

# **Beilage 7**

## **Die Verwendung des Begriffs „Reproduktion“**

im Bericht

Wirkfaktoren für das Gelingen von Fusionen  
von Kirchengemeinden

**von Leo Baumfeld**

Eine Studie im Auftrag des Oberkirchenrates der Evangelischen Landeskirche in Württemberg

von:

Leo Baumfeld, ÖAR GmbH, Wien

unter Mitarbeit von

Ines Riermeier, Strukturconsulting, Blankenbach (Bayern)

Stand: 30. März 2020

# Die Verwendung des Begriffs „Reproduktion“

Im Bericht der Studie zu den **Wirkfaktoren für das Gelingen von Fusionen von Kirchengemeinden** wird der Begriff Reproduktion zur Beschreibung der „Selbsthervorbringung“ eines sozialen Systems, nämlich der Kirchengemeinden, verwendet. Mehrmals haben die Gesprächspartner und Gesprächspartnerinnen auf der Auftraggeberseite dazu angemerkt, dass ihnen dieser Begriff „Reproduktion“ für Kirche und Kirchengemeinden nicht wirklich passend erscheint. Diese Anmerkung ist sehr verständlich, handelt es sich doch um einen Begriff, der etwas bezeichnen soll, wofür in der deutschen Sprache kein adäquater Begriff existiert.

## Die Herausforderung

### Unvollständigkeitszumutung

In der Praxis werden für „Reproduktion“ verschiedene Begriffe benutzt, die meist in Geschichten eingebettet und durch diese Geschichten kontextualisiert werden. Folgende Begriffe, die das Phänomen der Reproduktion erfassen sollen, werden außerdem häufig verwendet: Selbstorganisation, Autopoiesis, Lebendigkeit (eigentlich mein bevorzugter Begriff), Tradition, Nachahmung, Systeme des Qualitätsmanagements, u.a.m.

Wenn man das zu beschreibende Anliegen als Code verwenden möchte, dann drücken alle diese Begriffe einen wahren Kern aus - und dennoch ist damit nicht alles gesagt, was gemeint ist.

### Praktisches Problem

Mit dem Begriff Lebendigkeit kommt für diesen Bericht noch ein praktisches Problem hinzu. Der Begriff Lebendigkeit wird für die Beschreibung der „kirchlichen Lebendigkeit“ und die „allgemeine Lebendigkeit sozialer Systeme“ verwendet, sodass methodisch eine Irritation vermieden und eine Unterscheidung ermöglicht werden sollte für jenes Modell, welches mit dem Begriff „Reproduktion“ versehen ist.

### Paradoxe Figur von Kirche

Des Weiteren ist man, wenn die Begriffe Reproduktion, Lebendigkeit, Selbstorganisation, Autopoiesis im kirchlichen Kontext verwendet werden, mit einer paradoxen Situation konfrontiert. Soweit ich es verstanden habe, muss Kirche in zwei Handlungsbereichen<sup>1</sup> gedacht werden: Dem Handlungsbereich Gottes und dem Handlungsbereich der Menschen. Der Handlungsbereich Gottes ist für Menschen nicht verfügbar. Auch der Handlungsbereich der Menschen ist den Menschen letztlich nicht vollkommen verfügbar. Wenn man dies zugesteht, dann ist dieser Bereich für Menschen auch nicht mit Modellen abbildbar. Trotzdem muss Kirche schlüssige Strukturen und Prozesse anbieten, damit die sich ständig wiederholenden Kommunikationen in Kirche gewährleistet und vor allem immer wieder hervorgebracht werden können. Der Handlungsbereich der Menschen kann nochmals in drei

---

<sup>1</sup> Inspiriert durch Steffen Schramm und Lothar Hoffmann (2017) in „Gemeinde geht weiter“, Kohlhammer, Stuttgart, Seite 18

Bereiche gegliedert werden: Die rechtliche Verfasstheit, die organisationale Gestalt und die Kommunikationen unter Anwesenden.

Die Studie bezieht ihre Beobachtung ausschließlich auf die Handlungsbereiche der Menschen, aber die Autor\*innen sind sich bewusst, dass Kirche sich - aus der Innensicht gedacht - in den Handlungsbereich Gottes „einbettet“. Aus soziologischer Sicht hat dies eine entlastende Funktion, weil das „göttliche Organ“ Kirche auch auf der menschlichen Ebene durch die göttliche Einbettung niemals voll und ganz verstanden werden oder gar vollkommen gestaltet werden kann. Man könnte sagen, Kirche schützt sich dadurch selbst vor Allmachtsansprüchen. Ein Schutz, der im nichtkirchlichen Bereich vor allem durch die konstruktivistische Herangehensweise an Erkenntnis oder durch den Falsifikationszugang zur Problemlösung von Karl Popper konzeptionell garantiert scheint.

## Erklärungsversuche

### Funktion von Modellen

*Die schlechte Nachricht:* Stufe 1: Kein Modell kann die Realität 100%ig abbilden.  
Stufe 2: Eine objektive Realität gibt es nicht.

Modelle, die sich Menschen von der Welt machen, können niemals die Realität abbilden. Mit Modellen wird versucht - meist eine Perspektive einnehmend (Soziologie, Ökonomie, Psychologie, Theologie u.a.m.) - sich der Realität anzunähern. Dahinter verbirgt sich mitunter die Fantasie, dass es diese Realität gäbe, sie jedoch so komplex ist, dass sie nicht vollständig abbildbar wäre. Eine andere Herangehensweise ist jene, dass Wirklichkeit erst durch den kommunikativen Prozess entsteht und man nicht davon ausgeht, dass es eine objektive Realität gäbe, an die man sich annähern könnte. Welchem Modell die Lesenden auch immer zuneigen: Die wichtigste Funktion von Modellen ist es, mit ihrer Unterstützung Unterscheidungen und damit Lernen zu ermöglichen. Wenn wir in der Studie Modelle angewendet haben, dann hatte das genau diese Unterscheidungs- und Lernfunktion. Beispielsweise ist das Modell über „die sozial aneinander gebundenen Bereiche“ (verfasster Bereich, Versorgungsbereich, selbstermächtigter Bereich) erst durch die Kommunikation in einem der ersten Gruppeninterviews entstanden und floss später im Bericht als die „drei Infrastrukturen von Kirche“ (Institution, Organisation, Netzwerk/Gemeinschaft) ein. In der Beilage „Die Fusionsreichweiten“ (05) ist der Prozess der Reflexion und ihre Verflechtungen zu weiterführenden relevanten Themen dargestellt.

*Die gute Nachricht:* Der „Als-ob“ Zugang ermutigt zum Handeln.

Wenn man die Begrenztheit von Modellen grundsätzlich annimmt, dann braucht der Mensch offenbar eine Ermutigung, trotzdem zu handeln. Der aus Württemberg (Nehren) stammende Philosoph und Kant-Experte Hans Vaihinger hat bereits 1911 die „Philosophie des Als-Ob“ veröffentlicht<sup>2</sup>, in der er zur Lösung dieses Paradox, dass wir in Erkenntnis und Handeln begrenzt sind, vorschlägt, wir könnten so tun, als ob wir erkennen und handeln könnten. Alle viel später entwickelten lösungsorientierten Therapieansätze beherzigen diesen Zugang.

---

<sup>2</sup> Das Werk wurde eigentlich schon 1878 fertiggestellt

## Reproduktion

Ermutigt waren wir, den Begriff „Reproduktion“ im evangelischen Kontext zu verwenden, weil wir wahrgenommen haben, dass er im evangelisch internen soziologischen Diskurs durchaus Verwendung findet. Der Direktor des sozialwissenschaftlichen Instituts der EKD in Hannover, Herr Gerhard Wegner, bescheinigt in seinem Buch „Wirksame Kirche – Sozio-theologische Studien“<sup>3</sup> der Evangelischen Kirche eine „Reproduktionskrise“. Er schreibt: „Kirche steckt mitten in einer *Reproduktionskrise* (Hervorhebung durch LB). Sie muss zur Akteurin der eigenen *Reproduktion* werden und insofern Nachfrage nach sich selbst erzeugen. Dafür ist sie allerdings schlecht aufgestellt. Gegenwärtig blockiert sie sich selbst.“ Er wird auf der Webseite<sup>4</sup> der EKD anlässlich seines bevorstehenden Ruhestands im Mai 2020 als „streitbarer Querdenker“ bezeichnet. Ein Hinweis, dass er pointiert zu formulieren versteht. Auch andere Theolog\*innen sprachen dieses Problem, nicht ganz so pointiert an, sodass es für uns in der Vorbereitung der Studie schon sehr relevant erschien, die „Lebendigkeit“ und „Reproduktions-fähigkeit“ als Beobachtungs- und Diskursmodell für die Interviews heranzuziehen.

