

ZEITSCHRIFT für  
ORGANISATIONSENTWICKLUNG und GEMEINDEBERATUNG

---

Heft 22  
Juni  
2022

Nr

Dem  
Unverfügbaren  
Raum  
geben

Der Förderverein für  
Organisationsentwicklung und  
Gemeindeberatung in der EKHN e.V.  
fördert das IPOS und Menschen, die  
im Auftrag des IPOS beraten, durch:

- Zuschüsse für Fortbildungen
- Unterstützung von Forschungsprojekten
- Praktische Arbeitsmittel



- Die Herausgabe der Zeitschrift für Organisationsentwicklung und Gemeindeberatung (ZOEGB) zusammen mit der GBOE

**druckwerkstatt**  
Rödelheim

- Offsetdruck
- Konfektionierung
- KFZ-Beschriftung
- Digitaldruck
- Druckweiterverarbeitung
- Schilder
- Druckvorstufe

- Biedenkopfer Weg 40a
- 60489 Frankfurt am Main
- fon 069 9074980
- rwr@frankfurter-verein.de
- www.reha-werkstaetten.de

**Kreativ-Agentur W & S GmbH**  
für Werbung und Produktion

- | Kommunikation
- | Konzeption
- | Grafik-Design
- | Web



ws-werbeagentur.de | T. 06257 68350

Die Werbeagentur  
an der Bergstraße

**Editorial**

5

**Themenbeiträge**

Uwe Hein	Geistliche Prozesse in Systemen	6
Sebastian Kießig	Geistliche Prozesse in kirchlichen Strukturen oder Transformation(en) im Haus Gottes	11
Peter Hundertmark	Theologisch arbeiten?	14
Igna Kramp CJ	Kirchliche Arbeitsprozesse als geistliche Prozesse	18
Martin Hein	Kirchliche Entscheidungsfindungen mit der Bibel?	21
Martin Schwarz	Neue Formen der Partizipation für die Kirche – Veränderungsprozesse mit Beteiligung gestalten	24
Christhard Ebert	Regiolokale Kirchenentwicklung – Zauberwort oder doch nur eine weitere Sau, die durchs Dorf getrieben wird?	28
Heinz-Walter Große	Wertebasierte Unternehmensführung	30
Matthias zur Bonsen	Die spirituelle Dimension von Leitung	34

**Materialkoffer**

Christoph Gerken, Eva Hillebold	Die Funktion von Großgruppenformaten in Beteiligungsprozessen	37
Christoph Gerken	Kickoff in 10 Schritten	39
Verena Kühne	Das machen wir in Zukunft anders ...!	42
Eva Hillebold Christoph Gerken	Das Rahmenmodell als Leitungsfunktion	44
Christian Henkel	Spielräume	46

**INHALT**

# INHALT

## Buchbesprechung

Alexander Janka	„Erfülltes Leben – Ein kleines Modell für eine große Idee“	50
Christian Heil	Kontextuelle Organisationsberatung – Theorien, Methoden, Fallbeispiele aus der Wiener Schule	52
Frank Hofmann	Arbeitsraum Natur. Handbuch für Coaches, Therapeuten, Trainer und Organisationen	54

## Aus der GBOE

Nachruf	55
---------	----

## Veranstaltungen

58

## Adressen der Gemeindeberatung

62

## IMPRESSUM UND REDAKTION

53



In diesem Heft begegnen Sie fünf Fotografien, die den Titel „Spielräume“ tragen. Die Serie entstand als Antwort auf die Frage, was sich aus architektonischer und ästhetische Perspektive zum Thema Entscheidungsfindung sagen lässt. Zum einen wird hier der Begriff „Spielraum“ bebildert. Der Autor hat dazu oft übersehene Gebrauchsarchitektur und Räume am Rande des Weges fotografiert. Zum anderen wird die Fotografie als Versuchsanordnung im Raum vorgestellt, die Impulse für Spielräume in der eigenen Entscheidungsfindung gibt.





# Dem Unverfügbaren Raum geben

*Der Titel markiert die Spannung, wenn es darum geht, nach den geistlichen Dimensionen in den Veränderungsprozessen kirchlicher Organisationen zu fragen. Es ist die alte Spannung, die auch in „ora et labora“ steckt oder in der Auseinandersetzung zwischen Martha und Maria (Lk 10, 38-42). Naturgemäß können sehr unterschiedliche Blicke auf diese Spannung geworfen werden und die Autorinnen und Autoren dieses Heftes tun das auch. Und das ist gut – denn jeder Blick lässt etwas anderes aufleuchten. Alle diese Blicke sind sowohl wahrhaftig als auch bereichernd und darum notwendig. Natürlich geben sie auch zusammengenommen kein eindeutiges Bild ab – das ist Teil der beschriebenen Spannung. Wer das nicht aushält, muss die Augen schließen.*

Ob das allerdings eine brauchbare Strategie für Kirchenentwicklung ist, muss jede\*r selbst entscheiden. Wer allerdings hinschaut, könnte mit Matthias zur Bonsen überlegen, was das bedeutet, wenn nicht nur Einzelne, sondern eine Organisation „Dein Wille geschehe“ betet. Uwe Hein wirft die Frage auf, wie systemische Beratung und geistliche Begleitung von Systemen sich gegenseitig „verstehen“. Über die konkrete Gestaltung von geistlichen und Transformationsprozessen denkt Sebastian Kießig nach und Peter Hundertmark betont, dass Kirchenentwicklung nicht bei Optimierung stehen bleiben kann, sondern dem gekreuzigten Herrn der Kirche verpflichtet bleibt. Igna Kramp beschreibt das Verhältnis von Arbeitsprozessen und geistlichen Prozessen als „unvermischt und ungetrennt“ und Martin Hein denkt über die Rolle der Bibel für kirchenleitende Entscheidungsprozesse nach. Martin Schwarz beschreibt die Voraussetzungen für gelingende partizipative Prozesse und Heinz-Walter Große betont die Wichtigkeit der sog. weichen Faktoren für die Unternehmensführung.

Wichtige Blicke für eine erweiterte Perspektive und ein Neu-werden der Kirche Jesu Christi.

Für die Redaktion  
Christhard Ebert



Uwe Hein

## Geistliche Prozesse in Systemen

*Gemeindeberatung und Geistliche Begleitung – für manche zwei Konzepte, die nur schwer zueinander finden. Uwe Hein beschreibt in seinem Artikel, wie beides aus systemischer Sicht doch miteinander gehen kann.*

Es ist faszinierend, wie eine Pflanze wächst: Grüner Halm bricht aus dem Boden. Er gewinnt an Größe. Knospen entstehen, springen auf, entfalten sich zu bunter Blüte. Am Ende eine Frucht. Das Wachsen einer Pflanze kann einen ins Staunen bringen. Und wie viele aufeinander einwirkende Vorgänge stehen dahinter! An welchen Stellen können wir dieses Geschehen beeinflussen und an welchen Stellen nicht? Es ist faszinierend - wie in einer Organisation.

Geistliche Prozesse sind Entwicklungen, in denen transzendente Bezüge eine Rolle spielen. Es ist generell die Wahrnehmung einer größeren Verbundenheit und besteht im Umgang mit unterschiedlichen Kräften. In christlicher Sicht steht die Beziehung zwischen Gott und seiner Schöpfung im Mittelpunkt. Die Gegenwärtigkeit Gottes und die Ausrichtung des Menschen darauf wirken sich aus – in der Gesellschaft wie in der Gemeinschaft und Organisation von Kirchen.

Um Prozesse zu verstehen und zu beeinflussen, ist es hilfreich, eine Organisation als System zu begreifen, deren Elemente durch Beziehungen miteinander verbunden sind und sich von einer Umwelt abgrenzen.<sup>1</sup> Hier ist die Bedeutung eingespielter Muster wahrzunehmen, die für eine Aufrechterhaltung der Beziehungskonstellationen sorgen.

<sup>1</sup> Vgl. Arist von Schlippe, Jochen Schweitzer, *Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung, Bd. I, Das Grundlagenwissen*, Göttingen 2016, 31.

Von daher sind Irritationen, Informationen oder Impulse zu erschließen, die eine Veränderung bewirken können. Ist es sinnvoll, bei der Beachtung der hier miteinander in Beziehung stehenden inneren und äußeren Dynamiken geistliche Perspektiven einzubeziehen? Oder werden dabei Kategorien vermischt, die besser getrennt voneinander zu gebrauchen sind?

Eine wachsende Aufmerksamkeit für die Komplexität gesellschaftlicher Verhältnisse sowie das Interesse an Fragen der Nachhaltigkeit in Veränderungsprozessen regen dazu an, geistliche und systemische Perspektiven miteinander zu verbinden. Organisationsberatung und geistliche Begleitung finden hier zueinander.<sup>2</sup> In den Kirchen wächst zudem das Bewusstsein, mit bisherigen Strukturreformen an Grenzen zu stoßen. Sie fordern heraus, neue Ausdrucksformen von Gemeinde zu erproben und Kirche in ganz neuen Kategorien zu denken. Dabei erhalten geistliche Elemente der Wahrnehmung, der gemeinschaftlichen Entscheidungsfindung und der Realisierung eine besondere Bedeutung.<sup>3</sup> Es geht um geistliche Prozesse in Systemen.<sup>4</sup> Ausgehend von dem, was Kreativität bedeutet, werden im Folgenden systemische und geistliche Perspektiven zu integrieren versucht, um sich daraufhin dem Phänomen des Hörens genauer zuzuwenden.

### **Innovation und Transformation in kirchlichen Veränderungsprozessen.**

Ist Kreativität generell die Entwicklung von etwas Neuem, so können wir *Innovation* als Einführung einer Neuerung bezeichnen, die einen Wert für eine Gemeinschaft besitzt. Daher kommt es nicht nur auf die Entwicklung von Ideen an, sondern auch auf deren Bewertung. Die Ideengenerierung kann darin behindert werden oder Beachtung finden. Es ist ein Prozess mit einem Anstoß, einer Ausgangsfrage oder Not, mit dem Ergründen und Verstehen der Zusammenhänge und der Entwicklung von Lösungen. Das *Klima*, die Kultur spielen dabei eine wichtige Rolle. Intrinsische Motivation und Potentialentfaltung hängen daran.

Dazu prägen die beteiligten *Personen* mit ihren Eigenschaften, Bedürfnissen, Denkweisen und Orientierungen das Geschehen.<sup>5</sup> Gewohnte Denkpfade, Hemmungen, innere Zensur oder andere Beharrungstendenzen sind aufzulösen. Wahrnehmung gilt es zu verändern, Gedanken zu verbinden, und schließlich sind die Ideen zu konkretisieren und zu veredeln.<sup>6</sup> Mindful Leadership Konzepte konzentrieren sich acht-samkeitsbasiert auf Bewusstseinsprozesse, die menschlichem Handeln zugrunde liegen und in den Wechselwirkungen von Mensch, Organisation und Umfeld eine Rolle spielen. Die Wahrnehmung und Beeinflussung von Mustern in der eigenen Person und in der Organisation dienen vor allem der veränderungswirksamen Kulturtransformation in Organisationen. Transzendente Bezüge sind hier von Bedeutung, insofern Haltung und Kommunikation davon beeinflusst werden.

