

# Vielfältige Vernetzung

# Netzwerk Kirche

Band 7

Wolfgang Nethöfel, Holger Böckel, Steffen Merle (Hg.)

# Vielfältige Vernetzung

Hinauswachsen aus der Großkirche



EBVERLAG

Bibliografische Information  
der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet  
diese Publikation in der Deutschen  
Nationalbibliografie; detaillierte  
bibliografische Daten sind im Internet über  
<http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Alle Rechte vorbehalten.

Dieses Buch, einschließlich aller seiner  
Teile, ist urheberrechtlich geschützt.  
Vervielfältigungen, Übersetzungen,  
Mikroverfilmungen sowie die  
Einspeicherung und Verarbeitung in  
elektronischen Systemen bedürfen der  
schriftlichen Genehmigung des Verlags.

Umschlagbild: © Holger Böckel

Umschlag/Satz/Layout: Rainer Kuhl

Copyright ©: EB-Verlag Dr. Brandt  
Berlin 2016

E-Mail: [post@ebverlag.de](mailto:post@ebverlag.de)

Internet: [www.ebverlag.de](http://www.ebverlag.de)

ISBN: 978-3-86893-228-7

Druck und Bindung: Hubert & Co., Göttingen  
Printed in Germany

*Oberkirchenrat i. R. Dr. Klaus-Dieter Grunwald,  
dem Gründer des „Netzwerks Kirchenreform“,  
nachträglich zum 70. Geburtstag*



# Inhaltsverzeichnis

Vorwort	
<i>Peter F. Barrenstein</i> .....	9
Einleitung	
Von der „vernetzten Vielfalt“ zur Vielfältigen Vernetzung .....	11
Abkoppeln vom Mutterschiff? Rückblickende Betrachtungen zur EKD-Strategie 2030	
<i>Wolfgang Nethöfel</i> .....	25
Grundlagen der Führung in kirchlich-diakonischen Netzwerken Praktisch-theologische Perspektiven auf dem Weg zu einer integrierten Netzwerktheorie	
<i>Holger Böckel</i> .....	77
V. KMU – Ein Interpretationsimpuls aus semiotischer Perspektive	
<i>Steffen Merle</i> .....	167
Digitale Vernetzung einer globalen Kirche mit vielen Gesichtern	
<i>Karsten Kopjar</i> .....	231
Netzwerk und Kooperation. Chance und Grenzen der Kooperationsräume in der Evangelischen Kirche von Kurhessen-Waldeck	
<i>Armin Beck</i> .....	265
Digitale Medien in Kirchengemeinden? – Vernetzungschancen und -risiken	
<i>Anke Wiedekind</i> .....	333
Literaturverzeichnis .....	336
Zu den Autoren .....	344

# Einleitung

## Von der „vernetzten Vielfalt“ zur Vielfältigen Vernetzung

Im Vorwort zu „*Vernetzte Vielfalt*“, dem Auswertungsband zur fünften EKD-Untersuchung zur Kirchenmitgliedschaft (= V. KMU)<sup>1</sup>, erklären die Herausgeber, ihr Titelbegriff sei „sowohl deskriptiv als auch normativ“ zu verstehen (13). Im Fazit des voluminösen Bandes wird allerdings bereits einleitend festgestellt, dass weder aus dem Sein der soziologischen Daten noch aus deren Analyse ein kirchenleitendes Sollen abzuleiten sei. Auch müsse „jede Handlungsstrategie mit nicht bedachten Nebenwirkungen und nicht intendierten Effekten rechnen“, und „gesellschaftliche Makrotrends“ ließen „sich nicht durch Handlungskonzepte gleich welcher Art verändern oder aufhalten“. Zumal säkularisierungsbeziehungsweise individualisierungstheoretische Interpretationsansätze der Daten einmal die kirchliche Konzentration auf vorhandene, dann wieder auf neu sich entwickelnde Ausdrucksformen der Religion nahelegten – die dazu noch marktabhängig profiliert werden müssten, um sich erfolgreich gegen Konkurrenzangebote durchzusetzen (449).

Die Konsequenz, man müsse „mit Blick auf strategische Entscheidungen eine unangemessene Einseitigkeit vermeiden“, muss dann eigentlich gar nicht mehr formuliert werden (450). Vielmehr erhebt sich ja die Frage, warum eine Kirchenleitung, die sich von solchen Überzeugungen leiten lässt, überhaupt eine kostspielige empirische Studie erst in Auftrag gibt und dann aufwendig auswerten lässt, wenn es anschließend immer nur „um eine konstruktive Vermittlung von Profilierungs- und Diversifizierungsmaßnahmen“ geht, nach der Maxime: „Das Grundziel der stärkeren geistlichen Erkennbarkeit ist dabei zu beziehen auf die volkshkirchliche Notwendigkeit, eine Vielzahl von unterschiedlichen Profilen aufrechtzuerhalten.“ Die dabei leitende, scheinbar blasse Zielvorstellung „einer pluralismusfähigen Großkirche neben anderen religiösen Gemeinschaften“ (451), die sich so – soll man noch sagen: profiliert, hat es in Wahrheit aller-

---

<sup>1</sup> Vernetzte Vielfalt. Kirche angesichts von Individualisierung und Säkularisierung. Die fünfte EKD-Erhebung über Kirchenmitgliedschaft, hrsg. von Heinrich Bedford-Strohm / Volker Jung, Gütersloh 2015.



dings in sich. Denn in diesem Kontext meint das ja nichts anderes als das Ende der Volkskirche: den resignierten Abschied von jener Schleiermacherschen strategischen Vision einer Traditionsgemeinschaft, die auf staatlich organisierte Mitgliedschaft gerade deshalb verzichten kann, weil sie zwischen dem einzelnen und der Gesellschaft durch die zielbewusst organisierte mediale Aktualisierung ihrer Orientierungsmuster vermittelt und so den öffentlichen Wertediskurs der Zivilgesellschaft mindestens mitgestaltet.<sup>2</sup>

Wie soll man den öffentlich ausgesprochenen Verzicht bewerten, angesichts des Zusammenbruchs intermediärer volksskirchlicher Funktionen vorwegnehmend auch noch auf innerkirchliche Gestaltung durch Profilbildung zu verzichten? ‚Vernetzte Vielfalt‘ steht zehn Jahre nach dem Reformaufbruch ‚Kirche der Freiheit‘ zunächst einmal als folgenloses Ausrufezeichen hinter dem organisatorischen und ekklesiologischen Status quo, genauer: für den schleichenden Niedergang kirchlichen Organisationshandelns, dessen Wirkungslosigkeit die Befragungen eigentlich schon seit Langem dokumentieren.<sup>3</sup> Dass eine bilanzierende Tagung in der Berliner Führungsakademie für Kirche und Diakonie (FAKD), vermutlich als honoriger Abschied geplant und hochgradig besetzt, mangels Interesses abgesagt wurde, spricht für sich. Andere europäische Großkirchen in einer ähnlichen Rahmensituation handeln seit Jahrzehnten entschlos-

---

<sup>2</sup> Man kann nur dann legitim an den „Kulturprotestantismus“ anknüpfen, wenn auf dem kulturellen Erwägungsfeld oder auf dem politischen Entscheidungsfeld einer sich demokratisch orientierenden Gesellschaft in legitimer Weise um Diskurshegemonie gerungen wird: wenn Mitgestaltungsansprüche („claims“) vernehmlich erhoben werden. Auch im Rahmen einer Hybridkonzeption, die zwischen (intermediärer) Institution und Organisation vermitteln soll, kann „Großkirche“ nur mit intakten und aktiv genutzten medialen Funktionen das fortsetzen, was ‚Volkskirche‘ einmal sein sollte. Eben das muss heute qua Vernetzung *organisiert* werden. Anders akzentuieren Eberhard Hauschildt / Uta Pohl-Patalong, Kirche (Lehrbuch Praktische Theologie 4), Gütersloh 2013, 157–180 (Kirche als Institution und die Volkskirche), 181–215 (Kirche als Organisation und das Unternehmensebene Kirche); vgl. dies., Kirche verstehen, Gütersloh 2016.