## Unterschied von Leben und Nicht-Leben

Wenn ein Mensch sich nie widerspricht,  
so liegt das wohl daran, dass er nie etwas zu sagen hat.

*Miguel de Unamuno*

Der Versuch, das Leben vom Nicht-Leben zu unterscheiden, hat eine lange Tradition. Auch wenn hier die Lust entsteht, die Philosophen beginnend bei Aristoteles zu erkunden, die sich mit dem Thema beschäftigt haben, muss aus zeitlichen Gründen dieses Anliegen auf einen späteren Zeitpunkt verschoben werden. Aber es sollen drei Personen zu Beginn erwähnt werden, die gewissermaßen einen wichtigen Meilenstein in der Frage von Leben/Nicht-Leben darstellen.

### *Immanuel Kant*

In seiner „Kritik der Urteilskraft“ (1790) führte Immanuel Kant den Begriff „Selbstorganisation“ ein. Er reflektiert darin das Zusammenwirken von Teil und Ganzes. Die „Kritik der Urteilskraft“ stellt das dritte Hauptwerk Kants dar, in dem Kant sich nach „Kritik der reinen Vernunft“ mit Erkenntnis, „Kritik der praktischen Vernunft“ mit Ethik, nun mit der Ästhetik und der organischen Natur beschäftigt.

„Ein organisiertes Wesen ist also nicht bloß Maschine: denn die hat lediglich bewegende Kraft; sondern sie besitzt in sich bildende Kraft, und zwar eine solche, die sie den Materien mitteilt, welche sie nicht haben (sie organisiert): also eine *sich fortpflanzende bildende Kraft* (Hervorhebung LB), welche durch das Bewegungsvermögen allein (den Mechanismus) nicht erklärt werden kann. Man sagt von der Natur und ihrem Vermögen in organisierten Produkten bei weitem zuwenig, wenn man dieses ein Analogon der Kunst nennt; denn da denkt man sich den Künstler (ein vernünftiges Wesen) außer ihr. Sie organisiert sich vielmehr selbst, und in jeder Spezies ihrer organisierten Produkte, zwar nach einerlei Exemplar im Ganzen, aber doch auch mit schicklichen Abweichungen, die die

<sup>3</sup> Gerhard Wegner (2019: Wirksame Kirche – Sozio-theologische Studien, Evangelische Verlagsanstalt, Seite 408

<sup>4</sup> <https://www.ekd.de/si-ekd-gerhard-wegner-ruhestand-45946.htm>

Selbsterhaltung nach den Umständen erfordert. Näher tritt man vielleicht dieser unerforschlichen Eigenschaft, wenn man sie ein *Analogon des Lebens* nennt. (§65)“

Kant beschäftigt sich darin auch mit dem Zweck der Natur (Urteilkraft), wobei der Mensch ein Teil derselben ist. Auch wenn die Natur Berge, Täler, Flüsse und Seen bereithält, denen man zwar eine Funktion in Ihrem Zusammenwirken zuschreiben kann (z.B. Wasserreservoir) kann man dem keinen Zweck an sich geben, „denn der Zweck der Existenz der Natur selbst muss über die Natur hinaus gesucht werden. (§67)“. Diese Reflexion über den Zweck ist deshalb interessant, weil der evangelische Theologe Jürgen Moltmann in seinem Traktat „Die ersten Freigelassenen der Schöpfung“<sup>5</sup> genau das zum Thema machte und meinte, dass der Mensch nicht verzweckt werden darf. Und wenn man die Existenz des Menschen dem Tun Gottes zuschreibt, dann kann dies nur aus dessen „Spiel“ hervorgegangen sein. Und das Spiel ist ein zweckfreies Handeln.

#### *Johann Wolfgang von Goethe*

Goethe steht hier für alle jene, die das Geheimnis des Lebens poetisch beschreiben. Was bei ihm klar hervorsticht ist die Figur der Verbundenheit von Mensch und Natur, ja der Mensch als Teil dieser Natur. In seinem Gedicht „Die Metamorphose der Pflanzen“ verweist er auf den „Ring der ewigen Kräfte“ und „die Kette, die sich verlänge und das Ganze und das Einzelne belebe“. Auch Goethe bezieht sich auf die Figur von Teil und Ganzes. Das ist deshalb wichtig, weil in der Reflexion von organischen Systemen und vor allem ihrer Lebendigkeit sich der Fokus später auf System und Umwelt verlagert. Auszug aus „Die Metamorphose der Pflanze“:

*Und hier schließt die Natur den Ring der ewigen Kräfte;  
Doch ein neuer sogleich fasset den vorigen an,  
Dass die Kette sich fort durch alle Zeiten verlänge  
Und das Ganze belebt, so wie das Einzelne, sei.*

#### *Erwin Schrödinger*

Das Zitat von Miguel de Unamuno zur Einleitung dieses Kapitels findet man in dem vom Physiker Erwin Schrödinger 1944 veröffentlichtem Buch „Was ist Leben“. Schrödinger wagt sich über seine eigentliche Disziplin hinaus und sucht - wahrscheinlich dies in Rechnung stellend - mit diesem Zitat auch das Verständnis für den möglichen Irrtum. Aber mit seinem Buch hat er auf alle Fälle der damals noch in den Kinderschuhen steckenden Molekularbiologie einen erheblichen Schub verliehen. Nach Schrödinger erzeugen Lebewesen wohlgeordnete Muster von Molekülen, wobei sie eine größere Unordnung in ihrer Umgebung erzeugen. Hier wird der Fokus bereits auch auf das Umfeld gelegt.

Die späteren Entdecker der Struktur der DNA (*deoxyribonucleic acid*) James Watson und Francis Crick, die die Doppelhelix der DNA beschrieben, erhielten „Für ihre Entdeckungen über die Molekularstruktur der Nukleinsäuren und ihre Bedeutung für die Informationsübertragung *in lebender Substanz*“ zusammen mit Maurice Wilkins 1962 den Nobelpreis für Medizin. Watson und Crick haben sich bei Schrödinger für seine Inspiration bedankt.

Schrödinger hat das Problem offenbar fachlich nicht lösen können, aber er hat die Fragen gestellt, die weitergeführt haben. Vor allem schlug er als erster den Begriff des „genetischen Codes“ vor und lenkte so auch die Aufmerksamkeit auf die physikalische Natur der genetischen Information und dass die Ordnung von Lebewesen aus der inneren Organisation ihrer Teile zu verstehen sei. „Heute ist klar, dass erst dann gesagt werden kann, was Leben ist, wenn man Vermehrung und Stoffwechsel in

---

<sup>5</sup> Jürgen Moltmann (1971): Die ersten Freigelassenen der Schöpfung, Chr. Kaiser, München

Beziehung zueinander bringt“, so fasst Ernst Peter Fischer seine Einführung zur PIPER-Auflage des Schrödinger Buches 2017 zusammen.

## Der Durchbruch

Es muss in den 1960er Jahre gewesen sein, da fragte ein Student am Ende der Vorlesung in der Universität von Santiago de Chile, seinen Neurobiologie-Professor Humberto Maturana sinngemäß: „Herr Professor, können Sie uns in Kürze sagen, was biologisch gesehen der Unterschied zwischen Leben und Nicht-Leben ist?“. Maturana meinte, das sei in der Tat DIE FRAGE, die ihn beschäftige, aber er sei noch nicht soweit, dass er eine exakte Antwort geben könne. Aber der Student solle ihm in einem Jahr dieselbe Frage wieder stellen, dann sollte er die Frage beantworten können. Es ist nun nicht bekannt, ob der Student die Frage nach einem Jahr wiederholt hat. Aber Maturana hatte sich die Fragen gestellt...

- Was ist Leben?
- Welche Eigenschaften muss ein System besitzen, damit man es als wahrhaft lebend bezeichnen kann?
- Können wir klar zwischen lebenden und nicht lebenden Systemen unterscheiden?