<sup>2</sup> Vgl. Juliane Kleemann, Hans-Hermann Pompe (Hg.): *Gemeinden geistlich begleiten. Kompendium*, Berlin 2019. Mit dem Akronym VUKA werden die Verhältnisse als volatil, unvorhersehbar, komplex und ambivalent bezeichnet. Ähnlich beschreiben Modelle wie das „Cynefin Framework“ oder „Dynaxity“ Dynamik und Komplexität in der Gesellschaft, um die Notwendigkeit grundlegend neuer Lösungswege aufzuzeigen. Vgl. Vera Starker, Tilman Peschke, *Hypnosystemische Perspektiven im Changemanagement. Veränderungen steuern in einer volatilen, komplexen und widersprüchlichen Welt*. München 2017.

<sup>3</sup> Vgl. Thomas Schlegel, Juliane Kleemann (Hrsg.), *Erprobungsräume. Andere Gemeindeformen in der Landeskirche*, Leipzig 2021; Isabel Hartmann, Reiner Knieling: *Gemeinde neu denken. Geistliche Orientierung in wachsender Komplexität*, Gütersloh 2014. Siehe auch das Weiterbildungsformat „Geist und Prozess“ der letztgenannten Autoren.

<sup>4</sup> Der Titel stammt von einer Tagung der Erzdiözese Freiburg 2017. Vgl. *Geistliche Prozesse in Systemen. Entwicklungen in Gremien und Gruppen aus einer geistlichen Perspektive wahrnehmen und gestalten*, Institut für Pastorale Bildung, Freiburg 2017.

<sup>5</sup> Vgl. Florian Rustler, *Denkwerkzeuge der Kreativität und Innovation. Das kleine Handbuch der Innovationsmethoden*, Zürich 2016, 22f.

<sup>6</sup> Vgl. Martin J. Eppler, Friederike Hoffmann, Roland A. Pfister, *Creability. Gemeinsam Kreativ – Innovative Methoden für die Entwicklung in Teams*, Stuttgart 2014.

Und was wir dem Wirken des Heiligen Geistes zuschreiben, ist für Klima und Kultur kreativer Prozesse höchst relevant. Schließlich könnte man sagen: „Lernen heißt, dass wir unsere kreative Kraft entfalten, unsere Fähigkeit, am lebendigen Schöpfungsprozess teilzunehmen.“<sup>7</sup>

Was ist dieser lebendige Schöpfungsprozess? Stehen wir mit unserer Kreativität in irgendeiner Weise in Beziehung zu Gottes Wirken? Hier wird es schwierig. Die Gefahr besteht, zwischenmenschliche Phänomene, „Einfälle“ oder ungewöhnliche Erfahrungen vorschnell mit dem Wirken des Heiligen Geistes zu identifizieren. Das kann bis zu geistlichem Missbrauch führen. Aber sollen wir deswegen darauf verzichten, uns diesem Wirken zu öffnen? Es hat eine Bedeutung, wenn man sich als hörende und wartende Gemeinschaft versteht und verhält. Schließlich gilt bei aller gebotenen Vorsicht: „Geist von Gott ist uns zugesagt. Also ist es nicht unbescheiden, zu vertrauen, dass er uns gegeben ist.“<sup>8</sup>

Verstehen wir dazu *Transformation* als einen tiefgreifenden, wesenhaften und dauerhaften Wandel von Personen und Organisationen, sind Fragen von Machbarkeit und Unverfügbarkeit zu bedenken und theologisch in Beziehung zu setzen zu den Aspekten von Gnade und Gedeihen.<sup>9</sup> Auch das kann in Form von Demut wie in Form hoffnungsvoller Erwartung Klima und Kultur in Veränderungsprozessen beeinflussen. Und letztlich geht es in den Prozessen kirchlicher Transformation auch um eine Teilhabe an dem Geheimnis von Tod und Auferstehung Jesu: „Wenn das Weizenkorn nicht in die Erde fällt und stirbt, bleibt es allein; wenn es aber stirbt, bringt es viel Frucht.“ (Joh 12,24). Das gemeinsam wahrzunehmen ist noch einmal eine besondere Dimension.

### **Systemische Perspektiven in der Kirchenentwicklung – drei Beispiele**

„Das Tun des Einen ist das Tun des Anderen.“ (Helm Stierlin)<sup>10</sup> Systemisches Verständnis von Interdependenz geht von zirkulär wirkenden Einflüssen aus und führt zu dem Bewusstsein: „Ich bin verbunden – Ich bin beteiligt.“ In theologischer Perspektive findet diese Interdependenz im Bild vom Leib Christi einen schönen Ausdruck und in der speziellen Ehre für weniger bedeutsam erscheinende Elemente dieses Leibes einen besonderen Akzent (1 Kor 12, 25). In regionalkirchlicher Entwicklung wird daher die Gleichwertigkeit verschiedener Ausdrucksformen kirchlichen Lebens betont, und für die Gemeindeentwicklung ist die Wahrnehmung unterschiedlicher, sich ergänzender Gaben in der Zusammenarbeit wie auch in der Leitung relevant.<sup>11</sup> Partizipation gerät noch einmal stärker in den Blick und schärft das Bewusstsein für Engagementsförderung. Ebenso gehört die Sensibilisierung für die verschiedenen Dimensionen kirchlichen Lebens (Martyria, Leiturgia, Koinonia, Diakonia) dazu. Wie wirken sie in gegenseitiger Unterstützung zusammen? Es führt dazu, sich stärker auf Qualität und Vitalität kirchlichen Lebens auszurichten und in den unterschiedlichen Bezügen die Kraft lebensbezogener Spiritualität zur Geltung zu bringen.

<sup>7</sup> Peter M. Senge, *Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation*, Stuttgart 1997 (New York 1990), 24.

<sup>8</sup> Jörg Zink, *Gotteswahrnehmung. Wege religiöser Erfahrung*, Gütersloh 2009, 346.

<sup>9</sup> Vgl. Tobias Faix, Tobias Kügler (Hg.), *Handbuch Transformation. Ein Schlüssel zum Wandel von Kirche und Gesellschaft*. Neukirchen Vlym 2021.

<sup>10</sup> Helm Stierlin, *Eine Dynamik menschlicher Beziehungen*, Frankfurt 1976.

<sup>11</sup> Vgl. Michael Herbst, Hans-Hermann Pompe, *Regionalkirchliche Kirchenentwicklung. Wie Gemeinden vom Nebeneinander zum Miteinander kommen können*. Dortmund 2018; Peter Böhlemann, Michael Herbst, *Geistlich Leiten. Ein Handbuch*, Göttingen 2011.

Die mehrgenerationale systemische Perspektive leitet dazu an, die positiven und negativen Aspekte der Vergangenheit zu bearbeiten. Traumata und Tabus sitzen tief und wirken. Für die Veränderungsprozesse einer Kirchengemeinde sind z. B. Vorgänger und Vorgängerinnen in Haupt- und Ehrenamt oft zu wenig beachtet. Idealisierungen, Wunden, Vermächtnisse, Koalitionen u. a. wirken nach. Dabei gilt: „Ohne dass alte Wunden geheilt werden, ist keine Energie für Zukunftsbilder vorhanden.“<sup>12</sup> Hier ist eine gute Balance zwischen Aufarbeitung von Vergangenheit und Lösungsorientierung zu suchen. Geistliche Schritte der Versöhnung und die hoffnungsvolle Ausrichtung auf Verheißung sind dabei hilfreich.

Aus narrativer Perspektive wie auch aus der Perspektive systemischer Hypnotherapie wird die Beachtung der Metaphern und Geschichten in einer Gemeinde relevant. Diese können krankmachend oder stärkend sein, entwicklungsfördernd oder behindernd. „Mentale Modelle“ (P. Senge) wirken oft unterbewusst idealisierten Bildern oder kommunizierten Zielen entgegen. Manches ist offen anzusprechen, vor allem aber sind neue Metaphern und Geschichten zu verbreiten und zwar auf verschiedenen Ebenen in ihrer gegenseitigen Unterstützung.<sup>13</sup> Mit Hilfe von „Wertschätzender Erkundung“ kann gerade in reformmüden Gemeinden mit vielen negativen Lernerfahrungen neue Energie für Veränderung entstehen. Hier werden in Interviews Geschichten erzählt, die auf tiefgreifende positive Erfahrungen fokussieren und von daher einen ressourcenorientierten Entwicklungsweg aufbauen lassen.<sup>14</sup>

### Wer Ohren hat zu hören ...

In benediktinischer und ignatianischer Tradition werden wertvolle Schritte des Hörens beschrieben. Sie sind mit kritischer Selbstwahrnehmung in der Gottesgegenwart und einer entschiedenen Orientierung an der Lebensdienlichkeit anstehender Entscheidungen verbunden. Eine starke Würdigung jeder beteiligten Person soll helfen, wirklich gemeinschaftliche Entscheidungen ohne Scheinpartizipation oder Manipulation zu fällen.<sup>15</sup> Ein grundlegendes Element geistlicher Entschei-

dungsfindung ist die Unterbrechung. Sie reicht von einer Pause in festgefahrenen Gremiendiskussionen, je nach Frömmigkeitskultur auch bewusst als Auszeit des Gebets gestaltet, bis hin zur Unterbrechung von Gemeindeaktivitäten für einen bestimmten Zeitraum, um Raum für Neuorientierung zu finden.<sup>16</sup> Generell können bewährte Methoden der Prozessgestaltung wie Brainstorming, SWAT-Analyse etc. mit Elementen des Gebets verbunden oder variiert werden. Ein der Feldtheorie Kurt Lewins entlehnter Weg, Kräfte wahrzunehmen, die eine Entwicklung fördern oder behindern, besteht darin, miteinander zunächst Felder zu bestimmen, die für die jeweilige Entwicklung von Bedeutung sind. Darin sind dann jeweils positive und negative Einflüsse wahrzunehmen. Im Gebet kann das aufgenommen werden, um daraufhin Prioritäten für das Handeln festzulegen.<sup>17</sup>

<sup>12</sup> Roswita Königwieser, Martin Hillebrand, *Einführung in die systemische Organisationsberatung*, Heidelberg <sup>3</sup>2007, 77.

<sup>13</sup> Vgl. David Denborough, *Geschichten des Lebens neu gestalten. Grundlagen und Praxis der narrativen Therapie*, Göttingen 2017.

<sup>14</sup> Vgl. Matthias zur Bensen, Carol Maleh: *Apprechiative Inquiry (AI): Der Weg zu Spitzenleistungen*, Weinheim <sup>2</sup>2012; Reinhold Pabst, David Schneider, Michael Soszynski, Marian Kujau: *Wertschätzende Organisationsentwicklung. Zukunft gemeinsam gestalten – Tools für den erfolgreichen Wandel*, Weinheim 2021.

<sup>15</sup> Vgl. Bernhard Waldmüller, *Gemeinsam entscheiden. Ignatianische Impulse*, Würzburg 2008.

<sup>16</sup> Vgl. Ulrike Brand-Seiß, Uwe Hein, *Heilige Unterbrechung – Das Gemeindegottesdienstliche*, in: *Kirche in Bewegung*, Okt. 2018, 38-41.

<sup>17</sup> Vgl. Andreas Kusch, *Entscheiden im Hören auf Gott. 45 Methoden für das Arbeiten und Planen in der Gemeinde*, Göttingen 2017.