<sup>3</sup> In der vorläufigen Auswertung der IV. KMU wurde angesichts der seit Jahrzehnten ausbleibenden Trendwende trotz Verdopplung der Pfarrerrzahl ernsthaft argumentiert, man wisse ja nicht, wie diese sich die erhobenen Zahlen bei Nichtverdopplung verändert hätten. Man stelle sich diese Argumentation „säkularisiert“: im Vorstandsbericht eines Unternehmens vor. (Vgl. Detlef Pollak/Michael Moxter/Klaus Tanner, Inszenierung einer Kontroverse. Deutungsalternative, in: Kirche – Horizonte und Lebensrahmen. Welt-sichten, Lebensstile, Kirchenbindung. Vierte EKD-Erhebung über Kirchenmitgliedschaft, hrsg. vom Kirchenamt der EKD, Hannover 2003, 56–79).

sen oder orientieren jedenfalls zielbewusst: Die skandinavischen Staatskirchen bauen ihre staatskirchlichen Privilegien ab, de- und reinvestieren ihre Ressourcen, um sich auf die Zeit nach dem Wegfall staatlicher Mittel und Dienstleistungen vorzubereiten. Die Anglikanische Kirche konzentriert ihre Aufmerksamkeit auf „emerging churches“ an den Rändern ihrer alten Organisationsform und lernt strategisch von deren ‚fresh expressions‘. Wie ist vor diesem Hintergrund jene laut proklamierte Entscheidungs- und Handlungsverweigerung hierzulande zu interpretieren? Als Schockstarre erpaptter Verwalter – oder doch als kluges Abwarten erfahrener Strategen bei noch unklarer Lageentwicklung? Ist dieses aber durchzuhalten, wenn sich bei den kirchlich Organisierten und Orientierten Ratlosigkeit, wenn nicht bereits Resignation verbreitet, wenn hier anders und härter diskutiert wird: Handelt es sich um Insolvenzverschleppung der Verantwortlichen, die panische den Offenbarungseid vermeiden um alle Last ihren Nachfolgern aufbürden – oder schon um den strategisch geplanten und clever verschleierten Versuch, wenigstens die Pensionsmittel der kirchlich Verbeamteten aus der Konkursmasse zu retten?

In jedem Fall wird so das prophetische, jesuanisch-paulinische, reformatorische: das urprotestantische Erbe liberaler Theologie aufs Spiel gesetzt, die stets zu sich selbst fand, indem sie sich in die fremde Welt draußen hinein entäußerte. Eine Welt, die nun schon im Ansatz der Befragung ausgeblendet wird: in ihren kirchlichen Erwartungen und Einschätzungen, in ihrer eigenen, vielleicht fremden Religiosität, in ihrer alternativen, vielleicht aber kopplungsfähigen Vernetzung.<sup>4</sup> Weil die Ergebnisse der selbst die auf (binnen-) kirchlich geprägte Vernetzungen eingeschränkte Perspektive der Befragung die Auftraggeber enttäuschten, vielleicht gar in Panik versetzten, kann im Zuge der anschließenden Diskussion jenem theologischen Ansatz unterstellt werden, was offensichtlich den Auftraggebern vorschwebte: die trickreiche Verlängerung eines vormodernen Kirchentums unter rasant sich verändernden Rahmenbedingungen.<sup>5</sup> Theologische Unterbestimmungen verstellen so oder so die Potenziale einer

---

<sup>4</sup> Zu der angemessenen weiten religiösen Perspektive, in der man bei den Befragungen Kirchlichkeit immer schon hätte ins Auge fassen sollen, um strategische (Vernetzungs-) Potentiale aufzudecken, vgl. jetzt Volker Ladenthin, Zweifel, nicht verzweifeln!: Warum wir Religion brauchen, Würzburg 2016.

<sup>5</sup> Vgl. Gerhard Wegner, Religiöse Kommunikation und Kirchenbindung. Ende des liberalen Paradigmas?, Leipzig 2014.

Befragung, die Vernetzung immerhin einbezieht. Diese Ressource wäre bei den Anglikanern besser aufgehoben. Denn hier weiß man: Am Rande unserer Organisation, beim innen aufbrechenden Außen wie beim Fremden an den Rändern gibt sich ein Gott zu erkennen, der immer schon da ist. Hier müssen wir uns neu orientieren und anders vernetzen, wenn wir als Kirche zu uns selbst finden wollen.

Wofür also steht ‚vernetzte Vielfalt‘ wirklich? Glanz und Elend des kirchlichen Status quo schlagen sich im beruflichen Selbstverständnis der Pfarrpersonen wieder, eines Berufsstandes, der aufgegeben zu werden droht zwischen fluktuierenden Selbstansprüchen und dem Ausbleiben wirksam orientierender Vorgaben der Kirchenleitung. Das hybride Resultat hat Manuel Kronast in einer neueren Studie nicht zufällig unter den Titel „*Irritation und Vernetzung*“ gestellt, nachdem er „*Pastorale Kommunikation im Spiegel der Pfarrerbefragungen*“ rekonstruiert hat.<sup>6</sup> Denn genau hier: in einer strategische Alternativen ausblendenden Analyse innerkirchlicher Vernetzung beginnen und enden die aufwendigen Netzwerkanalysen der V. KMU – analog zu den kirchlich beauftragten Gemeindeuntersuchungen, die der aktuellen Mitgliedschaftsuntersuchung vorausgingen.<sup>7</sup> Wie man aus den Auseinandersetzungen im Vorfeld erfahren und aus der institutionspolitischen Richtungsvorgaben während des Auslegungsprozesses erschließen konnte, war das kein Zufall. Die Referenzen der Begriffsbildung konkretisieren sich in der gewollten Leere eines Zielsetzungen vermeidenden kirchenleitenden Handelns.<sup>8</sup>

Paradoxerweise kann man sich an diesem ekklesiologische wie organisatorische Konsequenzen ausblendenden Nullverständnis von Vernetzung sehr wohl orientieren – gerade weil es offensichtlich eine konsequente strategische Ver-

---

<sup>6</sup> Als Folgeband 8 dieser Reihe vorgesehen.

<sup>7</sup> Vgl. Hilke Rebenstorff/Petra-Angela Ahrens/Gerhard Wegner, Potenziale vor Ort. Erstes Kirchenbarometer, Leipzig 2015.