... und sie gemeinsam mit seinem Schüler und fachlichen Partner Francisco Varela<sup>6</sup> beantwortet. Maturana ging davon aus, dass die Antwort auf seine Fragen im Verständnis der „Organisation des Lebendigen“ zu finden sei. Damit liegt er in der Tradition des Denkens von Kant, Goethe und Schrödinger, die das Leben ebenso in der Organisation der Teile untereinander und zu ihrer Umwelt begründet sahen bzw. vermuteten. Maturana verstand es, zwei Traditionen zu verbinden, nämlich die Biologie, die das Wesen der biologischen Formen untersucht, und die Kybernetik, die sich mit der zielgerichteten Regelung und Steuerung von Systemen beschäftigt. Maturanas Denk- und Arbeitsweise war generell geprägt vom interdisziplinären Denken zwischen Biologie, Philosophie (er wird heute häufig auch als Philosoph bezeichnet), Psychologie und Soziologie. Auch dieser Zugang verbindet ihn mit den zitierten Vordenkern Kant, Goethe und Schrödinger. Es scheint so zu sein, dass man dem Geheimnis des Lebens, wenn überhaupt, nur interdisziplinär näherkommen kann. In dem bereits erwähnten Buch von Maturana/Varela „Der Baum der Erkenntnis“ schreiben die Autoren auf Seite 50: **„Unser Vorschlag ist, dass Lebewesen sich dadurch charakterisieren, dass sie sich –buchstäblich –andauernd selbst erzeugen“**. Das bedeutet nichts anderes, als dass (in diesem Fall ein biologisches System) durch die spezifische Form der Organisation des Zusammenwirkens der Elemente, eben diese Elemente und das gesamte System selbst immer wieder erzeugt bzw. reproduziert werden.

Wenn also genau das beobachtet werden kann, so sprechen Maturana und Varela von Leben im biologischen Sinn. Sie nannten es Autopoiesis – Selbsterschaffung. Dieser Begriff ist eine eigene Wortschöpfung. Maturana hatte damals ein ähnliches Problem als jenes, welches diesen Aufsatz begründet. Auch im Spanischen gab es keinen Begriff, der diesen Lebens-Code mit einem Wort zu bezeichnen vermochte. Er traf sich mit einem Freund, der ebenso des Altgriechischen mächtig war, und schilderte ihm sein Begriffsproblem mit dem Lebens-Code. Sein Freund meinte nach einer Weile: „Warum nennst du es nicht „Autopoiesis“, also auto = selbst und poiein = schaffen?“ Seither hat dieser Begriff nicht nur in der Biologie, sondern auch in anderen Disziplinen Eingang gefunden.

---

<sup>6</sup> Humberto R. Maturana./ Francisco J. Varela (1984): Der Baum der Erkenntnis; Scherz, Bern, München, Wien

## Die Selbsterschaffung soziale Systeme

Niklas Luhmann war es, der den Begriff „Autopoiesis“ in die Soziologie einführte. Maturana war von Luhmanns Verwendung des Begriffs für soziale Systeme nicht sehr begeistert. Er konnte die „Richtigkeit“ des Begriffs nur für die Biologie garantieren, nicht jedoch für soziale Systeme. Luhmann beharrte jedoch darauf. Luhmann hat in die Soziologie einen Gedankengang eingeführt, der höchst ungewöhnlich war und der ihm die Verwendung der Autopoiesis erst recht plausibel erscheinen ließ. Luhmann hat sich aus der Kybernetik ausgeklinkt. Er hat sich die Frage gestellt, woraus soziale Systeme denn bestehen. Aus einer kybernetischen Perspektive könnte man sagen, nun ja, da sind die Elemente (das können Menschen oder Gruppen sein), die durch ihre spezifische Organisation ihrer Beziehungen untereinander ein soziales System hervorbringen. Luhmann jedoch hat die Elemente (Menschen, Gruppen) aus dem System ausgeklinkt. Er meinte, soziale Systeme bestünden aus Kommunikation. Die Menschen und Gruppen seien das Umfeld dieser Kommunikation. Das ist zunächst schwer verkraftbar, weil es auf den ersten Blick nicht mit der Realität vereinbar scheint. Weiter unten kommen wir unter dem Stichwort „Institutionalisierung“ nochmals darauf zurück. Damit ein soziales System, welches aus Kommunikation besteht, beobachtet werden kann, muss sich der Kommunikation immer eine Kommunikation anschließen. Luhmann bezeichnet kurze Kommunikationen als „Interaktionssystem“, etwa, wenn sich ein paar Leute zufällig auf der Straße treffen, sich begrüßen, ein paar Freundlichkeiten austauschen und wieder auseinandergehen. In unserem Zusammenhang wird es relevant sein, was Akteur\*innen tun müssen, wenn sie ein soziales System auf Dauer stellen wollen, damit die Beteiligten es auch attraktiv finden, die Kommunikation fortzusetzen. Damit z.B. eine Lerngruppe, eine Projektgruppe, eine Selbsthilfegruppe, eine Kirchengemeinde entsteht bzw. erhalten bleibt.

Luhmann meinte auch, dass die Theorie autopoietischer Systeme mit diesem Begriff zugleich unter- und überschätzt wird<sup>7</sup>. Die Radikalität des Ansatzes wird unterschätzt meint er, denn die Radikalität geht auf die These der operativen Geschlossenheit zurück. Hier übernimmt Luhmann auch eine Beobachtung Maturanas und überträgt sie auf soziale Systeme. Jedes soziale System handelt nach seiner eigenen Logik und Außenreize werden nach der inneren Logik verarbeitet. Die Operationen (Handlungen) eines Systems schließen nicht direkt an Handlungen anderer Systeme an, sondern orientieren sich an der eigenen inneren Logik (weshalb man als Außenstehender manche Reaktionen mitunter nicht verstehen kann, aber mit Sicherheit davon ausgehen kann, dass es nach der inneren Logik einen guten Grund für scheinbar irrationales Verhalten gibt). Jedoch ist jedes System energetisch offen, d.h. das System richtet sich auch nach den (Ressourcen-)Bedingungen, die ihm zur Verfügung stehen. Den Fokus der Beobachtung auf die Art und Weise der Logik eines Systems zu legen wird auch „Beobachtung oder Kybernetik zweiter Ordnung“ genannt. Das wäre dann die Beobachtung der Beobachtung. Heinz von Foerster<sup>8</sup> bezeichnet solche Bedeutungsmuster, die sich auf sich selbst beziehen, als die zweite Ordnung einer Bedeutung.

Organisationen, als soziale Systeme, legen die Aufmerksamkeit auf den Einfluss jener Umfeldbedingungen, die es leben lassen. Diese informationale Geschlossenheit und energetische Offenheit ist geradezu die Bedingung dafür, dass sich spezifische soziale Systeme immer wieder als

---

<sup>7</sup> Niklas Luhmann (2002): Einführung in die Systemtheorie, Car-Auer Systeme Verlag, Heidelberg, Seite 114

<sup>8</sup> Heinz von Foerster (1911-2002) war ein aus Wien stammender Physiker der als Mitbegründer der kybernetischen Wissenschaft gilt. Er war Professor für Biophysik und langjähriger Direktor des Biological Computer Laboratory in Illinois (USA). Einer seiner berühmtesten Wortschöpfungen war „Die Kybernetik zweiter Ordnung“, auf die sich die obige Aussage bezieht. Siehe dazu sein Buch: Wissen und Gewissen (Herausgegeben von Siegfried Schmidt) (1993), Suhrkamp, Frankfurt/M.

diese spezifischen soziale Systeme hervorbringen können. Eine Selbsthilfegruppe bringt sich solange als solche hervor, wie

- sie den inneren Code für die Selbsthilfegruppe lebt,
- sie in der Lage ist, die erforderlichen Ressourcen (von innen oder außen) zu mobilisieren und
- sie in der Lage ist, immer wieder neue Mitglieder zu gewinnen, die den Code übernehmen und Ressourcen (bzw. deren Zugang) beisteuern.

Das gleiche gilt für Kirchengemeinden, Sportvereine, Kulturvereine und alles, was sich auf Dauer stellen will. Das, was hier als der „Code“ für das jeweilige System benannt wird, kann aus der Perspektive der Institutionentheorie als Regelwerke bezeichnet werden.