## UWE HEIN

Geistliche Prozesse  
in Systemen

In Mediation und Konfliktforschung findet die Korrelation von „sich ausdrücken“ und „hören“ besondere Beachtung. Friedrich Glasl spricht von „Metanoischer Mediation“, um eine Umkehr bzw. eine Öffnung im Wahrnehmen, Denken, Fühlen und Wollen anzuleiten. Er beschreibt einen U-Weg, der zu einem immer tieferen gegenseitigen Verstehen führt. Auf menschliche Grundbedürfnisse wird besonders geachtet. Von daher ist zu neuen Vereinbarungen und Handlungsweisen überzuleiten (aufzusteigen).<sup>18</sup>

Otto Scharmer hat diesen Weg in seiner Theorie-U aufgegriffen und beschreibt Angst, Zynismus und Urteil als Faktoren, die den gemeinschaftlichen Versuch, sich zu öffnen und ins Handeln zu kommen, behindern.<sup>19</sup>

Diese tief gehenden Kommunikationszusammenhänge wahrzunehmen und geistliche Potentiale dafür zu nutzen ist für kirchliche Veränderungsprozesse höchst bedeutsam. Beispielsweise ist von den menschlichen Grundbedürfnissen in den gegenwärtigen gesellschaftlichen Verhältnissen das Bedürfnis nach Sicherheit, nach Orientierung und Kontrolle frustriert. Irrationale Beharrungskräfte, aber auch Fundamentalismen haben hier ihre Ursachen. Mit der Coronapandemie kommen weitere Verunsicherungen dazu. Dem kann begegnet werden durch Transparenz, Fairness und die Stärkung von Verbundenheit in der Gottesbeziehung wie auch in hilfreichen Gemeinschaftserfahrungen.

Durch die beschriebene Integration systemischer und geistlicher Perspektiven im Zusammenhang von Kreativität und organisationaler Veränderung kann es gelingen, unterschiedliche Kategorien nicht zu vermischen, sondern in achtsam bewusster Weise so miteinander zu verknüpfen, dass sich geistliche Prozesse in Systemen als sehr fruchtbar erweisen.

**Pfarrer Dr. Uwe Hein**

ist wissenschaftlicher Mitarbeiter im IEEG Greifswald und Referent im Gemeindedienst der Nordkirche.



<sup>18</sup> Vgl. Friedrich Glasl, *Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater*, Bern 2017; Rudi Ballreich, *Bedürfnisorientierte Mediation*, in: *Schule und Beratung* 11/2006.

<sup>19</sup> Vgl. C. Otto Scharmer, Karin Käufer, *Von der Zukunft her führen. Von der Egosystem- zur Ökosystem-Wirtschaft. Theorie U in der Praxis*, Heidelberg 2017.



## Geistliche Prozesse in kirchlichen Strukturen oder Transformation(en) im Haus Gottes

Sebastian Kießig

Der Terminus eines **geistlichen Prozesses** taucht in kirchlichen Organisationen wiederkehrend auf. Sowohl die Veränderung gemeindlicher Diözesanstrukturen als auch synodale Formate sollen als Ereignis eines **geistlichen Prozesses** verstanden werden, nicht als Herausforderung einer organisatorischen Struktur.<sup>1</sup> Zielsetzung dieses Beitrags ist es, Merkmale eines solchen Prozesses und deren bleibend aktuelle Bedeutung vorzustellen.

### 1 Annäherung an dehnbare Begrifflichkeiten

Sowohl der Prozessbegriff als auch der Terminus des Geistlichen wie auch ein Verständnis von Transformation haben verschiedene Zugänge, so dass die Begrifflichkeiten kurz umrissen werden.

#### 1.1 Der Begriff des Prozesses

Der Prozess als solcher hat eine soziologische als auch eine kulturwissenschaftliche Dimension, wird zur Charakterisierung von gesellschaftsprägenden Megatrends mit einer inneren zeitlichen Abfolge herangezogen. Beispielhaft wurde bzw. wird dieser für die Industrialisierung, Säkularisierung, Pluralisierung und Digitalisierung verwandt.<sup>2</sup> Die Pastoraltheologie, die sich als eine theologische Disziplin versteht, welche von der Gesellschaft (und ihren Entwicklungen) geprägt wird, nimmt diesen Prozessbegriff in das eigene theologische Denken auf, um sich über gesellschaftliche

Entwicklungen und deren Wirkzusammenhänge Klarheit zu schaffen.<sup>3</sup> Somit wird der Begriff auch für genuin theologische Entwicklungen verwendet, wie jenem eines geistlichen Prozesses.

#### 1.2 Geistlich – ein weit gedehnter Begriff

Der Terminus des Geistlichen wird für unterschiedliche Formate seelsorgerischen Wirkens verwendet. Im Kontext eines **geistlichen Lebens** ist er ein zentraler Begriff der Spiritualität, welche eine Grundhaltung vermittelt, in denen der Mensch seine Hingabe an Gott vollzieht.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Vgl. Christian Hennecke, *Geistreich geplant: Kirchenentwicklung neu verstehen lernen*. In: GERBER, Michael (Hg.), *Pastoral am Puls: Glaubenswege gehen – geistliche Prozesse leiten*. Freiburg i.Br. 2019, 170ff.

<sup>2</sup> Vgl. Herbert Haslinger, *Pastoraltheologie*. Paderborn 2015, 99.

<sup>3</sup> Vgl. ebd.

<sup>4</sup> Vgl. Christian Schütz, Art. *Geistliches Leben*, in: LThK 4. Freiburg i.Br. 31995, 399.

Die Eigenschaft des Geistlichen geht davon aus, dass alles Leben sich dem Geschenk und der Initiative des Heiligen Geistes verdankt. Um dieses geistliche Format grundzulegen, bedarf es eines Wachstums- und Reifungsprozesses, so dass in der Lebensführung die Geistbegabung grundgelegt wird. Dafür sind Begleiter\*innen, die ausreichende Kenntnis von zu Begleitenden sowie über ein eigenes geistliches Leben verfügen, notwendig. Das Charisma des Geistlichen ist folglich eines, das auf einen Dritten angewiesen ist.

### 1.3 Transformation – anschlussfähig an die Theologie

Der Begriff der Transformation ist ein in den Wirtschaftswissenschaften profunder Terminus<sup>5</sup>; in der (deutschsprachigen) Theologie wurden die ersten systematischen Überlegungen hierzu jüngst vorgelegt. Theologische Zugänge zur Transformation setzen dabei an der Krisenerfahrung der Gegenwart an, die „gerade in ihrer Singularität und Unfassbarkeit den Sinn der Geschichte wie der Hoffnung auf Gott zugleich in Frage stellen.“<sup>6</sup> Menschen machen eine subjektive Erfahrung des Bruches, die apokalyptischen Charakter haben kann und ein Gefühl des Verlustes von Normalität erzeugt.

Menschen reagieren auf solche Krisenphänomene – sowohl in weltlichen wie auch kirchlichen Strukturen – indem sie (a) versuchen, die Kontrolle zu behalten, (b) Krisen verdrängen oder leugnen oder (c) bestehende Verhältnisse revolutionieren und verändern und dabei Idealen folgen. Das Potential liegt in der gestalterischen Veränderung von praktischen Herausforderungen.<sup>7</sup> Das Konzept der Transformation möchte Krisen in ihrer Radikalität ernst nehmen, den Wandel gestalterisch ausformen, revolutionäre Gefahren wie Ideologisierung zurückweisen. Der christlich-theologische Gehalt von Transformation besteht darin, einen **geistlichen Prozess der Verwandlung** zu inkludieren. Der Auferstehungs-glaube soll sichtbar werden und ein eschatologischer Charakter bei der Gestaltung des Wandels greifbar sein.

## 2 Geistliche Prozesse auf Ebene einer Organisation

**Geistliche Prozesse** können sowohl einzelne Personen als auch Gruppierungen, (kirchliche) Organisationen und pastorale Veranstaltungsformate durchlaufen. Diese Prozesse dauern dabei lebenslang bzw. für die Dauer einer Projektspanne und zielen darauf ab, den Willen Gottes für Einzelne oder eine Gemeinschaft zu erkennen. Um einen solchen Weg konkret zu gehen, bedarf es dreier Phasen von Aufmerksamkeit, die in einem **geistlichen Prozess** praktiziert werden müssen:

Zunächst bedarf es einer **Aufmerksamkeit für die äußeren Ereignisse**, d.h. es bedarf eines nüchternen und nachvollziehbaren Realitätssinns. In der folgenden Phase der **Aufmerksamkeit für die inneren Ereignisse** wird auf die innere Einsicht sowie Verständniszusammenhänge geschaut. Gerade bei Gruppen ist diese Phase der Aufmerksamkeit von längerer Dauer geprägt, da innere Einsichten durch eine subjektive Vorprägung zu vielseitigen Einschätzungen gelangen können. Sodann gibt es die **Aufmerksamkeit auf die Offenbarung Gottes**, eine Phase des gemeinsamen Hörens auf das Wort Gottes und seiner Auslegung in konkreten Situationen.<sup>8</sup>

Für die drei Phasen gibt es unterschiedliche Methoden der spirituellen Begleitung, vielfach bekannt ist die ignatianische Methodik der **Unterscheidung der Geister**.<sup>9</sup> Wichtig ist für einen geistlichen Prozess, dass alle drei Phasen der Aufmerksamkeit gleichrangig angesehen und zeitgleich wahrgenommen werden.

<sup>5</sup> Vgl. Bernhard Miesbach, *Digitale Transformation von Wirtschaft und Gesellschaft*. Wiesbaden 2020, 353ff.

<sup>6</sup> Martin Kirschner, *Systematisch-theologische Überlegungen zum Konzept von Transformation*. Wird noch veröffentlicht.

<sup>7</sup> Vgl. ebd.

<sup>8</sup> Vgl. Franz Meures, *Was ist ein geistlicher Prozess? In: Unsere Seelsorge*. April 2020, 4-9, hier 7.

<sup>9</sup> Vgl. Klarissa Humml, in: Sebastian Kießig, Marco Kühnlein (Hg.), *Anthropologie und Spiritualität für das 21. Jahrhundert*, Regensburg 2019, 319f.

In gegenwärtigen Strukturprozessen sind Geschäftsordnungen sowie ordnende Regularien ausdifferenziert; diese stellen somit die Partizipation vielseitiger Akteur\*innen und den Dialog zwischen diesen sicher. Die geistliche Frage, wo sich die jeweilige Gruppierung in der gegenwärtigen Situation vor Gott wiederfindet, ist dabei vielfach präsent, jedoch weniger konkret.<sup>10</sup>

### 3 Theologische Transformation(en) als heutige Prozesse

**Geistliche Prozesse** auf einer organisatorischen Ebene und Transformationen auf einer Metaebene haben Anknüpfungspunkte. In beiden Fällen geht es um die Gestaltung eines Wandels, um das Motivieren und Mitnehmen von Menschen. Folglich braucht es geistlich-religiöse Führungskräfte mit Erfahrung, Empathie, theologischer Kompetenz und positiver Sensibilität für die Herausforderungen des Wandels. Für einen solchen Prozess sind nachfolgende Voraussetzungen eine gestalterische Hilfe<sup>11</sup>:

#### 3.1 Voraussetzungen für eine Prozessgestaltung

Innerhalb eines Prozesses bedarf es einer klaren Entscheidungskompetenz. Wie das geistliche Leben einen „Prozess der Unterscheidung“ und die Konsultation aller Beteiligten kennt, muss der Prozess mit klaren Zuständigkeiten geregelt sein. Zu diesen gehört, dass schlussendlich eine Autorität über das Ergebnis des Prozesses entscheidet.

Eine zweite Voraussetzung ist, dass ein Prozess über genügend **Zeit** verfügt. Zeitdruck, kurzfristige Erwartungshaltungen und just-in-time-Planungen können **geistliche Prozesse** nicht bewältigen. Ein definierter, ausgewogener zeitlicher Rahmen, der gegebenenfalls verlängert werden kann, sind ein solides Herangehen.