<sup>8</sup> Die frühe Diskussion der Befragungsergebnisse auf einer gemeinsamen Tagung der Führungsakademie für Kirche und Diakonie und der Berliner Akademie im Frühjahr 2014 erscheint im Nachhinein fast wie ein Betriebsunfall. Denn die hier entfalteten Deutungsmöglichkeiten eröffneten überdeutlich den Raum verantwortbarer strategischer Entscheidungen. Die bemühten anschließenden Verlautbarungen leitender Kirchenvertreter zeigen, dass bereits dort entschieden wurde, nicht zu entscheiden. (Vgl. Mehr Fragen als Antworten? Die V. Kirchenmitgliedschaftsuntersuchung und ihre Folgen für das Leitungshandeln in der Kirche, hrsg. von Peter Burkowski/Lars Charbonnier, Leipzig 2015).

weigerungshaltung überdecken soll. Denn vor diesem Hintergrund erkennt man: Die Reform- und die Reformvermeidungsstrategien im deutschen Protestantismus nach dem Zweiten Weltkrieg waren jeweils von einem in dieser Hinsicht klar bestimmten und charakteristischen Vernetzungsverständnis begleitet. Es hat sich allerdings in fast einem halben Jahrhundert derart gewandelt, dass man sich überlagernde, aber etwa alle 15 Jahre ihren Schwerpunkt wechselnde *Reformepochen* wie Vernetzungsprogramme unterscheiden kann.<sup>9</sup>

*Kirchenreform 1.0:* Die ersten greifbaren (und so benannten) kirchlichen Reformbestrebungen im Bereich der EKD waren eingebettet in die Aufbruchstimmung der 70er Jahre und können insgesamt unter das Habermas-Motto ‚nachholende Modernisierung‘ gestellt werden. Denn auch im kirchlichen Bereich ging es dabei nicht nur um die überfällige Abkehr vom restaurativen Denken der Adenauer-Zeit und um die Anpassung von Mentalitäten an die zivilgesellschaftlichen Standards westlicher Demokratien, sondern auch ganz konkret um das Erreichen organisatorischer Funktionsleistungen, die in den staatlichen Verwaltungen längst implementiert waren und die sich ihrerseits an Dienstleistungsstandards der Wirtschaft orientierten. Wegen der damit einhergehenden Implementierung von Computertechnik wurde elektronische Vernetzung zum Realsymbol jener

---

<sup>9</sup> Aufgrund einer identischen epochalen Umbruchsituation und einem ebenfalls durchweg institutionellen Selbstverständnis ergeben sich bei Reformbemühungen im deutschen Katholizismus durchweg analoge Erscheinungen – bei charakteristischen „regionalen“ Unterschieden, auf die hier nicht im Einzelnen eingegangen werden kann. In einer sich als Institution verstehenden „Weltkirche“ relativiert sich allerdings vieles, was hierzulande geschieht. Diese Institution empfängt Erneuerungsimpulse intern durch Ordensgemeinschaften und weltweit durch Basiserfahrungen – und sie lässt sich motivieren durch Erneuerungsimpulse, wie sie vom ‚Phänomen Franziskus‘ ausgehen. Einschneidender noch als es im evangelischen Bereich jemals geplant war, wirken unter denselben staatskirchenrechtlichen und demographischen Rahmenbedingungen und unter dem Einfluss eines dann einschneidend wirksam werdenden Priestermangels Organisationsreformen, nach denen in immer weiter werdenden ‚pastoralen Räumen‘ konzentrierte Präsenzen eine orientierende Leuchtfunktion ausüben müssen („Haus am Dom“). Mehr Ähnlichkeiten als Unterschiede zeigen sich auf ökumenischen (Kirchenreform-) Tagungen, wie sie das Nürnberger Netzwerk Forum Kirchenmanagement oder die auf (Vernetzungs-) Dienstleistungen ausgerichteten Kirche, Verwaltung & Information (KVI-) Initiative in Mainz veranstalten. Hier böten sich vielfältige Gelegenheiten zu Benchmarking-Ansätzen; oft verstärken sich aber stattdessen zwischen den Reformimpulsen resignierte Rückmeldungen von steckengebliebenen Ansätzen.

ersten Reformphase. Wer, wie die Herausgeber, involviert war, brachte sich einfach in Reformprojekte ein. Erst im Nachhinein zeigt sich, dass aktive Reformer und inspirierende und fördernde Kirchenleitende durch ein normatives Hintergrundverständnis verbunden waren, nachdem die Evangelische Kirche zusammen mit SPD und Gewerkschaften im ausgebildeten Sozialstaat faktisch so etwas wie der Betriebsrat der Nation waren. Eine gewisse Modernität kirchlicher Organisation war eine notwendige Voraussetzung sowohl für zeitgemäße Kooperationen – wie auch für eine gegebenenfalls abgrenzende Profilierung.

*Kirchenreform 2.0:* Jedenfalls erwies sich Widerstand gegen wirklich tiefgreifende kirchliche Veränderungen als theologisch sprachfähig, als juristisch, verwaltungstechnisch und vor allem organisationspolitisch versiert. Und er war schnell auch technologisch auf der Höhe, da er in den kirchlichen Machtzentren selbst bei verzögerten Anpassungsprozessen über die Verteilung von Ressourcen entschied. Die Fronten verliefen anders. Dass sich in den 80er Jahren überall die Reformprozesse knirschend festfraßen, begründeten die einen damit, dass Kirche eben kein Unternehmen sei, Pfarrer keine Manager und Kirchen keine Kunden: das Eigentliche sei unverfügbar – und müsse gegen Politisierung wie Ökonomisierung verteidigt werden.<sup>10</sup> Für uns Reformer hingegen wurden durch den ‚ekkesiologischen Fehlschluss‘, kirchliches Handeln sei als solches weder prüf- noch messbar, nicht nur eine zum Habitus gewordenen Bräsigkeit überdeckt, sondern auch überkommene Privilegien verteidigt und auch politische Reformen blockiert. Wir organisierten uns nach dem Vorbild anderer Reformbewegungen innerhalb und außerhalb der Kirche, indem wir uns alternativ: das heißt nicht-hierarchisch und als Bewegung, aber kommunikativ wirksam zusammenschlossen, um unsere Reformziele durchzusetzen: typischerweise eben im ‚Netzwerk Kirchenreform‘. – Dass diese Vernetzungsform selbst sowohl für eine institutionspolitische wie für eine ekkesiologische Alternative stand, lässt sich ebenfalls nur aus der gegenwärtigen Situation heraus und im Rückblick auf diese Reformphase so klar formulieren.

---

<sup>10</sup> So besonders deutlich Isolde Kahle (vgl. *Der Pfarrberuf als Profession. Eine Berufstheorie im Kontext der modernen Gesellschaft* [2001], Stuttgart 2011), die bei jener oben erwähnten ausgefallenen Bilanztagung zum EKD-Kirchenreformprozess den Hauptvortrag halten sollte!