Abschließend sei zu Luhmann gesagt, dass er dort, wo er die Organisation<sup>9</sup> reflektiert, die er ja auch als soziales System bezeichnet, vier Entscheidungsprämissen einführt, die für die Kommunikation (das soziale System) ein bedeutendes Umfeld darstellen. Diese Entscheidungs-Prämissen sorgen für Stabilität des sozialen Systems (der Kommunikation). Luhmann übernimmt die Idee der Entscheidungsprämissen eigentlich von Herbert A. Simon<sup>10</sup> und hat sie ausgebaut:

Die Entscheidungsprämissen unterteilt Luhmann in zwei Gruppen<sup>11</sup>:

- Die entscheidbaren Entscheidungsprämissen, das sind die Programme, Kommunikationswege (Regeln) und Personen. Entscheidbar sind sie deshalb, weil man diese Prämissen bewusst festlegen kann. Wer diese Regeln nicht einhält muss eine Beweisführung anbieten, warum er auf diese Prämisse verzichtet hat.
- Die unentscheidbare Entscheidungsprämisse ist die Kultur. Unentscheidbar ist diese Prämisse deshalb, weil man sie nicht festlegen kann, sie bildet sich heraus. Niemand kann entscheiden, dass eine wertschätzende Kultur oder eine initiative Haltung und dergleichen an den Tag gelegt wird. Sie ist aus der zeitlichen Perspektive immer ein Produkt der jeweiligen Vergangenheit.

## 1. Entscheidungsprämisse Programme

Unter Programme können Strategien, Visionen, Leitbilder, Ziele, Organisationshandbücher z.B. zu Qualität, zum Onboarding, Sicherheitsverhalten udgl. verstanden werden. Hier fällt auf, dass diese Programme unterschiedlicher Natur sind, deshalb unterscheidet Luhmann nochmals zwei Kategorien: die Konditionalprogramme und die Zweckprogramme.

### ***Konditionalprogramme***

Dies sind die Handbücher, Prozessbeschreibungen, Leitfäden udgl., die die Nutzenden darauf hinweisen, wie sie sich bei bestimmten Aufgaben und Aktivitäten verhalten sollen (müssen). Die Konditionalprogramme folgen einem „Wenn-dann-Schema“ und sind damit *inputorientiert*. Ein Akteur bekommt einen Input (Aktivierung eines Prozesses) z.B. Fachkraft akquirieren und handelt dann nach dem festgelegten Leitfaden oder Prozessschema. Je größer eine Organisation, desto umfangreicher sind in der Regel die Konditionalprogramme.

<sup>9</sup> Niklas Luhmann (2000): Organisation und Entscheidung, Westdeutscher Verlag, Wiesbaden

<sup>10</sup> Herbert A. Simon, (1957): Administrative behavior. New York, Free Press

<sup>11</sup> Eine ausführlichere Reflexion dazu bietet Christina Grubendorfer in (2016): Einführung in systemische Konzepte der Unternehmenskultur, Carl-Auer-Compact, Heidelberg

### **Zweckprogramme**

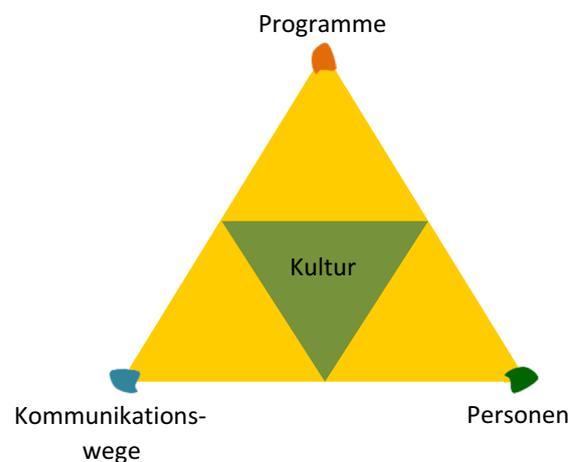
Diese Programme legen fest, welche Zwecke und Ziele (innerhalb der Zwecke) erreicht werden sollen. Klassiker sind strategische Ziele (z.B. unverzichtbarer Partner sein) oder Zielvereinbarungen oder per Indikatoren festgelegt Ziele, wie z.B. die fixen Kosten um 10% in einem bestimmten Zeitraum zu senken. Diese Programme sind *outputorientiert*, denn sie definieren sich über die Zukunft.

## **2. Entscheidungsprämisse Kommunikationswege**

In einer Organisation lässt sich nicht alles in Konditional- oder Zweckprogrammen festlegen. Daher müssen Regeln festgelegt werden, um zu Entscheidungen zu kommen. Das ist die organisatorische Binnendifferenzierung in formale Strukturen und Prozesse. Diese Prämisse enthält die Hierarchieebenen, die Zuständigkeiten oder die Regeln für Entscheidungen selbst. Die Dynamik wird durch die Prozesse erzeugt. An der Art und Weise wie Besprechungen gestaltet sind, entscheidet sich mit, ob die Nutzer dieser Kommunikationsarenen dort gerne hingehen und sich beteiligen. Mit der institutionstheoretischen Brille betrachtet sind hier auch die „Legitimationen“ enthalten, die festlegen, wann eine Entscheidung gültig ist und wann nicht. Bei Verwaltungsorganisationen ist gerade dieser Zugang von großer Bedeutung. Auch Rollen, die sich herausgebildet haben, werden oft dieser Prämisse zugeordnet. Rollen sind das Bindeglied zwischen der Person und der Organisation. Die Organisation hat Rollenerwartungen an die Person. Wenn diese Person beispielsweise Führungskraft ist, wird erwartet, dass sie durch die Art der Kommunikation immer wieder gute Entscheidungen hervorbringt.

## **3. Entscheidungsprämisse Personen**

Personen stehen oft für ihre eigene Art und Weise der Entscheidungsfindung und Entscheidung. Oft werden sie gerade deshalb in die Organisation oder auf eine bestimmte Stelle geholt. Die Werte, die diese Person vertritt, die mentalen Landkarten<sup>12</sup> (Konzepte, Modelle, Qualifikationen), stellen Prämissen dar, welche die Kommunikation der Entscheidungsfindung und das Ergebnis der Entscheidung beeinflussen. Daher ist es nicht unerheblich, welche Person an eine bestimmte Stelle berufen wird. Alles, was einer bestimmten



Person an Intelligenz, Vertrauenswürdigkeit, Kreativität, Intuition, Führungsstärke, fachlichen und prozessualen Kompetenz udgl. von anderen in der Organisation zugeschrieben wird, wird damit zu einer Entscheidungsprämisse.

Gegenüber der Entscheidungsprämisse Programme haben die Personen den Vorteil, dass sie auf Grund von Erfahrung und Qualifikationen flexibler auf Situationen reagieren können als alle anderen Entscheidungsprämissen. Hier hat Luhmann also die Person als wichtiges Umfeld des sozialen Systems (der Kommunikation) eingeführt.

<sup>12</sup> Siehe dazu ausführlichere Reflexionen in: <http://www.baumfeld.at/files/01-Mentale-Landkarten---13-11-24.pdf>

#### 4. Entscheidungsprämisse Kultur

Als unentscheidbare Entscheidungsprämisse wurde weiter oben schon die Kultur identifiziert.

„Als Kulturen sollen – analog zu Sprache – Mengen von Spielregeln der Interaktion und Kommunikation definiert sein, die alle Aspekte des alltäglichen Lebens (d.h. die Sach-, Sozial und Zeitdimension der Kommunikation) in einem sozialen System umfassen, deren Befolgung von den Mitgliedern als *selbstverständlich* erwartet werden“<sup>13</sup>. Damit wird ein wichtiges Problem gelöst, denn wo immer Menschen zusammenleben oder arbeiten, bedarf es der Spielregeln der Interaktion, die nicht sachbezogen sind, sondern eine möglichst konfliktfreie Koordination des alltäglichen Umgangs miteinander wahrscheinlich(er) machen. Aus der Perspektive der Institutionenökonomie werden dabei die „Transaktionskosten“ niedrig gehalten. Transaktionskosten sind jener Aufwand, den es zusätzlich braucht, um eine Leistungserstellung mit angemessenen Kosten über die Bühne zu bringen. Streit, Blockaden, Gerichtsverfahren erhöhen den Aufwand und also auch die Kosten.

Mit der Überschätzung des autopoietischen Modells meinte Luhmann, dass man mehr als das, was schon gesagt wurde, mit Autopoiesis nicht erklären kann. Deshalb werden im Folgenden weitere Erklärungszugänge reflektiert, wie sich soziale Systeme immer wieder hervorbringen.