Die dritte Voraussetzung ist eine **ein\*ne externe\*r Begleiter\*in**. Wie bei Begleitung Einzelner ein **Forum internum** eine dritte Ansprechpartnerin oder einen dritten Ansprechpartner bietet, so benötigt auch eine Begleitung von Gruppen externe Persönlichkeiten. Diese dürfen keine unmittelbar Beteiligten sein oder persönliche Interessen verfolgen, sondern sich auf die Begleitung des Volkes Gottes in ihrer Wahrnehmung und beim Impulsgeben konzentrieren.

#### 3.2 Gaben der Beteiligten im geistlichen Prozess

Damit ein **geistlicher Prozess** gelingen kann, müssen auch die Teilnehmenden sich in diesen einbringen. Hierzu gehört es, mit **Vertrauen** in den Prozess zu gehen, dass alle Beteiligten sich vom Heiligen Geist inspirieren lassen wollen und der Prozess auch ein geistgeprägtes Geschehen wird.

Des Weiteren ist es notwendig, dass die Teilnehmenden auf das Wort Gottes und aufeinander **hören**. Die Wahrnehmung beider Quellen sind Gegenstand eines geistgeprägten Geschehens, so dass ein Wohlwollen des Einzelnen, sich von diesen inspirieren und prägen zu lassen, eine wichtige Gabe ist, die jede\*r in einen **geistlichen Prozess** einbringen kann.

Schlussendlich ist es wichtig, sich zu bemühen, getroffene Entscheidungen eines Prozesses auch anzunehmen. Niemandem gefallen alle Entscheidungen, auch nicht im geistlichen Leben. Diese letztlich nachzuvollziehen und mitzutragen, ist eine wichtige Gabe aller Beteiligten.

#### Conclusio

**Geistliche Prozesse** auf Ebene einer Gemeinschaft wie auch Transformationsprozesse (als Reaktion auf explizite Krisen) sind gegenwärtig und werden die Zukunft erwartbar prägen. Diese strukturell gut zu vorzubereiten sind ein unverzichtbarer Garant, damit diese nicht mit Erwartungen überfrachtet, aber auch nicht als fakultative Frömmigkeitsübung eingeschätzt werden.

**Sebastian Kießig,**

Dr. theol., Dipl.-Kfm., Bundesgeschäftsführer der Caritas-Konferenzen Deutschlands e.V., Habilitationsvorhaben in Pastoraltheologie

<sup>10</sup> Vgl. Meures 2020, Was ist ein geistlicher Prozess? in: Unsere Seelsorge. April 2020, 4-9, hier 8.

<sup>11</sup> Vgl. ebd.

*Beratung lebt davon, "out-of-the-box" zu denken und den Systemen ungewohnte Blickwinkel anzubieten. Kirchenentwicklung ist auch auf systemirritierende theologische Reflexion angewiesen. Ansatzpunkte sind die existentiellen Selbsttranszendierungen, die Kirche offen halten muss, um Kirche zu bleiben.*

### Theologisch arbeiten?

Kirchliche Organisationsberater\*innen arbeiten professionell. Konkret heißt das, sie treten mit dem Anspruch an, offen, allparteilich und ohne Wertung dem beratenen System gegenüber unterwegs zu sein. Um das zu gewährleisten, wird viel in regelmäßige Inter- und Supervision investiert. So können mögliche Übertragungen und Gegenübertragungen erkannt und in ihrer Wirkung minimiert werden. Zugleich sind kirchliche Organisationsberater\*innen natürlich ihrem jeweiligen Auftraggeber und seinen Zielsetzungen verpflichtet. Da Kirche einerseits ein soziales System ist, das ganz normalen sozialen Dynamiken und Regeln gehorcht, andererseits immer auch eine theologisch bestimmte Größe ist, ist auch hier besondere Achtsamkeit erforderlich.



Peter Hundertmark

Dient der theologische Deuterahmen, der durch den Auftraggeber in der Regel nur implizit mitgegeben wird, für eine zukunftsfähige Kirchenentwicklung? Und wie steht es mit den eigenen ekklesiologischen und pastoralen Prägungen der Berater\*innen? Denn der hermeneutische Zirkel schlägt immer gnadenlos zu: Man sieht, was man kennt, und strebt an, wovon man selbst überzeugt ist. Das kann genau hilfreich sein. Muss es aber nicht. In den unausgesprochenen theologischen Vorentscheidungen steckt die Gefahr,

Kirchenentwicklung vergangenheitsgesteuert und nicht, wie natürlich beabsichtigt, wirklich offen zukunftsorientiert zu gestalten. Vielleicht aber liegt die Zukunft von Kirche jenseits der vertrauten Kirchenbilder.

### 1. Indifferenz

Claus Otto Scharmer beschreibt in seinem Buch „Theorie U“<sup>1</sup> die gleiche Gefahr mit ganz anderen Bildern. Wird, um ein Problem anzugehen, direkt und auf der gleichen Ebene, auf der das Problem liegt, nach der Lösung gesucht, ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass die Bedingungen des Problems in die Lösung mitgeschleppt werden. „Downloading“ nennt Scharmer dieses ebenso weit verbreitete wie unterkomplexe Vorgehen. Frederic Vester nennt es in seiner „Kunst, vernetzt zu denken“<sup>2</sup> den „Hochrechnungsirrtum“, wird doch so getan, als könne man die bisherigen Erfahrungen und theoretischen Zugänge bruchlos in die Zukunft verlängern.

Ohne die Problembeschreibungen „Downloading“ und „Hochrechnungsirrtum“ zu kennen, auch ohne mit dem Problem des hermeneutischen Zirkels vertraut zu sein, entwickelt bereits im 16. Jahrhundert Ignatius von Loyola, quasi als Abfallprodukt seiner „Geistlichen Übungen“<sup>3</sup>, ein Verfahren, das an der Wurzel selbst ansetzt. Er nennt den Zustand, in dem jemand wirklich frei handeln, beraten oder begleiten kann, „Indifferenz“. Allparteilichkeit ist ein Element davon. Das Konzept aber ist wesentlich umfassender.

Um es einzuführen, unterscheidet Ignatius zuerst für jede denkbare Situation zwischen dem Ziel und den möglichen Mitteln. Die Mittel, so die Theorie, können je neu gewählt werden, um das Ziel unter den jetzt gegebenen Umständen anzustreben. Aber, so Ignatius, praktisch funktioniert diese an sich logische Vorgehensweise oft nicht, denn Menschen sind durch ihre Prägungen, Erfahrungen, Ideale ... an manche Mittel emotional gebunden, während sie andere erst gar nicht in Betracht ziehen. Er nennt diese Grenzen der Wahlfreiheit in der Sprache seiner Zeit „ungeordnete Anhänglichkeiten“. Der moderne Begriff der „sachfremden Loyalitäten“ kommt dem relativ nahe.

Ungeordnete Anhänglichkeiten, sachfremde Loyalitäten, unreflektierte Vorentscheidungen ...

verhindern die Auswahl des jetzt besten Mittels. Solche emotionalen Bindungen können Menschen jedoch nicht einfach loslassen. Über die spontanen Sympathien und Antipathien sind wir nur sehr begrenzt Herr im eigenen Haus. Die inneren Bilder können nur schwer verlernt werden. Ignatius empfiehlt deshalb einen anderen Weg. Er empfiehlt, die sachfremden Loyalitäten möglichst schonungslos wahrzunehmen, um sie dann sich und anderen reflexiv offen zu legen. Durch diese Veröffentlichung wird ihr Einfluss transparent und damit automatisch begrenzt.

### 2. Transzendierungen

Was aber ist das Ziel, dem die Mittel durch Indifferenz möglichst sachgerecht zugeordnet werden sollen? Was ist konkret das Ziel einer kirchenentwicklerischen Beratung? Das Ziel wird vom zu beratenden System vorgegeben? Damit liegt wieder von neuem die Gefahr des Downloading auf der Hand, denn jedes System schützt sich selbst und versucht sich auch gegen gewandelte Rahmenbedingungen zu prolongieren. Das Ziel wird von der kirchlichen Autorität gesetzt, entspringt also ihren Interessen und ihrem Verständnis von Kirche? Übergeordnete Autorität muss jedoch zwangsläufig recht abstrakt bleiben. Abstraktion wird jedoch nur durch Komplexitätsreduktion erreicht. Das allgemeine Ziel kann in der konkreten Situation unangebracht, ja dysfunktional wirken und den dort involvierten Menschen und ihren Anliegen schaden.

<sup>1</sup> Claus Otto Scharmer, *Theorie U. Von der Zukunft her führen*, Heidelberg 2014.

<sup>2</sup> Frederic Vester, *Die Kunst vernetzt zu denken: Ideen und Werkzeuge für einen neuen Umgang mit Komplexität*, München 2019.

<sup>3</sup> Ignatius von Loyola, *Die Exerzitien, Einsiedeln* 142010.

Erfahrene Kirchenentwickler\*innen wissen, dass das wirklich zukunftssträchtige Ziel nicht aus dem System extrapoliert werden kann – weder aus dem unmittelbar beratenen System, noch aus dem Übersystem, das das beratene System in ein Ganzes integriert. Um das Ziel zu bestimmen, braucht es eine doppelte Transzendierung: nach „außen“, zu den Menschen, denen das System einen Nutzen verspricht, und nach „oben“, ist das Ziel von Kirche doch unauflösbar an den Herrn der Kirche gebunden. Der einen Transzendierung dient die Soziologie, die Empirie und Sozialraumforschung, der anderen die Theologie. Erst wenn beide zusammen gebracht werden, nützen sie dem System in seinen konkreten Entwicklungs-herausforderungen.

Was aber ist das Ziel, das Gott für, mit und durch die Kirche verfolgt? Theologische Arbeit ist angesagt. Sofort steht nämlich eine erste theologische Entscheidung im Raum: Wer ist berechtigt, das Ziel der Kirche zu definieren? Eine Theologie, die auf die Taufe reflektiert, die *Communio* im gemeinsamen Priestertum in den Mittelpunkt stellt, einem dialogisch-emergenten Offenbarungsverständnis verpflichtet ist, setzt hier beim „*sensus fidelium*“ an: Alle Männer und Frauen sind in gleicher Weise Geiststräger\*innen.

Gemeinsam formen sie den Leib Christi und sind als Gottes Volk durch die Zeit unterwegs. Gemeinsam sorgen sie sich deshalb um die Zukunft von Kirche. Gemeinsam unterscheiden sie die Geister und fragen nach dem Willen Gottes. Jede Abkürzung, bei der eine oder mehrere Personen, seien es die Kirchenentwickler\*innen oder die übergeordneten Autoritäten, diesem gemeinsamen Suchprozess vorgreift, widerspricht der Würde des Gottesvolkes und bleibt hinter den Möglichkeiten der Geistführung zurück.

Dabei wissen die Glaubenden im Großen und Ganzen, was Gott will. Altes und Neues Testament legen dafür Zeugnis ab. Für Christen sind dabei die „Ich bin gekommen, um...“-Sätze Jesu zentral: Kranke heilen, Gefangene befreien, wirtschaftliche Ungleichheit durch ein Gnadenjahr des Herrn beenden, Sünder zu suchen und ihnen Barmherzigkeit zu erweisen, das Feuer des Geistes Gottes auf die Erde zu werfen, damit sie alle das Leben in Fülle haben, das Evangelium – gute Neuigkeiten – zu den armen Leuten zu bringen... Womit die Transzendierung in die Sozialraumana-lyse direkt wieder um die Ecke kommt. Denn der Wille Gottes nutzt immer den konkreten Menschen in ihrer zeitbedingten Situation.