*Kirchenreform 3.0:* Vielleicht hat der staatliche wie der denkwürdig parallel dazu organisierte kirchliche Vereinigungsprozess entscheidend zu einer weiteren Schwerpunktverlagerung bei den Reformbemühungen innerhalb der EKD beigetragen. Er ist besonders schwer zu diagnostizieren, da er von Widersprüchen gekennzeichnet ist. Auf der einen Seite hatte sich angesichts der neuen Herausforderungen wieder so etwas wie ein Reformkonsens etabliert. Er war allerdings kaum irgendwo ideologisch überhöht oder auch nur als solcher thematisiert, sondern durchweg einem globalen wie europäischen Regulierungskontext geschuldet sowie globalen Vernetzungsrealitäten, deren Konsequenzen sich nicht nur in der vernetzten Verwaltung durchgesetzt hatten, sondern die sich auch für den Medien- und Kommunikationsbereich deutlich abzeichneten. Die mit der Notwendigkeit kaufmännischer Buchführung und den Möglichkeiten umfassenden Controllings einhergehenden Planungsperspektiven machten nun allerdings auch deutlich, dass trotz der in Deutschland noch vermutlich lange fließenden und zunächst sogar noch steigenden Kirchensteuermittel Mitglieder- und Personalzahlen zurückgehen würden, Schrumpfungs-, Fusions- und Einsparprozesse unvermeidlich waren. Um diesen Prozess zu gestalten, rief die EKD 2006 in Wittenberg den Reformprozess ‚Kirche der Freiheit‘ ins Leben.<sup>11</sup> Auch wir Reformer nahmen damals wahr, dass dieser Prozess angesichts des zu erwartenden Widerstandes aus der Pfarrer- wie der Theologenschaft eher geduldet wurde als gewollt war. Aber angesichts der kirchengeschichtlichen Bedeutung eines kirchenleitenden Papiers, in dem überhaupt qualitative Vorgaben mit Zahlen korreliert waren (wenn diese selbst auch zu Recht kritisiert wurden), deuteten einige als Durchbruch der Reformideen, was sich später als verzweifelter letzter Versuch derjenigen erweisen sollte, die sich ihrer kirchlichen Gesamtverantwortung stellen wollten. Im Rückblick ist klar, dass in den großen Landeskirchen des Westens die Würfel bereits gefallen waren. Vernetzung hieß pastorale und parochiale Konsolidierung unter strategischer Abkoppelung von den sich abzeichnenden Transfer- und Koordinierungsleistungen auf EKD-Ebene: eine Entwicklung, auf die sich die ärmeren und kleineren Kirchen

---

<sup>11</sup> Vgl. Kirche der Freiheit. Perspektiven für die Evangelische Kirche im 21. Jahrhundert. Ein Impulspapier des Rates der EKD, Hannover 2006 (<http://www.kirche-im-aufbruch.ekd.de/downloads/kirche-der-freiheit.pdf>).

inzwischen resignierend eingestellt haben. Am Nullpunkt dieser Entwicklung, als wir eine Umkehr noch für möglich hielten, formulierten wir:

*Strategische Herausforderungen für EKD-Kirchenleitungen:* Um die Liebe Gottes in der Tradition unserer christlichen Gemeinschaft auch in Zukunft für möglichst viele Menschen befreiend erfahrbar zu machen, steht kirchenleitendes Handeln im Bereich der EKD vor folgenden Herausforderungen:

*Theologischer Paradigmenwechsel (zur Prozesstheologie):* Unser Orientierungspotential muss sich zusammen mit dem anderer Traditionsgemeinschaften unter den Rahmenbedingungen einer neuen Epoche wirksam entfalten können. An Bord des Raumschiffes Erde wartet Gott ‚zwischen‘ Menschen und Dingen, um als Prinzip schöpferischer Liebe Gestalt anzunehmen.

*Ekklesiologischer Paradigmenwechsel zur diakonischen Kirche:* „Kirche für Andere“ muss zum durchgängigen Organisationsprinzip werden. Kirche nach der Volkskirche lebt wie die weltweit erfolgreichen charismatischen Bewegungen, indem sie sich ständig von unten und von den Rändern her erneuert.

*Organisationaler Paradigmenwechsel zur missionarisch profilierten Kirche:* Profilierung muss als zentrale Führungs- und Leitungsaufgabe wahrgenommen werden, damit Kirche erfahrbar und sichtbar wird: versöhnend, vermittelnd und gewaltfrei, aber entschieden und zeichenhaft. Das heißt im Einzelnen:

*Mediale Präsenz im kirchlichen und öffentlichen Raum profiliert gestalten:* An die Stelle bloßer Pflege der Tradition muss deren gemeinschaftsbildende Aktualisierung treten in einem medialen Angebotsprofil, das zeitgenössische Frömmigkeitsformen, Geselligkeits- und Eventbedürfnisse respektiert, damit diese Tradition in den Netzen als „öffentliche Theologie“ präsent bleibt.

*Präsenz in sozialen Räumen profiliert gestalten:* An die Stelle parochialer oder funktionalen Zuständigkeiten, die in religiöser oder konfessioneller Abgrenzung wahrgenommen werden, muss ein ökumenischer Paradigmenwechsel kirchliche Präsenz durch Kooperation in sich überlagernden Sozialräumen sicherstel-

len. Dies geschieht lokal (statt bloß parochial), regional und europaweit (statt bloß national) und global („global“) durch partizipatorische Mitgestaltung des Gemeinwesens und durch Lobbyeinsatz für Regulierungen, die Ausgrenzung, Ausbeutung, militärische Gewaltanwendung und Umweltzerstörung überwinden.

*Diakonisches Handeln profiliert gestalten:* An die Stelle einer bloß gewinn- und wachstumsorientierten kirchlichen Präsenz auf dem Sozialmarkt muss die zeichenhaft-exemplarischer Präsenz in besonderen Notlagen, müssen vorwärtsweisende Modellprojekte und dürfen allenfalls kurzfristige Überbrückungsleistungen treten.

*Finanzierungsfunktionen profiliert gestalten:* De- und Reinvestitionen müssen eine Abkoppelung von Staatsdotationen und vom gegenwärtigen Kirchensteuersystem sicherstellen. Sie sind zu ersetzen einerseits durch einen Mix aus Stiftungserträgen und Fundraising-, Beitrags-, Gebühren- und Dienstleistungseinnahmen, der kirchliche Unabhängigkeit sichert – andererseits durch Gratisangebote, gestaffelte Beiträge und Gebühren sowie durch Solidar- und Transferleistungen, die kirchliche Glaubwürdigkeit sichern. Im Bereich der Diakonie ist dies durch ein Franchisemodell sicherzustellen.

*Mitgliedschaft profiliert gestalten:* Aus diffusen Kirchensteuerzahlern sollten möglichst viele genossenschaftlich mitbestimmende und ehrenamtlich Engagierte werden, möglichst wenige sollten als Vereinsmitglieder lediglich Dienstleistungen in Anspruch nehmen oder gar austreten (s. Mitgliedschaftsstudien).

*Mitarbeit profiliert gestalten:* An die Stelle eines klerikalen Amtsverständnisses muss die professionelle Unabhängigkeit Haupt- und Ehrenamtlicher treten, die in ihrem jeweiligen Aufgabenbereich Profilierungsverantwortung übernehmen, indem sie exemplarisch präsent sind und sich im Übrigen auf Kooperation, Delegation und Supervision konzentrieren. Profilierendes Führen und Leiten sicherstellen. Die gestaltbildende Profilierungsfunktion ist durch ein leistungsfähiges Orientierungs- und Ausbildungsangebot sicherzustellen (Thinktank, Führungsakademie).



Jetzt also *Kirchenreform 4.0*: Diese Fragen sind entschieden: es ist zu spät, zumindest für eine ‚Reform von oben‘. Das ist das Neue, das die offizielle Auslegungsentention der V. KMU lehrt. Ob die EKD nicht will oder kann ist gleichgültig – genau insofern ist ‚vernetzte Vielfalt‘ tatsächlich deskriptiv und normativ zugleich. Aber das gilt dann auch für alle alternativen kirchlichen Organisationsformen, die sich vor diesem Hintergrund abheben. Der Verlegenheitsbegriff lenkt den Blick von der unvernetzten Monotonie kirchlichen Routinehandelns auf etwas Neues, das schon da ist, nach der Schrift, die alle Hochreligionen entstehen ließ, und nach dem Buchdruck, dem wir Neuzeit, Aufklärung und Reformation verdanken. Kirche ist im Zeitalter elektronischer Vernetzung nie ohne soziale Netze: sie sind ihr als Faktum wie als notwendiges Korrelat jeder Zielvorstellung vorgegeben, aber eben nicht beliebig. Aber was heißt das für die drinnen, was für die draußen, was für diejenigen, die sich als neu Orientierte anders als bisher vernetzen wollen, weil sie untereinander kommunizieren und die sich organisieren wollen?