### Institutionalisieren

Eine sehr mächtige Dynamik, um Gruppen, Bewegungen, Organisationen, Kirchen auf Dauer zu stellen und mit einer hohen Wahrscheinlichkeit immer wieder hervorzubringen, sind die Prozesse der Institutionalisierung. Wenn sich ein paar Leute zu einem Anliegen treffen und ihre Treffen auf unbestimmte Zeit wiederholen wollen, dann kann mit sehr hoher Wahrscheinlichkeit damit gerechnet werden, dass frühestens beim dritten, spätestens beim fünften Treffen die Gruppe eine erste Regel vereinbart, um die Organisation der Treffen zu vereinfachen, um sie auf Dauer zu stellen. Häufig wird ausgemacht, dass man beispielsweise jeden 1. Montag im Monat um eine bestimmte Uhrzeit zusammenkommt. Weitere Regelungsthemen sind der Ort (immer der gleiche Ort oder rotierend), die Art der Vorbereitung zum Treffen und die Dokumentation desselben und ähnliche Regelungen mehr. Alle Aspekte, die Menschen, die in Kirchengemeinden engagiert sind, wohlbekannt sind. So beginnt häufig Institutionalisierung. Institutionalisierungsprozesse sind Bindungsprozesse in Bezug auf Akteure (wer gehört dazu, wer gehört nicht dazu), Verfahren oder Aktionen (Regeln) und Themen, womit der Sinn (im weiteren Sinn) angesprochen ist. Natürlich ist Institutionalisierung etwas komplexer und differenzierter als das Beispiel hier erzählt.

Es können vier Prozesse<sup>14</sup> der Institutionalisierung als Bindungsprozesse unterschieden werden:

- Bindung durch Bedeutungszuschreibung. Diese findet durch Werte geprägte mentale Landkarten statt.
- Bindung durch Gewöhnung und rituelle Kommunikationen, die strukturgebende Funktion haben.
- Bindung durch Verfahren (Regeln), die sich ein soziales System gibt und
- Bindung durch rechtlich abgesicherte Ansprüche von Etwas, was häufig eine Institutionalisierung durch die bisherigen drei Bindungsprozesse erfahren hat.

<sup>13</sup> Fritz B. Simon (2018): Formen, Zur Kopplung von Organismus, Psyche und sozialen Systemen, Carl-Auer, Heidelberg

<sup>14</sup> Diese vier Prozesse wurden inspiriert durch den soziologischen Klassiker von Peter L. Berger und Thomas Luckmann (beide haben sich auch im Feld der Religionssoziologie einen Namen gemacht) (1980): Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit, Fischer, Frankfurt/M.

Der **erste Prozess** der Institutionalisierung erfolgt durch **Bedeutungszuschreibung**. Der Corona-Virus bietet gerade reichlich Anlass für neue Verhaltensnormen im Auftreten im öffentlichen Raum wie Masken tragen, Abstand halten u. dgl. Dieses Verhalten wird die Bedeutung der Verantwortung für die anderen zugeschrieben, welche über die aktuellen sanktionierten Verhaltensregeln hinaus gehen werden.

Der **zweite Prozess** der Institutionalisierung ist die **Gewöhnung** an Verhalten und die Einnahme von Rollen. Jede Handlung, die häufig wiederholt wird, z.B. der Besuch eines Gottesdienstes verfestigt sich in Verhaltensmuster. Diese Muster, die dann meist durch Verhaltensnormen im Gottesdienst weiter gefestigt werden, können als Prozess der Institutionalisierung gelten. Derartige Ritualisierungen festigen die jeweilige Kultur.

Der **dritte Prozess** der Institutionalisierung erfolgt durch die **Organisationalisierung**. Organisationalisierung bedeutet, dass Regeln und Verfahren eingeführt werden, die den Zweck der Institutionen unabhängig von den handelnden Personen aufrechterhalten können. Zur Organisationalisierung gehört auch die Herausbildung von Repräsentant\*Innen der Organisation, also Funktionsträger\*Innen, die für das Ganze sprechen können. Damit hat sich Hierarchie gebildet, unabhängig davon, ob diese Funktion gewählt, bestellt oder durch „Erbschaft“ weitergegeben wird.

Der **vierte Prozess** der Institutionalisierung erfolgt durch die **rechtliche Absicherung** der ersten drei Prozesse, wobei die rechtliche Absicherung jeweils auch getrennt den ersten, den zweiten und den dritten Prozess betreffen kann. Vor allem dann, wenn der erste und zweite Prozess lange (genug) gedauert hat und seine

gesellschaftliche Funktionalität bestätigt ist, erfolgt meist eine rechtliche Anerkennung (bei Religionsgemeinschaften bedeutet das dann bestimmte Vorteile und den staatlichen Schutz bis hin zur Anerkennung religiöser Feiertage). Damit wird Institution explizit legalisiert.

Auch Antony Giddens meinte, „wenn bestimmte Regeln und Ressourcen durch Praktiken *reproduziert* werden, verfestigen sich diese Praktiken. Diese Verfestigung oder

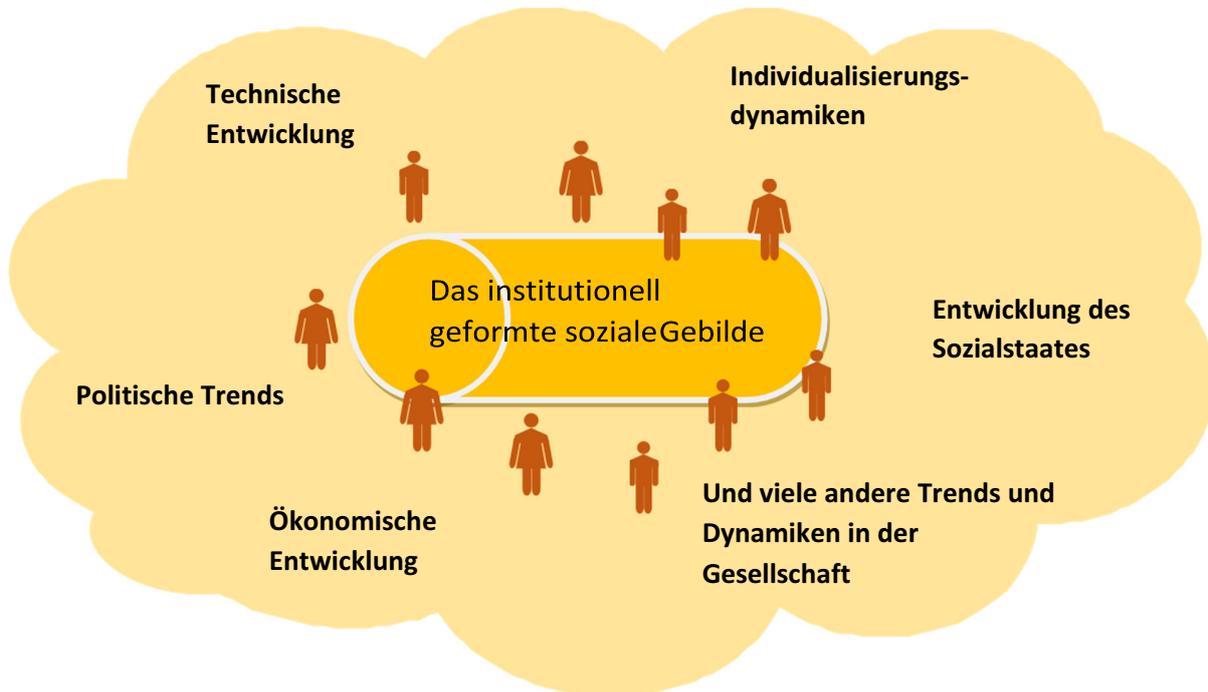
Sedimentierung der Praktiken bezeichnet Giddens als Institution“<sup>15</sup>.

Kirchengemeinden kennen alle vier Prozesse der Institutionalisierung. Was weiter oben als der innere Code (am Beispiel der Selbsthilfegruppe) bezeichnet wurde sind genau diese institutionellen Prozesse, die hier beschrieben wurden.