Obwohl also der Wille Gottes durch Offenbarung bekannt ist, kann er für die aktuelle Herausforderung, die zur Beratung ansteht, niemals durch Einzelne stellvertretend für die anderen Betroffenen festgestellt werden. Wer sich dazu befähigt hält, der irrt und handelt missbräuchlich. Subjekt der Suche nach dem Willen Gottes heute und hier ist immer die ganze Gemeinschaft, das ganze Gottesvolk, das beratene System und alle darin aktiven Geiststräger\*innen.



Wegen der doppelten Transzendenz von Kirche – ausgerichtet auf den Willen Gottes in den Sozialraum hinein – kann die Sicherung des Bestehenden, die Rettung der Institution, die harmonische Weiterentwicklung des internen Clubs ... niemals Ziel von Kirchenentwicklung sein. Kirchenentwicklung muss sozialraumanalytisch und theologisch aus sich selbst heraustreten, will sie ihrem Anspruch gerecht werden. Die Orientierung am Willen Gottes und das gemeinsame Horchen auf die Geistführung bewirken aber eine weitere doppelte Transzendenz: Kirchenentwicklung ist der Zukunft verpflichtet, die von Gott her auf seine Kirche zukommt. Kirche ist immer adventlich. Es bleibt ihr nichts anderes übrig, als auf das Herantreten Gottes zu harren. Sie kann sich nicht selbst durch noch so ausgeklügeltes Pastoralingenieurwesen Zukunft schaffen. Die vier klassischen „Sola“ Luthers bringen diese Wirklichkeit auf den Punkt. Kirche ist zudem immer im Sinn des Glaubensbekenntnisses – nicht in konfessioneller Weise – katholisch: allumfassend. Sie kann nie Partikularinteressen verfolgen, ohne mit sich selbst in Widerspruch zu kommen. Sie dient immer dem Gemeinwohl, dem universalen Guten, dem Reich Gottes, ist sie doch Werkzeug des erlösenden Rettungshandelns Gottes, des Friedens Christi und der geistgewirkten Einheit aller Menschen.

Wenig überraschend gelten jedoch auch für diese beiden Transzendierungen die gleichen Bedingungen: Weder kann einer oder eine Gruppe, noch können die Kirchenentwickler\*innen oder die Kirchenleitung für die anderen wissen, was der Advent Gottes für sie jetzt bedeutet und auch nicht festlegen, was das Gemeinwohl ist. Wieder müssen sich alle gemeinsam der mühsamen soziologischen und theologischen Auseinandersetzung unterziehen. Der Geist Gottes spricht zu allen, aber niemand kann sagen, wer aktuell sein Sprachrohr sein wird. Aus gutem Grund zwingt deshalb die Benediktsregel in jedem Beratungsprozess, gerade auch die Jüngsten und Unerfahrensten zu hören.

### 3. Kenosis

Allerdings ist durch diese Transzendierungen die Gefahr der Selbstoptimierung kirchlicher Systeme, die, wenn nicht aktiv dagegen gehalten wird, wie alle lebenden Systeme immer den eigenen Erhalt priorisieren, noch nicht verlässlich gebannt. Es braucht zusätzlich eine theologische Intervention, die von außen an das beratene System mit seiner systemimmanenten Selbsterhaltungsdynamik und auch an die Berater\*innen, die ebenfalls unter einem Optimierungsethos antreten, herantritt und sie kritisch hinterfragt.

Inhalt dieser kritischen Intervention ist, dass der zentrale Vollzug des Glaubens für den Einzelnen wie für jede Gruppe und für jede kirchliche Institution die Nachfolge Jesu ist. Nachfolge heißt aber, sich auf die Kenosis Gottes, auf den Kreuzweg einzulassen. „Wer nicht das Kreuz nimmt und mir nachfolgt, ist meiner nicht wert.“ (Mt 10,38) Erlösung geschieht eben nicht durch Macht-Handeln, sondern durch Opfer werden, leiden, zerbrechen, bis in den Abstieg in die Welt der Todes. Wie die Sendung Jesu die Sendung seiner Kirche ist, ist auch die Kenosis Jesu die Kenosis seiner Kirche. Geht ihr Weg nicht in die Solidarität mit den Gescheiterten, Gebrochenen und Ausgegrenzten... entwickelt sie sich eben nicht zur Kirche. Solidarität kann dabei durchaus heißen, das Schicksal Jesu und seiner Freunde zu teilen. Kirchenentwicklung kann nicht bei Optimierung stehen bleiben. Sie ist auf den gekreuzigten Herrn der Kirche verpflichtet.

**Dr. Peter Hundertmark,**

*Pastoralreferent im Bistum Speyer, Referent für Spirituelle Bildung. Blog: <https://geistlich.net>*



Igna Kramp CJ

*Was ist ein geistlicher Prozess? In der Kirche wird viel von geistlichen Prozessen geredet, davon allein werden aber kirchliche Arbeitsprozesse noch keine geistlichen Prozesse. Dazu braucht es mehr, vor allem die Bereitschaft, sich wirklich von Gott führen zu lassen und Vorgehensweisen, wo nicht nur gedacht und getan, sondern auch gehört und gebetet wird. Das ist kein Surplus, sondern die Grundlage für alle kirchlichen Vollzüge.*

### **Kirchliche Arbeitsprozesse als geistliche Prozesse**

*Es ist ein häufig wiederholtes Postulat in kirchlichen Umbruchs- und Reformprozessen – vom Synodalen Weg bis zu den Neustrukturierungsprozessen in den Diözesen –, dass die angezielten Prozesse „geistliche Prozesse“ sein sollen. Nicht immer ist aber klar, was überhaupt ein geistlicher Prozess ist. In diesem Artikel möchte ich erstens Fehleinschätzungen ausräumen, zweitens verdeutlichen, was geistliche Prozesse sind, und drittens aufzeigen, warum sie für die Kirche notwendig sind.*

#### **„Dafür haben wir keine Zeit“**

Das „Geistliche“ hat auch in der Kirche so seine abgegrenzten Bereiche. Es wird ein Gebet gesprochen, und dann wird gearbeitet. Das Gebet hat mit der Arbeit nichts zu tun, und die Arbeit auch nicht mit dem Gebet. Wenn das so ist, braucht man sich nicht zu wundern, wenn die Versammelten das Gebet auch nicht besonders wichtig nehmen und eher absolvieren, um sich dann der „ernsthaften“ Arbeit zu widmen. Es ist an dieser Stelle aber nicht sinnvoll, den moralischen Zeigefinger zu erheben und die Wichtigkeit des Gebets zu betonen. Vielmehr ist erforderlich, dass ein innerer Bezug zwischen Gebet und Arbeit erfahren wird, dass die Arbeit vom Gebet getragen wird und das Gebet auf die Arbeit hinführt. Ein Beispiel dazu: Ich begleite seit etwa einem Jahr ein

Gremium von Leitungsverantwortlichen in einem deutschen Bistum. Für manche aus dem Kreis, vor allem die Nichttheologen, war die Art und Weise des Impulses am Anfang eine neue Entdeckung. Ich habe sehr sorgfältig darauf geachtet, welcher Bibeltext zur Situation der Gruppe passen könnte. Dieser Text wurde dann am Anfang der Sitzung ein paar Minuten still meditiert, und dann kamen die Mitglieder der Konferenz in einen Austausch darüber, wie der Text sie – auch und gerade in Bezug auf ihre Arbeit – berührt hat. Nach einigen Monaten formulierte einer seine Wahrnehmung: „Das, was da im Bibeltext erzählt wird, ist ja genau unsere Situation!“ Das Wort Gottes war in der Gruppe zum Leben gekommen, wurde als heutig und als relevant für das eigene Leben und Arbeiten erfahren. Kommt es zu dieser Erfahrung, weitet sich der Blick auf „das Geistliche“, es ist nicht mehr etwas Fremdes, das man lieber begrenzt, sondern es wird als etwas Eigenes geschätzt, das ausdrücklich Platz im Arbeitsprozess haben darf und soll. Das Argument „Dafür haben wir keine Zeit“ verliert seine Bedeutung, je mehr das geistliche Teilen als echte Ressource für das gemeinsame Arbeiten entdeckt wird. Aus dem oben genannten Kreis höre ich inzwischen, dass das Vorangehen in geistlichen Prozessen fest zum Arbeitsstil der Gruppe gehört. Umgekehrt möchten die Teilnehmer ausdrücklich vermeiden, „dass nur kurz ein Gebet gesprochen wird, und dann wird gearbeitet“, als hätte es nichts miteinander zu tun.

### „Wir sind doch alle geistlich“

Manchmal wird das „Geistliche“ aber auch entgrenzt. Es wird behauptet, es sei ohnehin alles geistlich: Wir sind doch Geistliche. Oder: Wir sind doch Getaufte. Hinter der einen wie der anderen Vorstellung steht, wenn man genau hinsieht, ein Sakramentalismus. Natürlich haben die Sakramente eine wichtige Bedeutung. In ihnen setzt die Gnade Gottes im menschlichen Leben an. Das Sakrament bewirkt, was es enthält. Aber es braucht auch weitere Entfaltung. Nachfolge Christi ist ein Prozess, kein Faktum. Deshalb ist nicht von vornherein alles geistlich, was Menschen tun, die Sakramente empfangen haben. Wäre es so, sähe es in der Welt anders aus. Es braucht über die Initiation der Sakramente hinaus geistliche Wege und geistliche Unterschei-

dung, um nicht nur im Sein, sondern auch im Tun „geistlich“, d.h. auf Gott ausgerichtet zu sein und mit ihm in der Welt zu wirken. Eine andere Variante dieser Einschätzung ist: „Wir sind doch alle geistlich unterwegs.“ Hier ist der Wegcharakter, das Prozesshafte der geistlichen Dimension realistisch im Blick. Und selbstverständlich gibt es Gruppen und Gremien, deren Mitglieder ein intensives geistliches Leben führen, aus den Sakramenten leben, persönliches Gebet und geistliche Intensivzeiten pflegen. In diesem Fall hat dieses Gremium eine sehr gute Grundlage, auch gemeinsam einen geistlichen Weg zu beginnen. Die Summe der einzelnen geistlichen Wege ergibt aber noch nicht einfach einen gemeinsamen geistlichen Weg der Gruppe. Dafür braucht es eine Entscheidung der Gruppe, miteinander geistlich zu wachsen, und es braucht auch konkreten Raum für Gebet und geistlichen Austausch im Arbeitsprozess.

