „Ehrenamtliches Engagement fördern: wertschätzend, systematisch, nachhaltig“ fördert haupt-, neben- und ehrenamtlich Mitarbeitende. Sie ist eine Kooperation von Amt für Gemeindedienst, AEEB und Amt für Jugendarbeit.
- Das Projekt „Förderung der Region Hof, Münchberg, Selb, Wunsiedel“ nimmt die dortigen demographischen Besonderheiten zum Anlass, die Kirchenvorstandswahl 2012 gemeinsam vorzubereiten und zukunftsfähige netzwerkorientierte Gemeindeentwicklungskonzepte zu beraten und zu erproben.
- Ein weiterer Meilenstein wird die Vorstellung der repräsentativen Evaluation ‚Ehrenamtlichkeit in der ELKB‘ auf der Landessynode 2012 sein und deren Bedeutung für die ELKB
- Eine Klärung bedarf auch die Frage, ob Ungleichheit und Verschiedenheit als Chance gesehen werden kann und ‚Diversity Management‘ als dessen Konsequenz in Betracht kommt.
- 2013 oder 2014 ist ein Kongress zu Ehrenamtlichkeit und netzwerkorientierter Gemeindeentwicklung angedacht.

Das ‚Förderprogramm‘ hat eine sich selbst fortschreibende Agenda, zu der alle am interdisziplinären Netzwerk Beteiligten ihren Beitrag einbringen können.

6. Nachwort

Die anfangs beschriebenen gesellschaftlichen Kontexte werden uns weiter fordern. Netzwerkorientierte Gemeindeentwicklung ist für mich eine gute Antwort auf die „beständige Veränderung“, die uns immer mehr herausfordert. Für die Annahme dieser Herausforderung wünsche ich mir eine kreative, zuversichtliche und mutige Herangehensweise, vielleicht als „Künstler“ im Sinne Zygmunt Baumans: „Wir alle sind also Lebenskünstler – ob wir es wissen oder nicht, ob es uns in den Kram passt oder nicht. Die Arbeit eines Künstlers besteht darin, dem Form- und Gestaltlosen eine Form, eine Ordnung aufzuprägen. Er versucht, bestimmte Dinge gezielt herbeizuführen, andere zu vermeiden. Er ‚ordnet‘ das ‚Chaos‘, indem er das zufällig Vorhandene auf eine bestimmte Weise ‚organisiert‘.“¹⁷

¹⁷ Bauman, Zygmunt: Lebenskünstler, Frankfurt am Main 2010, S. 195.

7. Literaturverzeichnis

- Bauman, Zygmunt*: Flaneure, Spieler und Touristen, Hamburg 1997.
-, Flüchtige Moderne, Frankfurt am Main 2003.
-, Leben in der Flüchtigen Moderne, Frankfurt am Main 2007.
-, Flüchtige Zeiten – Leben in Ungewissheit, Hamburg 2008.
-, Lebenskünstler, Frankfurt am Main 2010.
- Baumgard, Holger*: Kirche in der Netzwerkgesellschaft, Münster 2005.
- Bedford-Strohm, Heinrich*: Gemeinschaft aus kommunikativer Freiheit, Gütersloh 1999.
- Beyer, Klaus / Andritzky, Michael (Hrsg.)*: das netz, Frankfurt 2002.
- Breitenbach, Günter*: Gemeinde leiten: eine praktisch-theologische Kybernetik. Stuttgart 1994.
- Buchanan, Mark*: Small Worlds, Frankfurt/Main 2002.
- Bucher, Beat et al.*: Resonanz – Gestalten von Organisationen in flüchtigen Zeiten, Band 2 „Loyalität“. Bern 2011.
- Castells, Manuel*: Das Informationszeitalter (3 Bände), Band 1: Der Aufstieg der Netzwerkgesellschaft. Opladen, 2001. Band 2: Die Macht der Identität. Opladen, 2002. Band 3: Jahrtausendwende, Opladen 2003.
- Fabler, Manfred*: Netzwerke, München 2001.
- Gundlach, Thies*: Zum Mentalitätswandel in der Kirche, Pastoraltheologie 97 (2008).
- Henkel, Frithjof / Schenkel, Werner*: Schrumpfung. Chancen für ein anderes Wachstum. Berlin Heidelberg 2000.
- Hofmann, Beate*: Organisation und Institution, in: Amt für Gemeindedienst in der ELKB (Hrsg.): WeiterSehen 02/2009, „Netzwerkblicke“.
- Jakubek, Ulrich*: Bindung – Netzwerk – Engagement – Mission, in: Amt für Gemeindedienst in der ELKB (Hrsg.): WeiterSehen Extra 01/2010, „Gemeindeentwicklung“.
- Hübner, Hans-Peter*: Maß Halten! Bericht zur Hesselberg-Konferenz 2011.
- Kühl, Stefan*: Organisationen, Wiesbaden 2011.
- Moreno, Jacob Lewy*: Die Grundlagen der Soziometrie, Opladen 1996.
- Müller, Catherine / Sander, Gudrun*: Innovativ führen mit Diversity-Kompetenzen. Berne 2009.
- Popp, Thomas*: Paulus der ehrenamtliche Missionar und Netzwerker, in: Amt für Gemeindedienst in der ELKB (Hrsg.): WeiterSehen Extra 01/2010, „Gemeindeentwicklung“.
- Scherer, Andreas Georg*: Kritik der Organisation oder Organisation der Kritik?, in: Alfred Kieser (Hrsg.): Organisationstheorien, Stuttgart 2001 (4. Auflage).
- Straus, Florian*: Netzwerkanalysen, Wiesbaden 2002.
- Straus, Florian et al.*: Weniger, älter und ärmer?, in: Amt für Gemeindedienst in der ELKB (Hrsg.): WeiterSehen Extra01/2010, „Gemeindeentwicklung“.
- Stahl, Heinz K.*: Vernetzung – Eine Tour d´horizon. In Heinz K. Stahl / Friedrich von der Eichen (Hrsg.): Vernetzte Unternehmen, Berlin 2005.
- Stuber, Michael*: Diversity. Das Potenzial-Prinzip. Köln 2009.
- Teller, Matthias / Longmuß, Jörg*: Netzwerkmoderation, Augsburg 2007.