<sup>15</sup> Heinz-Günter Vester (2010): Kompendium der Soziologie III: Neuere soziologische Theorien, VS Verlag, Wiesbaden

Beim Modell der Institutionalisierung wird nochmals Luhmanns Modell von System und Umfeld deutlich. Vor allem in langjährigen sozialen Systemen wie Kirchen und Kirchengemeinden, bei denen immer auch alle vier Prozesse der Institutionalisierung zutreffen, wird dies sichtbar. Die Personen sind das Umfeld des institutionell geformten sozialen Gebildes und für die Personen ist das institutionell geformte soziale Gebilde das Umfeld. Sie verhalten sich jeweils zu den einzelnen Formen der Institutionalisierung (Bedeutungszuschreibung, Gewöhnung, organisationalen Regeln und Gesetzen (z.B. Ortssatzungen). Jemand, der/die in ein institutionell geformtes soziales Gebilde langsam hineinwächst, wird diese Formung zunächst als selbstverständlich und immer Dagewesenes erleben bis er/sie selbst Verantwortung übernimmt und Entscheidungsmacht über Regeln erhält.



Der große Vorteil der Institutionalisierung liegt darin, dass man nicht täglich ALLES neu diskutieren und entscheiden muss, wie man ermöglicht, dass ein soziales System überlebt. Aber das institutionell geformte soziale Gebilde ist auch als Ganzes in ein Umfeld eingebettet und es muss sich nach seiner inneren Logik (das sind die besonderen Ausprägungen der vier Prozesse der Institutionalisierung), versuchen darauf einzustellen. Letztlich geht es um die Überlebensfähigkeit des Ganzen. Für Kirchengemeinden kann dies mitunter auch die Entscheidung sein, größere Einheiten zu bilden, also Fusionen einzugehen, weil, wie wir in der Studie festgestellt haben, sowohl die Vielfalt der Andockmöglichkeiten, als auch die innere Entlastung dazu sehr gute Gründe bieten. Eine ausführliche Reflexion zum Verhältnis Institution und Kirche hat Holger Ludwig<sup>16</sup> vorgelegt.

## Tradition und Tradieren

Die beiden Institutionalisierungsprozesse „Bedeutungszuschreibung“ und „Gewöhnung“ werden, wenn diese Prozesse schon sehr lange dauern, oft als Tradition bezeichnet. Interessant ist, dass im Deutschen der Begriff Tradition eine weitaus größere Bedeutung hat als sein zeitwörtlicher Gebrauch

<sup>16</sup> Holger Ludwig (2010): Von Institution zur Organisation - Eine grundbegriffliche Untersuchung zur Beschreibung der Sozialgestalt der Kirche in der neueren evangelischen Ekklesiologie, Evang. Verlagsanstalt, Leipzig; Ludwig ist derzeit Referatsleiter in der EKHN für Personalförderung und Hochschulwesen.

des Tradierens. Im Jahr 2004 hat Karsten Dittmann einen sehr ehrenwerten Versuch gemacht, ihn zu reflektieren, und hat das Ergebnis (seiner Dissertation) „Tradition und Verfahren“<sup>17</sup> genannt. Um sich den Prozess zur Tradition dazudenken zu können, hat er den Begriff „Verfahren“ dazugestellt. Dabei reflektiert er, ob die beiden Begriffe konträr zu sehen sind. Er empfiehlt einen Neuansatz in der Bestimmung des Traditionsbegriffs, in dem dieser nicht über bestimmte Inhalte, sondern über die Handlung des Tradierens eingeführt wird. Damit ist Tradition, wenn sie als historische Konstante verstanden wird, entzaubert und gleichzeitig wird ihr eine dynamische Qualität zugeschrieben, die die jeweiligen Akteure in der jeweiligen Gegenwart für sich prägen können. Tradieren ist Handeln zur Herstellung von Kontinuität (des immer wieder Hervorbringens), wobei nicht die Traditions-materialien (Symbolgegenstände, Gebäude, sakrale Orte, Dresscode u.dgl.), sondern das traditionalisierte Handeln reproduziert wird. Wer die Aufmerksamkeit auf das Tradieren (die Verfahren) und weniger auf die Traditionsmaterialien legt, kann beliebiges Verhalten, nämlich altes oder neues Verhalten, tradieren.

## Die Gesetze der Nachahmung

Seit den späten 1990er Jahren gewinnt Gabriel Tarde in der Soziologie wieder eine größere Bedeutung, weil seine Konzepte der Imitation den Begriff „Soziale Innovation“ konzeptionell inspiriert haben. Gabriel Tarde war ein Zeitgenosse Emile Durkheims. Im Jahr 1890 bringt er seinen Klassiker<sup>18</sup> „Die Gesetze der Nachahmung“ heraus. Darin definierte er die Nachahmung als einen grundlegenden bewussten oder unbewussten (schlafwandlerischen)<sup>19</sup> sozialen Akt: „Der soziale wie der hypnotische Zustand sind nur eine Art Traum, ein gelenkter Traum und ein Traum aus Handlungen. Die Illusion des Somnambulen (Schlafwandlerischen) wie des sozialen Menschen ist es, Ideen, die er ausschließlich suggeriert bekommt, für spontan zu halten.“, so Tarde (damit hat er auch Sigmund Freud beeindruckt und inspiriert). Eine starke These, aber Tarde liefert auch ein starkes Argument. Er empfiehlt in der Geschichte zurückzugehen. Dort können wir zwei Dinge beobachten:

a) auch die Menschen früherer Völker glaubten, sie handelten souverän und b) aus der heutigen Sicht müssen wir zugestehen, dass die meisten Menschen früherer Völker eben nachgeahmt haben, was ihre Vorfahren schon gedacht und gehandelt haben. Der französische Soziologe Emmanuel Todd beschreibt in seinem Buch „Traurige Moderne“ (2018) eindrucksvoll, wie stark Familienstrukturen seit hunderten, ja tausenden von Jahren nach wie vor Bestand haben und weist durch statistische Mittel nach, wie sie unsere heutige Gestalt der gesellschaftlichen Koordination prägen.

Tarde geht von den Mikrophenomenen zur Erklärung des Sozialen aus. Damit soziale Phänomene beobachtet und beschrieben werden können, müssen diesen schon zahllose Nachahmungen, Gegennachahmungen und Erfindungen vorausgegangen sein. Individuelle Gegennachahmungen oder Auflehnungen gegen herrschende Moral und Vorstellungen können als Erfindungen (Innovationen) die spontan entstehen, gedeutet werden. Diese neue Praxis wird, wenn sie attraktiv genug ist, wieder nachgeahmt. So wird Nachahmung durch Innovation in Bewegung gehalten. „Während die Makroperspektive in den Blick nimmt, wie sich gesellschaftliche Tatsachen und Gebilde auf das soziale Leben auswirken, also auf die handlungsprägende Kraft von Strukturen, Institutionen etc. verweist, fokussiert die Mikrofundierung des Sozialen auf das „Gesetz ihrer Bildung“ und führt

<sup>17</sup> Karsten Dittmann (2004): Tradition und Verfahren, Book on Demands, Norderstedt, ISBN 3-8334-0945-2

<sup>18</sup> Gabriel Tarde (2009): Die Gesetze der Nachahmung, Suhrkamp, Frankfurt/Main

<sup>19</sup> Der zeitgenössische Kognitionswissenschaftler Thomas Metzinger beschäftigt sich mit einer verwandten Frage, nämlich, in welchem Ausmaß der menschliche Geist überhaupt autonom ist.

sozialen Wandel auf die Wirkungen kleiner und kleinster Einheiten zurück.“<sup>20</sup> Die heutzutage in der EU allerorts geförderten Best Practice Programme bestätigen eindrucksvoll die Mächtigkeit des Konzeptes der Nachahmung und Weiterentwicklung guter Beispiele. Die Nachahmung und ihre Variationen und „Mutationen“ sind die Voraussetzungen, dass sich ein soziales Gebilde immer wieder als solches hervorbringt. Der bekannte Spruch der sinngemäß lautet: „Um derselbe zu bleiben, muss man sich ständig ändern“ könnte sich durchaus auf die Beobachtung von Tarde gestützt haben.