### Unvermischt und ungetrennt

Für das Verstehen eines geistlichen Prozesses ist also weder hilfreich, das Geistliche von der operativen Arbeit zu trennen, noch beides so sehr in eins zu setzen, dass die geistliche Dimension des Arbeitens überhaupt nicht mehr beschrieben werden kann. Ein geistlicher Prozess entsteht dann, wenn einerseits genügend Raum für Stille, Gebet und geistlichen Austausch das Arbeiten prägt und andererseits die Arbeit aus diesen Quellen heraus kompetent und professionell getan wird. Der Arbeitsprozess ist zugleich auch der geistliche Prozess, aber es bleibt doch noch erkennbar, wo eher gebetet und wo eher gearbeitet wird. Dies lässt sich an einem altkirchlichen theologischen Dogma verdeutlichen: Das Konzil von Chalcedon hat definiert, dass Christus wahrhaft Gott und dem Vater wesensgleich und zugleich wahrhaft Mensch und uns wesensgleich ist, unvermischt und ungetrennt [DH 301]. Mit der Formulierung „unvermischt und ungetrennt“ lässt sich zutreffend beschreiben, wie der geistliche Prozess mit dem Arbeitsprozess verbunden ist. So wie wir beschreiben können, was an Christus menschlich und was göttlich ist, können wir auch die geistliche und die organisationale Dimension eines Prozesses beschreiben. Beide sind untrennbar miteinander verbunden, ohne einfach identisch zu sein. In der Dogmatischen Konsti-

tution des II. Vatikanums über die Kirche wird anhand des christologischen Dogmas von Chalcedon erklärt, was das Wesen der Kirche ist: „Die mit hierarchischen Organen ausgestattete Gesellschaft und der geheimnisvolle Leib Christi, die sichtbare Versammlung und die geistliche Gemeinschaft, die irdische Kirche und die mit himmlischen Gaben beschenkte Kirche sind nicht als zwei verschiedene Größen zu betrachten, sondern bilden eine einzige komplexe Wirklichkeit, die aus menschlichem und göttlichem Element zusammenwächst. Deshalb ist sie in einer nicht unbedeutenden Analogie dem Mysterium des fleischgewordenen Wortes ähnlich.“ [LG 1,8, DH 4118].

### Geistliche Prozesse entsprechen dem Wesen der Kirche

Arbeitsprozesse als geistliche Prozesse zu verstehen und zu gestalten entspricht also dem Wesen der Kirche. Denn die institutionelle und organisationale Dimension der Kirche ist kein Selbstzweck, sondern daraufhin geordnet, Menschen mit Gott in Berührung zu bringen und ihnen zu helfen, miteinander auf Gott hin zu wachsen. Die Kirche wird heute erschreckend einseitig als Institution wahrgenommen, und dies sowohl von Außenstehenden als auch vom innersten Kreis ihres Leitungspersonals. Darin liegt eine Tragik. Unterscheidet sich die Kirche nicht mehr von anderen Institutionen, verwaltet sie Religion, wie andere Institutionen andere gesellschaftliche Bereiche wie Wirtschaft, Politik oder Kunst verwalten. Die spezifische Differenz der Kirche zu anderen Institutionen ist – oder müsste sein! –, dass sie aus der Führung Gottes lebt und dass Menschen in ihr Gotteserfahrungen machen. Das ist ja auch gelebte Realität in der Kirche. Aber relativ selten wird die geistliche Dimension der Kirche mit der institutionellen angemessen verbunden, selbst von Theologen\*innen. Natürlich ist das auch ein Schutz, weil es Einzelnen ermöglicht, ihre Gotteserfahrung angesichts einer fehlerhaften, ja sündhaften Institution nicht aufzugeben. Und doch greift diese Sichtweise viel zu kurz, weil die Kirche, die so zertrennt gedacht, wahrgenommen, erfahren wird, nicht mehr die Kirche im Wortsinn als „zum Herrn Gehörige“ ist. Oder eben immer noch, aber nur deshalb, weil der Herr auch angesichts unserer Untreue doch treu bleibt.

### Unverfügbarkeit und Hingabe

Wie aber kann die Kirche aus der Führung Gottes leben? Natürlich ist das Wirken Gottes und damit auch seine Führung unverfügbar. Damit sind auch geistliche Prozesse unverfügbar. Zugleich dürfen wir aber davon ausgehen, dass uns Gott führen und begleiten möchte und uns seine Gnade nicht vorenthält. Unser Part ist es, uns zu bereiten, mit weitem Herzen und Großmut dafür bereit zu sein, uns führen zu lassen. Neben der Haltung hilft ein angemessener Rahmen sehr dazu, dass ein geistlicher Prozess möglich ist. Das kleinste Element ist hier die Unterbrechung. Zwei, drei Minuten Stille an einer wichtigen Stelle in einem Entscheidungsprozess ermöglichen oft schon viel. Auch eine Phase stillen Gebets mit der Bitte um die richtige Entscheidung kann hilfreich sein. In einer wichtigen Frage sollten alle in Ruhe angehört werden, und es kann beispielsweise in einer zweiten Runde gemeinsam gesucht werden, was mehr dem allgemeinen Wohl, was mehr dem Evangelium entspricht. Dabei ist eine dreifache Aufmerksamkeit wichtig: erstens auf die äußeren Ereignisse, d.h. alle anstehenden Sachfragen und die notwendigen Einschätzungen derselben; zweitens auf die inneren Ereignisse, d.h. die Motivationen und Gefühle der Versammelten; und drittens die Offenbarung Gottes, die Heilige Schrift und andere Quellen des Glaubens, die uns den Weg weisen. Ein geistlicher Prozess im Spannungsfeld dieser drei Pole ist sowohl realitätsnah als auch biblisch inspiriert und nicht zuletzt emotional plausibel, so dass die Gruppe dann auch die Kraft hat, das für gut Erkannte auch umzusetzen.

### DDr. Igna Kramp CJ

*hat Geschichte, Germanistik und katholische Theologie studiert und in Älterer deutscher Literaturwissenschaft und neutestamentlicher Exegese promoviert. Seit 2002 ist sie Mitglied des katholischen Frauenordens Congregatio Jesu. Sie leitet den Entwicklungsbereich Geistliche Prozessbegleitung im Bistum Fulda. Ihre Arbeitsschwerpunkte liegen in der geistlichen Begleitung von Gremien und Prozessen, in der Ausbildung von Multiplikatoren und der theologischen Reflexion des Bistumsprozesses als geistlichem Prozess.*



Martin Hein

## Kirchliche Entscheidungsfindungen mit der Bibel?

*Es scheint eine Selbstverständlichkeit zu sein, dass kirchliche Entscheidungen etwas mit der Bibel zu tun haben. Martin Hein zeigt auf, dass für kirchliche Entscheidungen aus evangelischer Perspektive konsistente Argumentationen und hermeneutisch verantworteter Schriftbezug ebenso notwendig sind wie Überlegungen zu Kommunikation und Partizipation.*

Entscheidungen, die leitende Gremien in der evangelischen Kirche – auf allen Ebenen: vom Kirchenvorstand bis zu Synoden – zu treffen haben, sollten begründet sein. Das impliziert ihr Selbstanspruch. Denn sie sind kein Oktroi, sondern Ergebnis eines Kommunikationsprozesses, an dem viele beteiligt sind. Der Verweis auf umfangreiche Partizipation allein ist allerdings nicht hinreichend für die Akzeptanz, denn er bezieht sich ausschließlich auf das Verfahren. Es braucht – inhaltlich gesehen – zumindest nachvollziehbare und im besten Fall überzeugende Gesichtspunkte, die die Sinnhaftigkeit einer Entscheidung erschließen lassen.

Martin Luther nannte bei seinem Auftritt auf dem Wormser Reichstag im April 1521 zwei Kriterien, denen ein kirchliches Urteil entsprechen müsse und an denen es sich zu bewähren habe: „Vernunft“ und „Heilige Schrift“. Mir erscheinen diese beiden Gesichtspunkte auch ein halbes Jahrtausend später im Blick auf kirchliche Meinungsbildung und Urteilsfindung zu konkreten Fragestellungen höchst brauchbar. Luthers Bezug auf die Vernunft möchte ich in heutigem Zusammenhang in der Weise interpretieren, dass „vernünftig“ als „schlüssig“ und „in sich konsistent“ verstanden werden kann. Das bedeutet: Man muss nicht jede Verlautbarung, die kirchliche Entscheidungen markiert und/oder Orientierung zu vermitteln sucht, prinzipiell gutheißen und teilen, aber ihren Argumentationsgang auf Widerspruchsfreiheit überprüfen können.

Wie aber steht es mit dem zweiten Kriterium: dem Bezug auf die Bibel als „Heiliger Schrift“ der Kirche? Es ist ja geradezu Kennzeichen kirchlicher Verlautbarungen, dass sie sich dieser Relation verpflichtet fühlen und oft extensiv biblische Aussagen zur Erläuterung und Legitimation der entfalteten Position heranziehen. Nicht im Vernunftgebrauch, aber im Schriftbezug unterscheiden sie sich grundlegend etwa von öffentlichen Äußerungen der Parteien oder Verbände. ▶

Genau hier liegt aber auch die Schwierigkeit. Denn wie und in welcher Weise verwenden wir die Bibel? Ist der Bezug auf biblische Aussagen nur schmückendes Beiwerk, auf das gegebenenfalls verzichtet werden könnte, oder hat er eine unaufgebare, weil erschließende Funktion?

In der reformatorischen Tradition war die Frage beantwortet: Die Heilige Schrift ist „Richter, Regel und Richtschnur, nach welcher als dem einzigen Prüfstein alle Lehre erwogen und beurteilt werden.“<sup>2</sup> Kirchliche Verlautbarungen mit dem Anspruch hoher Dignität können daher nicht auf einen Schriftbezug verzichten, der mehr ist als bloßes Schriftzitat!

Allerdings wurde spätestens seit dem Aufkommen der historisch-kritischen Schriftauslegung deutlich, dass es nicht genügen könne, sich zur Klärung dogmatischer und ethischer Fragestellungen allein auf den biblischen Wortlaut zu berufen – und dies umso weniger, als es eben nicht für jedes strittige Problem eindeutige biblische Ausführungen gibt. Es stellt sich also seither das Erfordernis theologischer *Hermeneutik*, also der Bemühung um verantwortungsvolles Reden kirchenleitender Gremien auf dem Hintergrund des biblischen *Gesamtzeugnisses* – und das auch dort, wo sich bestimmte Fragen in der Bibel unmittelbar gar nicht stellen bzw. strittig ist, ob sie dort behandelt werden. Beispiele dafür sind gegenwärtige Herausforderungen wie die Einschätzung der Homosexualität als Lebensform, der Bio- und Gentechnologie und der Haltung zur Suizidassistenten oder die Wahrnehmung der Schöpfungsverantwortung angesichts des fortschreitenden Klimawandels. Da genügt es nicht, einzelne biblische Verse anzuführen (im Sinne von „*Dicta probantia*“), um zu überzeugenden Einsichten und Orientierungen zu gelangen. Die Bibel würde als reines Gesetzbuch oder als Anwendungshandbuch missverstanden.

Die Identifikation der jeweiligen Fragestellung und deren biblisch begründete Entfaltung bis hin zur Entscheidung stellen deshalb einen – bisweilen mühsamen – hermeneutischen und kommunikativen Prozess dar, dessen Ergebnis nicht von vornherein feststeht. Diese Offenheit gilt es angesichts der Pluriformität der Fragestellungen, aber auch des biblischen Zeugnisses zu akzeptieren, ohne deshalb konstatieren zu müssen, nichts

sagen zu können. Im Blick beispielsweise auf die Anwendung der Präimplantationsdiagnostik oder der verbrauchenden Embryonenforschung wären theologisch die Rede vom Leben als Gabe Gottes und die biblische Auffassung des Menschen als Ebenbild Gottes ins Spiel zu bringen, um daraus Leitlinien für eine aktuelle Stellungnahme zu entwickeln.