Jedenfalls: dass nun Kirche von unten und den Rändern her neu entsteht!<sup>12</sup> Es geht nicht mehr um Reform, sondern wieder einmal um Reformation. Am Anfang einer neuen Epoche entsteht Kirche neu – und wir dürfen dabei sein. Auch als Reaktion auf eine ausbleibende strategische Orientierung muss man dann wieder einmal fragen, welchen Gehorsam man dann bestehenden Kirchenleitungen schuldet. Und man kann darauf mit Blick auf das Zinsgroschengleichnis Jesu antworten: genau den, den sie aufgrund ihrer Vorgaben faktisch einfordern. Unironisch kann man in der jetzigen Übergangszeit kritischen Zeitgenossen, denen ihre Kirche lieb ist, einen Blick- und Perspektivwechsel empfehlen: auf die bereits sich vernetzenden und engagierten jungen Menschen innerhalb und am Rande der Kirche, auf junge Kirchen mit ihrer alternativen Vernetzungspraxis, vor allem aber auf die Ränder der bereits bestehenden Vernetzungen: wieder einmal auf die, die draußen und unten sind und die uns brau-

---

<sup>12</sup> Eben dies war die offensichtlich bitter enttäuschte Erwartung von Maren Lehmann, die stattdessen nach der ersten Auswertungstagung festhielt, die Erhebung sei trotz ihres netzwerktheoretischen Ansatzes „eine Beobachtung von oben, aus der Organisationsperspektive; sie beobachtet nicht *von* unten, sondern schaut (mehr oder minder interessiert, mehr oder minder schockiert) *nach* unten“ (Zwei oder Drei. Lektüre- und Kommentarversuch zur V. Kirchenmitgliedschaftserhebung der EKD aus netzwerktheoretischer Sicht, in: Mehr Fragen als Antworten?, zit. Anm. 8, 167–194: 168.

chen. Vielfach braucht es ja gottseidank nur die Verlagerung vom Spiel- auf Standbein: von der taktischen Absicherung im Dienste irgendwie vernetzter Vielfalt den Absprung in eine Welt vielfältiger Vernetzung, in der man sich dann strategisch neu orientiert: eine kleine Veränderung, die durch eine gänzlich neue Vernetzungsperspektive unhintergehbare Folgen für die Organisationsgestalt des eigenen kirchlichen Handelns haben wird. Die neue Kirche wird sichtbar durch Vernetzungsalternativen an den inneren und äußeren Rändern der alten Kirche. Umgekehrt wäre es dann Aufgabe und zugleich Herausforderung der Kirchenleitungen, eben diesen Reformaufbrüche Räume zu eröffnen, sie zu fördern, wo nötig kritisch zu begleiten und an ihrer Netzwerklogik zu partizipieren.

Vor dem Hintergrund jener ‚vernetzten Vielfalt‘ wird also auch *Vielfältige Vernetzung* deskriptiv und normativ zugleich. Dieser Beschreibung wie diesem neu sich abzeichnenden Leitbild kirchlich-alternativer Organisation soll *dieses Buch* mit seinen Beiträgen dienen.

*Wolfgang Nethöfel* stellt seinen einleitenden Beitrag unter die alarmierende Science-fiction-Frage „*Abkoppeln vom Mutterschiff?*“, die auf Vernetzung als eine epochale Rahmenbedingung verweist. Der Untertitel „*Rückblickende Betrachtungen zur EKD-Strategie 2030*“ verweist auf die Frageperspektive, wie sie sich schon heute künftigen Entscheidern stellt, deren Vorgänger gegenwärtig eher verwalten als gestalten. Das zeigt die bilanzierende Betrachtung einer vergleichenden Analyse gegenwärtiger EKD-Führungsstrategien. Kirchlicher Führungsnachwuchs, und das ist nach evangelischem Verständnis alles was aus der Taufe kriecht, darf was er kann. Dienend Führende dürfen, was sie können: die kirchliche Konsequenz ihres Glaubens selbst verantworten. Wie in frühen Zeiten werden sie daher auch ohne expliziten Auftrag an den inneren und äußeren Rändern ihres organisatorischen Umfeldes neue Organisationsnetze knüpfen. Sie werden dabei auch am Beginn einer neuen Epoche nicht allein sein: als Kirche.

*Holger Böckel* entwickelt daher in „*Grundlagen der Führung in kirchlich-dia-konischen Netzwerken*“ zunächst den tragfähigen Ansatz einer multiperspektivischen integrierten Netzwerktheorie und davon ausgehend die maßgeblichen

Kriterien für eine Führungspraxis in den sich abzeichnenden vernetzten Bezügen. Diese unterscheiden sich von den bisherigen Ansätzen kategorial und sind auf das Verständnis von Kirche als Hybrid zwischen Organisation und Gemeinschaft zurückführbar. Die Kontexte einer zukunftsfähigen, ‚vernetzten‘ Führungspraxis sind somit von einer erkennbaren kirchlich-innovativen Organisationsförmigkeit vor Ort mit hohem Gemeinschaftsanteil geprägt. Dies betrifft die Kirche als Koordinierungskontext etwa in der Region ebenso wie die neu entstehenden, innovativen Start-ups und „fresh expressions of church“ in ihrem Windschatten. Die Kennzeichen der hier relevanten Führungs- und Steuerungsanforderungen sind bis hin zu veränderten Aus-, Fort- und Weiterbildungsformaten schon jetzt in ihren Umrissen beschreibbar. Dem tritt allerdings die Gefahr des institutionslogischen Netzwerkversagens gegenüber, weshalb sich bisher favorisierte, institutionslogisch dominierte kirchliche Hybridformen – entgegen mancher anders rekonstruierender Ansätze – zwangsläufig als prekär erweisen. Am Ende der Untersuchung stehen daher Reaktionsalternativen auf die sich faktisch abzeichnenden protestantischen Netzwerke, die sich überlagernd mit den Grenzen der verfassten Großkirche innerhalb wie außerhalb bilden und die Signatur einer zukünftigen Kirchengestalt erkennen lassen.

Eine Theologie der Lebensdeutung entwirft *Steffen Merle* in seinem Aufsatz „*V. KMU – Ein Interpretationsimpuls aus semiotischer Perspektive*“. Im Fokus steht dabei zunächst das Verhältnis von Glaube und Kirchenbindung. Für die V. KMU ist paradigmatisch: Kirchenbindung steht in Korrelation zu (als Netzwerk rekonstruierter) sozialer Praxis. Das erweist sich einer semiotisch erweiterten Netzwerktheorie als unterbestimmt: Das Korrelat ist nicht (zweistellige) soziale Interaktion, sondern deren (dreistellige) qualitative Deutung. Deren semiotische Modellierung erlaubt umgekehrt, Kopplungsprozesse strategisch zu operationalisieren. Konkret heißt das: Auch wenn außerhalb kirchlicher Bezüge nur noch religiöse Indifferenz zu sein scheint, berechtigt das weder zu kirchlichem Rückzug noch zur Disqualifizierung erstheitlich-religiöser Orientierungssuche außerhalb kirchlicher Deutungsmuster. Vielmehr ist das der Anknüpfungspunkt, für den sich das christliche Deutungsmodell zu bewähren und zu plausibilisieren hat. Woran und wie also anknüpfen? Die ‚drittheitliche Kontextualisierung‘ wird im Kontext religiöser Erschließungs- und Kopplungsprozesse

als semiotisch modellierte Methode vorgestellt, durch die eine *Theologie der Lebensdeutung* die (anthropologische) Notwendigkeit zur Kontingenzbewältigung in den Deutungshorizont christlicher Tradition stellt.