## Habitus

Gabriel Tarde kann als konzeptioneller Gegenspieler von Emile Durkheim betrachtet werden. Durkheim argumentiert von den Makroprozessen aus, Tarde argumentiert von den Mikrophänomenen aus. Der spätere französische Kollege Pierre Bourdieu hat mit seinem Habitus-Modell versucht, eine „Vermittlung“ zwischen diesen beiden Modellen herzustellen. Sein Ansinnen war es, herauszufinden, wie sich soziale Ungleichheit reproduziert. Die soziale Reproduktion, so fand er heraus, ist durch die individuelle und gesellschaftliche Sozialisation eng verbunden. Im Habitus wird die gegenseitige Beeinflussung der individuellen und gesellschaftlichen Sozialisation verstetigt. Auch Norbert Elias hat das Habitus-Modell in seinem Klassiker „Über den Prozess der Zivilisation“ bereits angewendet. Bourdieu<sup>21</sup> definiert: „Der Habitus ist nicht nur strukturierende, die Praxis wie deren Wahrnehmung organisierende Struktur, sondern auch strukturierte Struktur.“ Auch hier begegnen wir der zirkulären Qualität der Beschaffenheit eines sozialen Systems, es stellt durch das was es tut, sich selbst her. Die durch ihren Habitus geprägten Menschen positionieren sich durch ihre Vielfalt und Ausmaß an Kapital. Bourdieu unterscheidet das *ökonomische Kapital* (Besitz, Kapitalerträge, Einkommen, Produktionsmittel u. dgl.), *soziales Kapital* (eingebunden sein in dauerhafte soziale Netze, institutionalisierte Beziehungen [Sozialpartnerschaft, Anhörungsrechte u.a.m.] zu anderen Menschen oder Institutionen mit hohem Kapital, das gegenseitige Kennen und Anerkennen), *kulturelles Kapital* (Geschmack, Benehmen, Wissen, Bücher Gemälde, Musikinstrumente, schulische Abschlüsse und akademische Titel u.a.m.), *symbolisches Kapital* (das Ansehen, Reputation, Rang in einer Hierarchie u.dgl.). Je vielfältiger und intensiver die Kapitalarten und je vielfältiger die habituellen Ausprägungen von sozialen Systemen, wie z.B. Kirchengemeinden sind, desto lebensfähiger sind sie als Ganzes, so kann man in Anlehnung an den amerikanischen Ökonomen Richard Florida<sup>22</sup> schlussfolgern. Die interviewten Kirchengemeinden sehen genau darin ihre Chance, sich breiter aufzustellen und damit lebensfähiger zu sein.

## Qualitätsmanagement

Organisationen, die unabhängig ihrer aktuell handelnden Personen immer wieder die gleiche Qualität (Zuverlässigkeit) hervorbringen wollen, verschreiben sich ein Qualitätssystem. Auch hier treffen wir wieder Luhmanns Unterscheidung von System und Umfeld an. Die Qualitätsregeln sind das bedingungsgebende (und verpflichtende) Umfeld für jene Mitarbeitenden, die an den jeweiligen Produkten oder Dienstleistungen arbeiten, die den Qualitätsrichtlinien unterworfen wurden. Damit

<sup>20</sup> Aus „Soziale Innovation verstehen“ in Soziologie heute im Juni 2016 von Jürgen Howaldt und Michael Schwarz

<sup>21</sup> Pierre Bourdieu (1987): Die feinen Unterschiede, Suhrkamp, Frankfurt/Main

<sup>22</sup> Richard Florida (2002): The Rise of the Creativ Class, Basic Books, New York

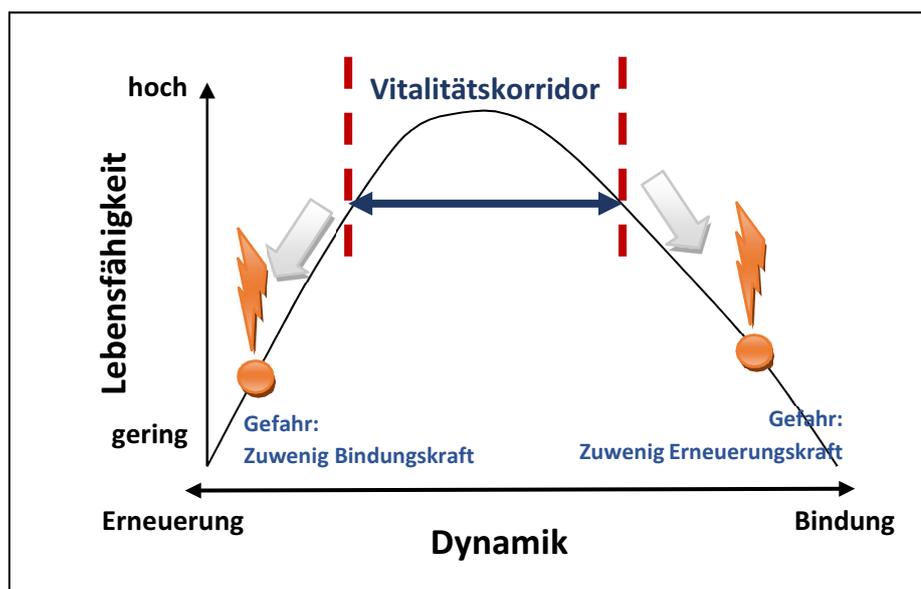
sichergestellt ist, dass sich die gleiche Qualität immer und immer wieder wiederholt werden diese Qualitätssysteme mit einem „Qualitätsmanagement“ versehen. Nicht von ungefähr wird bei den Qualitätssystemen der Fokus auf die Prozesse gelegt, denn es sind die sich wiederholenden Prozesse, die zur Routine werden und ständig nachgeahmt werden und so zur Selbstverständlichkeit werden, dass sie sich wie von selbst hervorbringen. Das birgt jedoch die Gefahr, dass mitunter zu spät Neuerungen eingeführt werden. Daher hat man in den 80er Jahren des letzten Jahrhunderts das Modell der „Kontinuierlichen Verbesserung“ eingeführt, welches die ständige Verbesserung als Teil des Konzeptes integriert hat. Das Schlüsselwort ist KAIZEN, das bedeutet KAI=Veränderung und ZEN=zum Besseren.

## Bindung und Erneuerung

Ein philosophisches Rätsel aus der Antike beschäftigt sich mit dem Ochsenkarren. Dabei rätseln die beteiligten Philosophen darüber, was wohl das Wichtigste an einem Ochsenkarren sei. Einer meint, es seien die Räder, weil sie den Karren bewegen, ein anderer meint, es seien die Ochsen, denn ohne Antrieb bewege sich gar nichts, wieder ein anderer meint, es sei das Geschirr, welches die Ochsen mit dem Karren verbinde, jemand wirft ironisch ein, es sei die Peitsche, denn man müsse manchmal extra motivieren usw. Schließlich kommt ein Philosoph auf eine Idee, die außerhalb der bisherigen Vorschläge liegt: Es sei das Konzept! Mentale Landkarten sind die Konzepte, die wir im Kopf haben. Sie entscheiden, wie wir durchs Leben schreiten und unseren Job machen. Daher lohnt es sich, diesen Landkarten besondere Aufmerksamkeit zu schenken. Ich habe in dieser Beilage einige dieser Landkarten oder Modelle über die Selbsthervorbringung sozialer Systeme genauer unter die Lupe genommen. Dabei ist auffällig, dass die meisten dieser Modelle gleichzeitig zwei Dynamiken ansprechen. Einerseits spielt die Dynamik der Bindung (Stabilisierung, Institutionalisierung) eine wichtige Rolle, andererseits spielt die Dynamik der Erneuerung (Innovation, Zufälligkeiten) eine wichtige Rolle. Manche Modelle betonen (explizit oder implizit) mehr die Bindungsdynamik, manche Modelle mehr die Erneuerungsdynamik. Ein Zuviel an Bindung (Institutionalisierung, strenge Tradition u. dgl.) untergräbt die Erneuerungsfähigkeit, ein Zuviel an Erneuerung (Innovation, Spontanität u. dgl.) untergräbt die Bindungsfähigkeit. Es scheint so zu sein, dass die Fähigkeit der Selbsthervorbringung

einen gesunden „Vitalitätskorridor“ zwischen der Erneuerungs- und Bindungsdynamik braucht.

In religionssoziologischen Schriften ringt man geradezu um Erklärungsversuche darüber, was gegeben sein muss, dass sowohl Bindung als auch ständige Erneuerung entsteht und wie diese



Grafik: Leo Baumfeld, nach einer von Bernard Lietaer, dargestellt in brand eins, 01/2009

beiden „Mechanismen“ auf Dauer sichergestellt werden können. Die Strukturveränderungen, die landauf und landab ja schon einige Jahre dauern, ringen genau um diesen Punkt. **Wieweit dürfen Strukturen verändert werden, damit sie die Mechanismen, die Bindung und Erneuerung auf Dauer ermöglichen und nicht untergraben?** Fusionen sind Strukturveränderungen, und für die Studie waren wir nun angehalten, Modelle zu skizzieren, die genau das untersuchen. Unter welchen Bedingungen stellen Fusionen eine Untergrabung und unter welchen Bedingungen stellen Fusionen eine Stärkung der Bindungs- und Erneuerungsmechanismen dar?