Nun ist allerdings bemerkenswert, dass sich der erwähnte EKD-Grundlagentext aus dem Jahr 2021 ausschließlich auf Themenfelder bezieht, die die evangelische Lehrbildung (Dogmatik) und das evangelisch verantwortete Handeln (Ethik) betreffen. Auf die anstehenden – und kirchliche Gremien manchmal bis zum Überdross beschäftigenden – Fragen nach der künftigen Gestalt, Struktur und Organisation der evangelischen Landeskirchen (und deren Ebenen) geht er – wohl aus Gründen, prinzipiell zu bleiben – nicht ein. Das könnte zu dem aus meiner Sicht falschen Urteil verleiten, als seien diese Fragen allein und ausschließlich unter organisations- und kommunikationstheoretischen Gesichtspunkten zu klären und zu entscheiden. Ich beobachte bisweilen in den kirchlichen Debatten um die „Zukunft der Kirche“ eine Abstinenz biblischer Bezüge.

Das mag zum einen aus der *Freiheit* herrühren, die das evangelische Grundbekenntnis, die Augsburger Konfession, im 7. Artikel den kirchlichen Gestaltungsfragen bemisst – so Friedrich Wilhelm Graf sehr pointiert: „Für die *Confessio Augustana* kennzeichnend ist ein streng funktionales Verständnis der Kirche. [...] Die Kirche wird also allein durch Wort und Sakrament, durch Predigt und Abendmahl konstituiert. Folglich hat ihre äußere Ordnung oder institutionelle Verfassung keine eigene theologische Dignität.“<sup>3</sup> Dann würde sich bei Überlegungen zu kirchlichen Organisationsformen der Bezug auf die Heilige Schrift tatsächlich erübrigen.

<sup>1</sup> Dies ist der Hintergrund für den „Grundlagentext“ des Rates der Evangelischen Kirche in Deutschland: „Die Bedeutung der Bibel für kirchenleitenden Entscheidungen“, Leipzig 2021. Er wurde von der Kammer für Theologie der EKD erarbeitet und ist unter <https://www.ekd.de/bedeutung-der-bibel-fuer-kirchenleitende-entscheidungen-66351.htm> zum Download verfügbar [22.02.2022].

<sup>2</sup> So die Konkordienformel 157.

<sup>3</sup> Friedrich Wilhelm Graf, *Der Protestantismus. Geschichte und Gegenwart*, München 2006, 37.

Zum anderen wird die offensichtliche Abstinenz verstärkt durch den so genannten „*empirischen Turn*“ in der Praktischen Theologie, bei dem in allererster Linie die Einstellungen und Erwartungen der Kirchenmitglieder, aber auch der Gesellschaft gegenüber der Kirche erhoben und evaluiert werden, um daraus ein Bild von deren der künftiger Gestalt unter veränderten Rahmenbedingungen zu entwickeln.

Um nicht missverstanden zu werden: Mitgliederbefragungen und -konsultationen haben darin ihre Bedeutung, „blinde Flecken“ in der – professionsbedingt oft verengten – Wahrnehmung kirchlichen Handelns zu erkennen. Macht man aber ausschließlich sie zur „Richtschnur“ und will aus ihnen heraus – unter dem Druck notwendiger allseitiger Reduzierungen – Leitideen entfalten, die das kirchliche Handeln orientieren sollen, so greift dies nach meiner Meinung zu kurz. Auch in aktuellen Gestaltungsfragen ist der Bezug auf die Heilige Schrift der evangelischen Kirche nicht nur angemessen, sondern kann wichtige handlungsleitende Gesichtspunkte zutage fördern!

Entsprechend sollte die gegenwärtig allüberall ventilierte Frage „Welche Gestalt von Kirche wollen wir?“ zu der Frage in Beziehung gesetzt werden: „Welche Gestalt von Kirche will Christus?“ Weit hergeholt oder naiv ist diese Korrelation nicht. Immerhin bekennen wir ihn als „Herrn“ und „Haupt“ der Kirche bzw. der Gemeinde. Und das verstehe ich nicht in einem bloß deklaratorischen – und damit konsequenzlosen – Sinn! Der Blick in die Bibel wird unerlässlich.

Das biblische Zeugnis von Christus und seiner Gemeinde ist unbestritten vielfältig. Es gibt nicht die „eine“ maßgebliche Kirchengestalt. Das hat uns die neutestamentliche Wissenschaft gelehrt. Und sie hat, sofern sie sich als *theologische* Wissenschaft versteht, damit Wege geöffnet, diese Pluriformität als Ausdruck der Wirksamkeit des Heiligen Geistes, also als Reichtum, zu deuten. Von der evangelischen Volkskirche, wie sie sich in Deutschland entwickelt hat,<sup>4</sup> lesen wir nichts im Neuen Testament. Wie auch! Aber in Zeiten der Neu-Orientierung des kirchlichen Leitbilds ist es ebenso notwendig wie aufschlussreich, sich des Zeugnisses von den Ursprüngen der Kirche zu vergewissern und daraus – des geschichtlichen

„Grabens“ eingedenk – Einsichten und Impulse für ihre künftige Gestaltung zu gewinnen.

Mir erscheint die „Bedeutung der Bibel für kirchenleitende Entscheidungen“ daher auch im Blick auf die Kirche selbst geboten! Gemeinsame Einsichten und deren Aneignung ergeben sich nur, wenn kirchliche Gremien – vom Kirchenvorstand bis zur Synode – in einem kommunikativen und partizipatorischen Prozess die Heilige Schrift zusammen lesen und nicht nur – wie es in der kirchlichen Sprache blumig heißt – um Verständigung „ringen“, sondern bei dieser Lektüre um Inspiration durch den Heiligen Geist bitten. Der Rückbezug auf die Bibel initiiert einen zutiefst geistlichen Prozess und eröffnet Gestaltungsfreiheit, ohne deshalb beliebig zu sein.<sup>5</sup>

Ob die dann verabschiedeten und begründeten kirchenleitenden Entscheidungen und Verlautbarungen in ganzer Breite Zustimmung finden, bleibt einem weiteren Prozess, dem der Rezeption, vorbehalten. Aber auch der ereignet sich – theologisch gesehen – unter dem Wirken des Geistes Gottes. Unter dieser Voraussetzung besteht eine berechtigte Hoffnung auf Resonanz und Akzeptanz.

#### Prof. Dr. Martin Hein

war von 2000 bis 2019 Bischof der Evangelischen Kirche von Kurhessen-Waldeck und von 2014 bis 2018 Mitglied im Deutschen Ethikrat. Aktuell gehört er dem Rat für Digitalethik der Hessischen Landesregierung an und leitet den Kasseler Klimaschutzrat.  
[www.martinhein.de](http://www.martinhein.de)

<sup>4</sup> Vgl. Martin Hein, Art. Volkskirche I./II., in *Religion in Geschichte und Gegenwart*, 4. Aufl., Bd. 8 (2005), 1184-1186.

<sup>5</sup> Um solch einen Prozess zu arrangieren, ist es notwendig, gruppengemäße Formen der Bibellektüre auszuprobieren und einzuüben. Hierfür gibt es eine Fülle von methodisch-didaktischen Hilfestellungen; vgl. z.B. <https://www.gemeindedienst-ekm.de/asset/JCtZWaOVRtKykY818kvT1A/handout-bibelarbeiten.pdf?ts=1590857076246> oder [https://www.pastoralplan-bistum-muenster.de/fileadmin/user\\_upload/pastoralplan/downloads/2014/Bibelteilen-Umschlag-und-Einleger.pdf](https://www.pastoralplan-bistum-muenster.de/fileadmin/user_upload/pastoralplan/downloads/2014/Bibelteilen-Umschlag-und-Einleger.pdf) [09.02.2022].

## Neue Formen der Partizipation für die Kirche – Veränderungsprozesse mit Beteiligung gestalten

*Bürgerbeteiligung und damit partizipative Veränderungsprozesse haben Hochkonjunktur, vor allem im kommunalen Bereich. In der Kirche finden sie dagegen erst langsam breitere Beachtung. Warum sollten wir uns als Kirche damit beschäftigen, welche Chancen liegen darin und worauf kommt es dabei an? Dieser Beitrag widmet sich grundsätzlichen Fragen der Haltung und des Vorgehens.<sup>1</sup>*



Martin Schwarz

### WARUM BETEILIGEN?

Wie kommt es zu diesem Boom der partizipativen Verfahren? Im Wesentlichen scheint es eine Reaktion auf verschiedene Krisen zu sein: Immer komplexere gesellschaftliche, ökonomische und ökologische Herausforderungen bringen unsere traditionellen Entscheidungsverfahren an ihre Grenzen. Wir erleben zudem eine Akzeptanzkrise partizipativ-demokratischer Entscheidungsprozesse. Und nicht zuletzt zeigt die Corona-Krise, dass durch rein pragmatisch-wissenschaftliche Kommunikation viele Menschen nicht erreicht werden. Wir brauchen Dialog- und Entscheidungsstrukturen, die den gesellschaftlichen Zusammenhalt auf inklusive Weise stärken.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> *Empfehlenswerte Materialien und Fortbildungen zu Formaten und Methoden gibt es z. B. bei der Allianz für Beteiligung Baden-Württemberg, bei der Führungsakademie Baden-Württemberg, der Stiftung Mitarbeit oder auf der Seite [partizipation.at](http://partizipation.at) (Stand 06.02.22)*

<sup>2</sup> *Ein sehr anregendes Buch zu gesellschaftlichen Aushandlungsprozessen angesichts einer vielfältiger werdenden Gesellschaft hat die österreichische Migrationsforscherin Judith Kohlenberger geschrieben. Kohlenberger plädiert für ein integratives Verständnis des gesellschaftlichen „Wir“, das Wachstumsschmerzen nicht scheut, das Unterschiede als Chance auf Weiterentwicklung und echte Teilhabe begreift. (Judith Kohlenberger, Wir, Wien 2021).*

Was passiert, wenn Menschen sich nicht ausreichend beteiligt fühlen? Sicher haben Sie das selbst erlebt: Die Diskussion fängt immer wieder von vorne an. Alle Einwände wurden zwar argumentativ entkräftet, der Widerstand der Beteiligten bleibt dennoch. Immer neue Einwände werden vorgebracht, die aber zunehmend weit hergeholt oder absurd erscheinen. Sie erleben passiven Widerstand im Prozess. Mit unvorhergesehenen Schwierigkeiten (und kein Veränderungsprozess läuft nach Plan), gehen die Beteiligten nicht konstruktiv um. Sie erleben stattdessen Misstrauen und persönliche Schuldzuweisungen. Der Erste Schritt zu mehr Beteiligung besteht darin, Verantwortlichkeit zu erreichen: Aus Betroffenen sollen Beteiligte werden. Dann gilt es, Raum für einen offenen Dialog zu schaffen. Erst auf der Basis von vertrauensvollen Beziehungen entsteht ein umfassendes, gemeinsames Bild der anstehenden Herausforderungen und einer gewünschten Zukunft. Das ist schließlich die Grundlage für konkrete Problemlösungen.

Mich wundert immer wieder, wie leicht wir uns als Kirche und Diakonie zu rein technokratischem Vorgehen verleiten lassen. Wir sollten es besser wissen. Ekklesiologisch legt das Bild der Gemeinde als Leib Christi nahe, die jeweiligen spezifischen Kompetenzen und Wahrnehmungen der Glieder ernst zu nehmen und in Entscheidungen einzubeziehen. Darüber hinaus verfügen viele Menschen in Kirche und Diakonie über Erfahrungen in Gruppen- und Bildungsarbeit, in Beratung, Seelsorge oder Hermeneutik. Beteiligungsprozesse sind kollektive Bildungsprozesse. Wer sollte sie also besser gestalten können als wir in der Kirche? Dazu kommt eine weitere Besonderheit unserer Organisationen: Sie leben von Freiwilligkeit und intrinsischer Motivation. Sie sind nicht gewinnorientiert, und Erfolg lässt sich nur unzureichend an harten Zahlen messen. Sachliche Argumente sind daher für eine Entscheidung häufig nachrangig. Und was sich in einer sich rasend schnell veränderten Welt in zehn Jahren als richtig erweisen wird, wissen wir ohnehin nicht. So ist Beteiligung der entscheidende Faktor eines Veränderungsprozesses. Es kommt alles darauf an, dass die Betroffenen die Entscheidungen mittragen und mit unerwarteten oder gar unerwünschten Konsequenzen (die es immer auch geben wird) konstruktiv umgehen.