In seinem Beitrag „*Digitale Vernetzung einer globalen Kirche mit vielen Gesichtern*“ beschreibt *Karsten Kopjar*, wie kirchliche Vernetzung durch digitale Netzwerke gestärkt werden kann. Er zeigt auf, wo trotz der ernüchternden Ergebnisse der V. KMU das Internet in der Geschichte und Gegenwart der Evangelischen Kirchen durchaus eine wichtige Rolle spielt und durch SocialMedia und partizipative Vernetzung der Kirchenmitglieder noch stärker spielen kann. Sowohl Landeskirchen als auch Freikirchen setzen digitale Vernetzung in vielfältiger Gestalt ein, um ihre Veranstaltungen bekannt zu machen, durchzuführen und zu dokumentieren. Das entspricht dem gesamtgesellschaftlichen Trend, sich ganzheitlich zu artikulieren, physische, virtuelle und geistliche Gedanken zu formulieren sich selbst als aktiv handelndes Subjekt mit anderen autarken Subjekten zu vernetzen. Trotz aller kritischen Anfragen sind Soziale Netzwerke nah dran an christlicher Basiskommunikation und können daher im reflektierten Umgang kirchliche Kommunikation nach innen, zu Gott, anderen Kirchen und zur Gesellschaft stärken.

In seinem Beitrag „*Netzwerk und Kooperation – Chance und Grenzen der Kooperationsräume in der Evangelischen Kirche von Kurhessen-Waldeck*“ greift *Armin Beck* das Thema Kooperation aus gegebenem Anlass aktueller Struktur-reformen in der EKKW auf. Die Synodalbeschlüsse vom November 2015 beinhalten eine Gestaltungsaufgabe, die versucht Entlastungen und Bereicherung in regionaler Perspektive flächendeckend durch Kooperationen zu erlangen, mithin Netzwerks-Ressourcen innerhalb der Organisation zu fördern und zu institutionalisieren. Ob und unter welchen Bedingungen eine solche Strukturreform auch erfolgreich sein kann, wird in einer qualitativen Analyse geführter Interviews untersucht. Schließlich sollen Gesprächsimpulse für die aktuelle Aufgabe erfolgreicher Beratung dieser Umstrukturierungsprozesse gegeben werden.

Zum Abschluss soll der Blick noch einmal auf die Praxis der kirchlichen Basisarbeit in der Gemeinde gelenkt werden. *Anke Wiedekind* notiert in ihrem Beitrag

*„Digitale Medien in Kirchengemeinden?! Vernetzungschancen und -risiken“*  
exemplarisch und in Form von Thesen Ansätze zur Umsetzung vor Ort.

Wir danken den Autoren für ihre Mitarbeit an diesem Projekt.

Gewidmet ist das Buch Oberkirchenrat i. R. Dr. Klaus-Dieter Grunwald, dem  
Gründer des „Netzwerks Kirchenreform“.

*Frankfurt, Gießen, Schöneck, den 05.09.2016*

Wolfgang Nethöfel

Holger Böckel

Steffen Merle

# Abkoppeln vom Mutterschiff? Rückblickende Betrachtungen zur EKD-Strategie 2030

*Wolfgang Nethöfel*

## Inhalt

1. Strategieansätze .....	27
1.1 Was ist Kirche, theologisch? .....	27
1.2 Was ist Kirche, geschichtlich? .....	33
1.3 Was ist Kirche, gegenwärtig? .....	36
2. Kritische Parameter in der EKD-Führungsausbildung .....	39
2.1 Der Benchmark-Ansatz .....	40
2.2 Der induktive Ansatz .....	43
2.3 Ein Zielbild strategischer Organisationsentwicklung .....	48
3. Wie weiter? .....	52
3.1 Was passiert, wenn nichts passiert? .....	54
3.2 Entwicklung der EKD-Strukturen? .....	57
3.3 Sicherung und Bündelung der EKD-Ressourcen .....	61
3.4 Stärkung der EKD-Identität .....	67
4. ‚Geistliche Leitung‘ als Stärkung schwacher Bindungen (Fazit) .....	71

Weit weg vom Heimatplaneten, wenn es mal wieder schwierig wird, werden wir diesmal weder in apokalyptische Panik geraten noch in resignative Schockstarre verfallen. Wenn im Mutterschiff der finale Countdown läuft, wenn sich hinter den letzten Flichenden die Schotten schließen und Segment für Segment abtrennen, wenn innen die Sensoren weiterhin belanglose Normalzustände melden und die Rechner sinnlos vor sich hinsummen, ehe sie endgültig verstummen: dann werden wir in Ruhe entscheiden können, ob wir weiter draußen warten, um später intakte Teile des Mutterschiffs neu zu beziehen, oder ob wir die letzten Verbindungen kappen, um woanders neu anzufangen. Ob wir eine andere Welt

# Grundlagen der Führung in kirchlich-diakonischen Netzwerken

Praktisch-theologische Perspektiven auf dem Weg zu einer integrierten Netzwerktheorie

*Holger Böckel*

## Inhalt

1. Einleitung: Annäherung an einen Containerbegriff .....	78
1.1 Vernetzung als binnenkirchliche Wunschformel .....	78
1.2 Netzwerke in sozialer, kirchlicher und gesellschaftlicher Praxis ...	82
1.3 Netzwerke – ein mehrperspektivisch-fachlicher Zugang .....	89
2. Netzwerke als Form der Koordination und Steuerung .....	107
2.1 Netzwerke zwischen Organisationen .....	107
2.1.1 Interorganisationale und interpersonale Netzwerke .....	108
2.1.2 Organisationen und ihre Führung respektive Steuerung .....	112
2.1.3 Konsequenzen für Netzwerke im kirchlich-diakonischen Kontext .....	120
2.2 Netzwerke als Koordinierungsform zwischen Markt und Hierarchie .....	122
2.3 Netzwerke im Kontext der Transaktionskostenproblematik .....	126
3. Führung und Steuerung in kirchlichen und diakonischen Netzwerken ...	136
3.1 Wesentliche Aspekte der Führungsinterventionen in Netzwerken .....	137
3.2 Koordinationsspezifika zur Führung in kirchlichen und diakonischen Netzwerken .....	147
3.3 Abschließendes Fazit und Problemanzeige .....	154