## Das Reproduktionsmodell

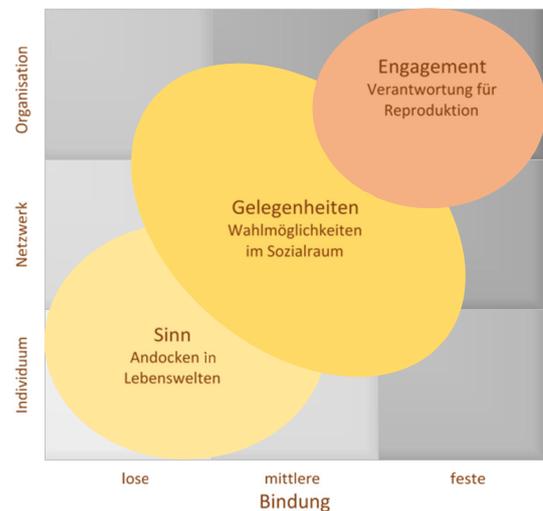
Das Reproduktionsmodell verdichtet die Aktionen, die von einer Kirchengemeinde ständig gesetzt werden müssen, damit sie in der Lage ist, sich selbst auf Dauer zu stellen und sich gleichzeitig immer wieder erneuern zu können, in drei großen Reproduktionskompetenzen:

- Sinn – Andocken in Lebenswelten
- Gelegenheiten – Wahlmöglichkeiten im Sozialraum
- Engagement – Verantwortung für Reproduktion  
(siehe dazu insbesondere in der Beilage 3 die „Drei Schritte des Tradierens“)

Das Reproduktionsmodell verbindet zwei Dynamiken:

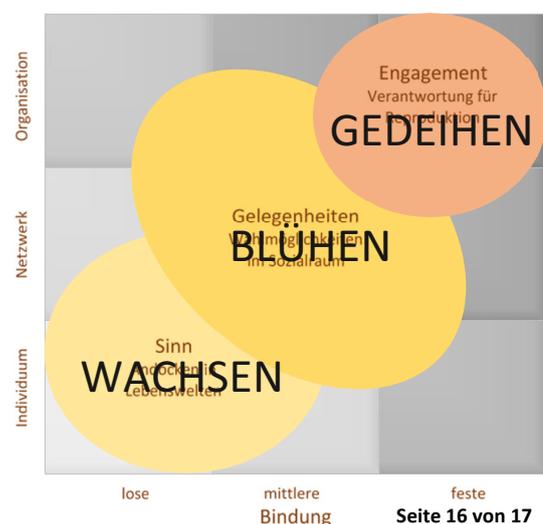
- Bindungsdynamik - wie ein System sich auf Dauer stellen kann und
- Erneuerungsdynamik – wie ein System sich im Inneren erneuern kann und durch Nachwuchs sich ständig fortpflanzen kann.

Sowohl Bindung als auch Erneuerung allein würden das, was mit der Reproduktionsfähigkeit ausgedrückt werden soll, allein nicht abbilden. Man könnte es als „dynamisches Gleichgewicht“ bezeichnen, welches die Voraussetzung dafür schafft, dass sich etwas immer wieder selbst hervorbringen kann.



## Eine Alternative zum Begriff „Reproduktion“?

Ich habe diese zusätzliche Beilage zum Bericht versprochen, weil mich die „hartnäckige“ Skepsis gegenüber dem Begriff „Reproduktion“ fasziniert und weil ich mich gleichzeitig dadurch herausgefordert sah, eine „Nuss“ zu knacken, die schwer, wenn überhaupt zu knacken ist. Mit der Beschäftigung dieser Nuss, nämlich, dass alle verwendeten Begriff immer einen Teil von dem ausdrücken, was gesagt werden will, aber kein Begriff das Ganze auszudrücken vermag, habe ich die Hoffnung verbunden, mir möge im Prozess des Nachdenkens und Recherchierens eine Alternative ins Auge fallen.



Am Schluss meiner Reflexion ist mir nichts eingefallen. Ich habe dann begonnen, mit Kolleg\*innen und Freund\*innen zu telefonieren, um ihnen meine Herausforderung zu schildern. Mein Freund Meinrad Winge<sup>23</sup> machte mich nach einem längeren Gespräch darauf aufmerksam, dass die Pionierin der Sozialen Arbeit in Österreich Ilse Arlt<sup>24</sup> Anfang des 20. Jahrhunderts den Begriff „gedeihen“ geprägt hatte, und darauf auch die Konzepte der Professionalisierung der Sozialarbeit aufgebaut hatte. Dies machte mich hellhörig und ich recherchierte selbst weiter, wo die Wurzeln des Begriffs liegen. Er hat seine Wurzel im Althochdeutsch (gedihan, dihan) und Mittelhochdeutsch (gedihen, dihen) und bedeutet dort „dicht“ oder „fest werden“. Ich erinnere mich, dass dieser Begriff auch häufig in einer Begriffsfolge verwendet wird, nämlich **„wachsen – blühen – gedeihen“**. In unserer „Reproduktionsmatrix“ wird die X-Achse mit dem Oberbegriff „Bindung“ versehen. Bindung könnte auch eine Verwandtschaft mit „dicht“ zugeschrieben werden. Die drei Subqualitäten in Verbindung mit der Y-Achse (Individuum – Netzwerk – Organisation) können daher recht gut mit den drei Qualitäten WACHSEN - BLÜHEN – GEDEIHEN versehen werden.

WACHSEN steht für die grundsätzliche Andockfähigkeit und als Basis dafür, dass das System überhaupt wachsen kann oder sich zumindest nicht dezimiert.

BLÜHEN steht für Attraktoren, also dafür, dass genügend Kräfte mitmachen und die Blüten befruchten und beseelen. Hier stellen die WIR-Möglichkeiten eine Landkarte der Vielfalt dar, um die Attraktoren breit gestreut zu halten.

GEDEIHEN steht für die bewusste Aufmerksamkeit auf die Pflege der Kompetenzen, die beim Wachsen und Blühen herausgebildet werden.



Die Empfehlung ist daher, dass das, was im Bericht als „Reproduktionsmodell“ bezeichnet ist, es dort nicht mehr umzuschreiben, aber hinkünftig als das Modell „Wachsen-Blühen-Gedeihen“ von Kirchengemeinden (oder anderen sozialen Systemen) zu bezeichnen. Man mag einwenden, dass mit diesem Trilogie-Begriff vielleicht auch nicht ALLES bezeichnet ist, was gemeint sein könnte. Aber es ist vielleicht näher an der bildsprachlichen Praxis von Kirchengemeinden dran als „Reproduktion“. Was ich persönlich als befriedigend und bezeichnend empfand ist, dass diese Begrifflichkeit tatsächlich durch die tiefere Beschäftigung mit der fast unlösbaren „Nuss“, also im Prozess des Nachdenkens und Reflektierens mit anderen entstanden ist.

Allen, die sich auf das Nachdenken mit mir eingelassen haben<sup>25</sup> sei herzlich gedankt.

Dem Auftraggeber sei hiermit nochmals für seine „hartnäckige“ Skepsis gedankt, denn diese hat das Nachdenken darüber erst so richtig provoziert. Manche<sup>26</sup> von ihnen haben wertvolle Anregungen für den ersten Entwurf dieser Beilage angeboten – auch dafür sei herzlich gedankt.

<sup>23</sup> Meinrad Winge ist Hon. Prof. in der FH St. Pölten bei den Lehrgängen „Soziale Arbeit“

<sup>24</sup> Ilse Arlt, 1876 - 1960, Österreichische Pionierin einer wissenschaftsgeleiteten Sozialarbeit

<sup>25</sup> Neben dem Stichwortgeber Meinrad Winge sind dies Ines Riermeier, Herwig Langthaler, Oliver Baumfeld und Steffen Schramm.

<sup>26</sup> Carsten Kraume, Amélie Seifert, Gisela Dehlinger und Christina Hörnig