# V. KMU – Ein Interpretationsimpuls aus semiotischer Perspektive

*Steffen Merle*

## Inhalt

Einleitung .....	169
1. Vernetzte Vielfalt – Eine kritische Würdigung .....	170
1.1 Einordnung .....	170
1.2 Die Deutungsmodelle .....	174
1.3 Eine strategische Kapitulation .....	176
2. Religiöse Kommunikation und Kirchenbindung aus semiotischer Perspektive .....	179
2.1 Die semiotische Perspektive .....	179
2.2 Das Paradigma der sozialen Interaktion und semiotische Deutungsprozesse .....	183
2.3 Reduktionsformeln von Bindungstypen .....	186
2.3.1 Zur Korrelation von Glaube und Kirchenbindung .....	187
2.3.2 Engagement – Logik der funktionalen Differenzierung und die Konsequenz der Selbstsäkularisierung .....	190
2.3.3 Indifferenz – Die Frage nach dem anthropologischen Anknüpfungspunkt .....	194
3. Konsequenzen .....	198
3.1 Das hermeneutische Problem: Profilierung und Diversifizierung ..	199
3.2 Theologie der Lebensdeutung .....	201
3.3 Zwei Beispiele: Taufe und Pfarramt .....	205
4. Ausblick: Semiotische Erweiterung der Netzwerktheorie .....	209
4.1 Netzwerkanalyse und Kirchentheorie .....	209
4.2 Relationale Ontologie als Referenz für Netzwerktheorie .....	214
4.3 System und Netzwerk – ein semiotischer Vergleich .....	217
4.4 Eine qualitative Netzwerkbetrachtung .....	223



4.4.1 Die Netzwerk-DNA .....	223
4.4.2 Wachsende und sich verdichtende Netzwerke .....	226
4.5 Abschluss .....	229

# Digitale Vernetzung einer globalen Kirche mit vielen Gesichtern

*Karsten Kopjar*

## Inhalt

Vorwort .....	232
1. Kirche und Social Media – Alle wollen Online-Vernetzung?! .....	233
a. Was sagt die V. KMU zum Thema Internet? .....	233
b. Deutschland 2016 – Kirche im Internet .....	236
c. Kirche 2.0 – Interaktive Onlinevernetzung .....	237
d. Kirchenübergreifende Offline-Netzwerke .....	239
2. Gemeinschaft der Heiligen als weltweite Vernetzung .....	243
a. Pragmatische Vernetzung von Diaspora-Gemeinden .....	243
b. Crossmedialer Austausch, digitale Vernetzung und physischer Austausch .....	244
c. Globale Vernetzung ohne Denominationsgrenzen .....	245
d. Wir sind auf dem Weg, nicht mehr und nicht weniger .....	247
3. Konkrete Formen digitaler Vernetzung .....	249
a. Digitale Tools als technische Hilfsmittel .....	249
b. Digitale Ideen für virtuelle Kommunitätsformen .....	252
c. Drei Dimensionen menschlicher Kommunikation .....	255
d. On the Internet nobody knows, you're a god!? .....	261

# Netzwerk und Kooperation

## Chance und Grenzen der Kooperationsräume in der Evangelischen Kirche von Kurhessen-Waldeck

*Armin Beck*

### Inhalt

1. Einleitung .....	266
2. Kooperation als ein Thema aktueller kirchlicher Reform .....	270
2.1 Das Ausgangsszenario .....	270
2.2 Differenzierte Antwortmodelle .....	273
2.3 Aktuelle Synodalbeschlüsse der EKKW und ihre Herausforderungen .....	278
3. Kooperationsräume als mehrdimensionale Gestaltungsaufgabe .....	281
3.1 Change-Management .....	282
3.2 Teamentwicklung .....	289
3.3 Theologische Perspektiven .....	292
4. Forschungsfragen und Hypothesen .....	297
5. Methodik .....	298
6. Ergebnisse der Interviews .....	300
6.1 Change-Management .....	300
6.2 Teamentwicklung .....	306
6.3 Theologische Perspektiven .....	310
7. Konsequenzen .....	316
7.1 Change-Prozesse erfolgreich steuern .....	316
7.2 Teamentwicklung fördern .....	322
7.3 Eine Theologie der Region entwickeln .....	324
7.4 Beratung in Anspruch nehmen .....	326
8. Fazit und Ausblick .....	328

# Digitale Medien in Kirchengemeinden? – Vernetzungschancen und -risiken

*Anke Wiedekind*

Wie zu jeder Organisation gehören auch zu Kirchengemeinden eingeschliffene Wege der Kommunikation mit der „Öffentlichkeit“. Der Gemeindebrief, die Gottesdienste, Mitteilungen in Gruppen und Kreisen, Besuche des Pfarrers sind beispielsweise wesentliche Mittel der Kommunikation in Kirchengemeinden. Doch in einer Zeit, in der die Menschen nicht mehr natürlicherweise den Weg in die Kirche finden, stellt sich die Frage nach Effizienz und Reichweite der Kommunikation in besonderer Weise, wenn man möglichst viele Menschen erreichen will. Besonders der Einstieg in (digitale) soziale Netzwerke gestaltet sich für Kirchengemeinden in vielerlei Hinsicht schwer. Nicht der angemessene Einsatz, die rechtlichen Implikationen sowie die Einführung neuer Technik und Strukturen stellen Herausforderungen dar: schwierig ist insbesondere die Entwicklung eines ganzheitlichen Kommunikationskonzepts mit zielgruppen-gemäßer Ansprache. Dieses wäre aber eine wesentliche Voraussetzung für die Entstehung bzw. Ermöglichung von wirksamen Vernetzungsstrukturen über den engeren Kreis von bereits Involvierten hinaus. Im Folgenden werden Ausgangslage und Perspektiven der digitalen Medien in Gemeinden umrissen.

1.) Neben dem Gemeindebrief nehmen die Ankündigungen in den Gottesdiensten eine zentrale Rolle in. Sie werden flankiert von vereinzelt Zeitungsartikeln und bestenfalls von einer Homepage. Fragt man nach der Zielgruppe dieser Medien, so ist die Information in ihrer Aufbereitung sowie hinsichtlich der Wege, die sie geht, ungewollt und unreflektiert größtenteils für Insider bestimmt. Das sind Menschen, die als Kirchenmitglieder soweit interessiert sind, dass sie sich die Mühe machen, in diesen Medien zu lesen. Beispielsweise werden in Gemeindebriefen gerne Rückblicke auf bereits vergangene Veranstaltungen mit Fotos versehen gebracht, die als Erinnerung für die Beteiligten schön sind, aber für Außenstehende weniger von Belang sind.

## Zu den Autoren



*Peter F. Barrenstein* (1950), Vorsitzender des Arbeitskreises Evangelischer Unternehmer (AEU), war von 1980 bis 2007 Senior Partner der Unternehmensberatung McKinsey. Seitdem ist er in zahlreichen privatwirtschaftlichen und kirchlichen Aufsichtsräten und Beiräten aktiv. Er war Mitautor des Impulspapiers „Perspektiven für die Evangelische Kirche im 21. Jahrhundert“ für den Reformprozess „Kirche der Freiheit“ (2006), war zwölf Jahre lang Mitglied der Synode der EKD und Beauftragter des Rates der EKD

für das Thema Führen und Leiten in der EKD. Heute ist er u.a. Kuratoriumsmitglied der Stadtmission Berlin und Stiftungsvorstand der Evangelischen Versöhnungskirche KZ-Gedenkstätte Dachau.



*Armin Beck* (1963), Pfarrer und Referent für Missionarische Projekte im Referat Gemeindeentwicklung und Missionarische Dienste der Evangelischen Kirche von Kurhessen-Waldeck in Kassel, Coach, Supervisor und Organisationsberater (MA). Im Rahmen seines Dienstes arbeitet er seit in den Themenfeldern der missionarischen Gemeindeentwicklungen, Glaubenskursentwicklung- und Weiterentwicklung, in der Koordination der Kircheneintrittsarbeit und in der Gemeindeberatung. Er ist Vorstand bei Alpha

Deutschland e.V. und in der Leitung der „Emmaus“-Gemeinschaft, die aus dem Christus-Treff Marburg hervorging. Das Thema Netzwerk – Building und die Reflexion der aktuellen Praxis und die Weiterentwicklung kirchlicher Fach- und Prozessberatungsarbeit im aktuellen Strukturwandel sind wesentlicher Bestandteil seines Dienstes.

Veröffentlichungen u.a.

- „Lässt sich Glauben Lernen“ Glaubenskurse als Beitrag zur Gemeindeentwicklung, AfKD Texte 4, Kassel 2004.
- (zusammen mit Steinleitner Matthias, Beck, Armin et al.): Anderen begegnen. Mitglieder gewinnen, Ein Handbuch für Kirchenvorsteher/innen und Pfarrer/innen. Hg. von der Evangelischen Kirche von Kurhessen-Waldeck, Kassel, 2005.
- Volksmission und Mitgliedergewinnung, in: Evangelische von Kurhessen-Waldeck (Hg.): Kircheneintritt – eine Handreichung, Kassel 2011, S.33–39.
- „Ich glaube. Hier bin ich richtig. Eintrittsaktionen, in: Evangelische von Kurhessen-Waldeck (Hg.): Kircheneintritt – eine Handreichung, Kassel 2011, S.60–73.
- als Herausgeber: Alpha für Protestanten, Asslar 2012.
- Segen. Gottes Kraft berührt das Leben, Kassel 2013.
- (zusammen mit Schlamm, Andreas:) Glaubenskommunikation im Hedonistischen Milieu, in: Monsees, Jens / Witt, Carla / Reppenhagen: Kurs halten: Erfahrungen von Gemeinden und Einzelnen mit Kursen zum Glauben, Neukirchen 2015.



*Holger Böckel* (1966), Privatdozent für Praktische Theologie (Kirchliche Hochschule Wuppertal/Bethel, Institut für Diakoniewissenschaft und Diakonienmanagement), Organisationsberater sowie Direktor am Institut für Wirtschafts- und Sozialethik (IWS, Marburg), ist Leiter des AGAPLESION (gAG) Institut für Theologie, Diakonie und Ethik (Frankfurt). Seine als Handbuch veröffentlichte Habilitationsschrift entwickelt unter dem Titel „Führen und Leiten“ die wesentlichen Dimensionen eines integrierten

evangelischen Führungsverständnisses. Zurzeit beschäftigt er sich unter anderem mit der Analyse und Steuerung von Netzwerkstrukturen und innovativen Basisinitiativen im kirchlichen und diakonischen Bereich. In diesem Zusammenhang ist er Initiator des „Runden Tisches Fresh X in Hessen“, eines regionalen Netz-

werkes von Multiplikatoren aus diesem Kontext. Daneben arbeitete er zu und in den Themenfeldern Gottesdienst, Religionspädagogik und Spiritualität.

Veröffentlichungen:

- Führen und Leiten. Dimensionen eines evangelischen Führungsverständnisses. Ein Handbuch, Berlin 2. Aufl. 2016 (Habil. Wuppertal 2013).
- Einführung in die Wirtschafts- und Unternehmensethik. Begründung aus ihren kulturellen, religiösen und ökonomischen Wurzeln. Ein Lehrbuch, Berlin 2015.
- (zusammen mit W. Nethöfel:) Organisationsentwicklung, in: Handbuch für Kirchen- und Gemeindeentwicklung (2014), S.469ff.
- Gemeindeaufbau im Kontext charismatischer Erneuerung. Theoretische und empirische Rekonstruktion eines kybernetischen Ansatzes unter Berücksichtigung wesentlicher Aspekte selbstorganisierender sozialer Systeme, Leipzig 1999 (Diss. Halle / Saale 1998).



*Karsten Kopjar* (1979) hat in Marburg Ev. Theologie, Medienwissenschaft und Informatik studiert und in Praktischer Theologie zum Themenbereich der Onlinekommunikation promoviert. Er ist als Medientheologe freiberuflicher Autor, Dozent und Netzwerk-mensch. Außerdem angestellt bei der Evangelischen Kirche in Mitteldeutschland als SocialMedia-Koordinator. Seine Themenschwerpunkte sind praktische Medienproduktion für Kirchen und Gemeinden, virtuelle Religion und interaktive Partizipation in

Online- und Offline-Veranstaltungen.

Veröffentlichungen:

- Kommunikation des Evangeliums für die Web-2.0-Generation: virtuelle Realität als reale Virtualität, Berlin / Münster 2013 (Diss. Marburg 2012).
- Gott gefällt mir! – Internet und Soziale Netzwerke für Kirche und Gemein-dearbeit nutzen, Moers 2014.
- Blog: [www.medientheologe.de](http://www.medientheologe.de).



*Steffen Merle* (1969), ehemals Repetent der Hessischen Stipendiatenanstalt, dann Gemeindepfarrer und Theologischer Studienleiter im Kirchenkreis Hersfeld. Zurzeit Gemeindepfarrer in Kilianstädten mit einem Zusatzauftrag zur Mitgliedergewinnung im Kirchenkreis Hanau und Leiter der dortigen Kircheintrittsstelle; Referent am Institut für Wirtschafts- und Sozialethik (IWS, Marburg).

Veröffentlichungen:

- Mitglieder gewinnen. Eine semiotische Rekonstruktion von religiösen Orientierungs- und Bindungsprozessen im Kontext der Evangelischen Kirche, Berlin 2014.
- Kirchliche Bindungsprozesse semiotisch rekonstruiert. In: Hessisches Pfarrblatt 5/2014, S.122–128.



*Wolfgang Nethöfel* (1946) lehrte nach einem Studium der Theologie, Philosophie, Literatur- und Sprachwissenschaft Sozialethik in Marburg. Er ist Direktor am Institut für Wirtschafts- und Sozialethik (IWS, Marburg), Leiter des TransMIT-Zentrums für Wirtschafts- und Sozialethik und Geschäftsführer des Frankfurter QRaftwerks. In Beratungs- und Schulungsprojekten arbeitet er auch als Gestalttherapeut und Mediationsausbilder (BM). Er lebt in Frankfurt und ist dort aktiv in der Evangelischen Hoffungsgemeinde und in der „Werkstatt Bahnhofsviertel“. Er ist Reihenherausgeber von „Netzwerk Kirche“.

Veröffentlichungen u.a.:

- Regulierung (Zwischen Kreativität und Schöpfung II), I, V+VI, Berlin 2016 (Online-Version).



- Innovation (Zwischen Kreativität und Schöpfung I, Berlin 2011.
- Stadtreligion. Frankfurt-Babylon, Berlin 2010.
- Christliche Orientierung in einer vernetzten Welt, Neukirchen-Vluyn 2001.  
als Herausgeber
- (mit Stefan Bölts) Pfarrberuf heute. Befragungen und Studien zum Pfarrberuf (Netzwerk Kirche Bd. 5), Berlin 2010.
- (mit Klaus-Dieter Grunwald) Kirchenreform strategisch!, Glashütten 2007.



*Anke Wiedekind* (1970), diplomierte Theologin und Psychologin, ist Pfarrerin in der Kirchengemeinde Cochem, nachdem sie zuvor in der Evangelischen Andreasgemeinde Niederhöchstadt als Geschäftsführerin und pastorale Mitarbeiterin tätig war.

Veröffentlichung:

- Wertewandel im Pfarramt. Eine empirische Studie über die Professionalität im Pfarramt (Netzwerk Kirche 6), Berlin 2015.