## SELBSTORGANISATION

Ein Schlüssel für mehr Beteiligung ist die Stärkung der Selbstorganisation. Sie ist effizienter, weil sie die Expertise der Betroffenen nutzt, die in repräsentativen Gremien oder informellen Machtstrukturen oft nicht vertreten sind. Auch hier gilt die Binsenweisheit aus der Beratung: „Wer das Problem hat, hat auch die Lösung.“

Ein anschauliches Bild für die klassische Art und Weise, Organisationen zu steuern, ist die Ampelkreuzung. Dort gibt es sehr einfache und klare Verhaltensregeln, und der Verkehr lässt sich damit zuverlässig regeln. Der Nachteil: Sie ist sehr unflexibel. Auch bei freier Straße zeigt sie regelmäßig Rot. Zwar lässt sich das heute smarter steuern. Auf Organisationen übertragen hieße das aber, das Regelwerk ungeheuer auszudifferenzieren. Das Gegenbild dazu ist der Kreisverkehr. Die Akteur\*innen entscheiden situativ und selbstverantwortlich. Dadurch ist der Kreisverkehr deutlich effizienter. Dabei ist auch der Kreisverkehr nicht chaotisch. Vielmehr gibt es eine sehr klare Struktur und einfache Regeln. Bei Veränderungsprozessen stehen wir vor der Frage: Welche Strukturen sind nötig, um Selbstorganisation zu ermöglichen?

Theoretische Modelle für Veränderungsprozesse stellen deren Struktur meist als eine Art einfachen Regelkreis dar. Davon unterscheidet sich aber der konkrete *Ablauf* eines solchen Prozesses. Der ist geprägt von Schleifen, von Irrwegen, von Krisen und (hoffentlich) kreativen Durchbrüchen. Manchmal heißt es am Ende eines Prozesses: „Da hätten wir ja gleich drauf kommen können!“ Der Satz zeugt dann von einer hohen Akzeptanz des Ergebnisses – er ist dennoch falsch. Ohne den Weg dahin, wäre diese Einsicht nicht entstanden. ►

### BEDINGUNGEN FÜR ERFOLGREICHE BETEILIGUNG

Was habe all diese Überlegungen nun für Konsequenzen für einen Beteiligungsprozess? Der Beteiligungsexperte Andreas Paust pflegt zu sagen, wenn wir über Beteiligung nachdächten, sei es in der Regel dafür zu spät. Dann sind nämlich entscheidende Weichen bereits gestellt und womöglich schon Fronten gebildet. Diese aufzubrechen, erfordert sehr viele vertrauensbildende Maßnahmen. Es genügt jedenfalls auf keinen Fall, einen Veränderungsprozess zu konzipieren, bei dem Kommunikations- und Beteiligungselemente nachträglich ergänzt werden. Der Satz „Wir müssen die Menschen auf dem Weg mitnehmen!“ konstruiert bereits ein Gefälle. Erst aus vertrauensvoller Kommunikation ergeben sich Lösungen. Natürlich kostet das Zeit und Mühe. Als Faustregel gilt: Beteiligung in einem Veränderungsprozess erfordert ebenso viel Organisations- und Kommunikationsaufwand, wie alle anderen, notwendigen Aktivitäten zusammen genommen. Beteiligung ist die halbe Miete!

Welche Bedingungen müssen erfüllt sein, damit ein Beteiligungsprozess gelingt? Zunächst muss die Art der Beteiligung geklärt werden: *Information*, *Konsultation*, *Entscheidung* und *operative Mitarbeit*. Alle diese Beteiligungsformen haben ihre Berechtigung. Es gibt auch die Abfolge mehrerer Formen innerhalb eines Prozesses. Häufig geben die Art des Projekts oder der rechtliche Rahmen die Form vor. Entscheidend ist: In jeder Phase eines Prozesses muss für alle Beteiligten transparent sein, um welche Art der Beteiligung es gerade geht. Sonst entstehen falsche Erwartungen und damit Enttäuschungen.

Eine zweite Voraussetzung für einen erfolgreichen Beteiligungsprozess: Was ist die Frage? Häufig ist der Anlass eines Veränderungsprozesses nicht die eigentliche Ursache des Problems. Was ist die Frage *hinter* der Frage? Worum geht es *wirklich*? Erst der Konsens über die Ausgangsfrage ermöglicht gemeinsame, konstruktive Arbeit an der Lösung.

Ein weiterer Erfolgsfaktor: Nicht zu früh entscheiden! Es sollten keine Vorentscheidungen getroffen werden, bevor alle Bedürfnisse, Interessen, Erfahrungen und Rahmenbedingungen auf dem Tisch sind. Der Prozess sollte möglichst lange im Fluss bleiben und durchgehend von einem breiten Konsens getragen sein. Voreilige Weichenstellungen, die später kaum mehr revidierbar sind, führen sehr wahrscheinlich zu unbrauchbaren Ergebnissen.

Daran schließt sich an: Entscheidungen über Alternativen vermeiden! Sie führen zu Polarisierung. Und ausgerechnet diejenigen, die noch nicht festgelegt und Argumenten zugänglich sind, gehen verloren. Sie werden genötigt, sich auf eine Seite zu schlagen. Außerdem führen Auswahlentscheidungen immer zu Verlierer\*innen, die dann bei unvorhergesehenen Umsetzungsschwierigkeiten (und die kommen bestimmt) sagen: „Ich hab’s ja gleich gesagt. Hättet ihr halt auf mich gehört!“ Umgekehrt lässt sich dieser Effekt aber auch nutzen: Oft starten wir Beteiligungen leider erst, wenn die Situation bereits polarisiert ist. Dann kann der Prozess wieder in Bewegung kommen, wenn wir zusätzliche Menschen einbeziehen, die noch keine festgelegte Position haben.

Ein weiterer Faktor: Die Beteiligten dürfen den emotionalen Bezug nicht verlieren. Zu frühe Entscheidungen führen nicht nur auf falsche Fährten. Dadurch fallen auch Anliegen von Beteiligten unter den Tisch, die sich dann vom Prozess innerlich verabschieden. Typischerweise finden in einem Prozess sehr viele solcher Entscheidungen statt. Wir stimmen ab, kleben Pünktchen oder füllen Entscheidungsmatrizen. Mit jedem Schritt verlieren einige den emotionalen Anschluss. Am Ende gibt es ein Ergebnis, hinter dem niemand steht. Ein typisches Symptom für solche Prozesse sind Gremienmitglieder, die Entscheidungen trotz Einstimmigkeit nicht nach außen vertreten oder sie nicht engagiert umsetzen. Das Projekt landet in der Schublade.

Eine grundlegende Frage für einen erfolgreichen Veränderungsprozess: Wann ist eine Entscheidung eine Entscheidung? Entscheidungen müssen inhaltlich begründbar sein. Die korrekte Anwendung einer Moderationsmethode ist keine inhaltliche Begründung. Für die Beteiligten muss stets nachvollziehbar bleiben, aus welchen inhaltlichen Gründen das Ergebnis zustande kam. Andernfalls ist ein typisches Symptom: Gremienmitglieder vertreten eine Entscheidung nicht außen. „Ich weiß auch nicht mehr, warum wir das so entschieden haben.“ Das wird häufig als mangelnde Loyalität interpretiert. Die Beteiligten haben aber lediglich im Laufe des Prozesses den Faden verloren.

Ein letzter Erfolgsfaktor: Mit den Leuten reden! Entscheidungsgremien haben in der Regel bis zum Ergebnis einen langen Weg hinter sich. Es genügt nicht, den Betroffenen das Ergebnis zu erklären. Sie müssen auch die Möglichkeit haben, den Weg dahin nachzuvollziehen. Die Kommunikation des Ergebnisses erfordert viel Aufwand und bei Schlüsselpersonen häufig Einzelgespräche. Dafür ist es hilfreich, bereits am Anfang des Prozesses eine Akteur\*innen-Analyse zu erstellen, mit deren Hilfe Schlüsselpersonen identifiziert werden. Diese Kommunikationsaufgabe können Verantwortliche nicht delegieren. Und sie müssen sich nicht nur Kritik stellen, sondern auch den naiven Fragen derer geduldig begegnen, die das erste Mal mit dem Thema konfrontiert sind.

Nach alldem stellt sich für Verantwortliche, für Mitglieder repräsentativer Gremien und für Hauptamtliche eine entscheidende Frage: Was wird nun aus uns? Die Ergänzung repräsentativer Verfahren durch partizipative Prozesse verändert ihre Rolle grundlegend. Mit Widerstand ist zu rechnen! Sie sind nicht mehr die Lösungslieferant\*innen. Sie werden Ermöglicher\*innen und Befähiger\*innen. Sie beschließen über die Anlässe der Beteiligung, schaffen den Rahmen dafür, sorgen für die Ressourcen. Sie legitimieren sich nicht mehr durch ihr Herrschaftswissen, sondern stehen mit ihrer Expertise allen Beteiligten zur Verfügung. Und schließlich sorgen sie für eine geordnete Umsetzung der Ergebnisse.

## WAS BRINGT'S?

Partizipative Verfahren sind nicht nur aufwendig. Sie bedeuten auch einen grundlegenden Kulturwandel. Warum sollten wir uns darauf einlassen? Zunächst: Beteiligung geht nie schief – jedenfalls, wenn sie erst gemeint ist, professionell geplant und durchgeführt wird. Das legen auch erste empirische Untersuchungen in Baden-Württemberg nahe.<sup>3</sup> Sie führt zuverlässig zu einem besseren Miteinander und die Beteiligten lernen voneinander. Aber meist nicht nur das: Partizipationsprozesse erzielen passgenauere, effizientere Lösungen. Der Widerstand gegen die Umsetzung wird vermindert. Die Bereitschaft wächst, konstruktiv mit Umsetzungsschwierigkeiten umzugehen. Deswegen kann ein umfassender Beteiligungsprozess oft die schnellere und billigere Lösung sein. Und ein letzter Punkt: Menschen, die beteiligt wurden, sagen: Das ist unser Gemeindehaus, unsere neue Struktur, unser Leitbild. Beteiligung schafft Ownership.

### Martin Schwarz

*war Gemeindepfarrer in einer württembergischen Landgemeinde, daneben stellvertretender Dekan und verantwortlich für Presse und Öffentlichkeitsarbeit. Danach wechselte er an die Evangelische Akademie Bad Boll als Wirtschafts- und Sozialpfarrer im Kirchlichen Dienst in der Arbeitswelt (KDA). Anschließend arbeitete er als Projektleiter für Personal- und Organisationsentwicklungsprojekte sowie Bürgerbeteiligung an der Führungsakademie des Landes Baden-Württemberg. Seit März 2021 leitet er die Abteilung Theologie und Bildung im Diakonischen Werk Württemberg.*

<sup>3</sup> Vgl. die „Evaluierung der Verwaltungsvorschrift ‚Öffentlichkeitsbeteiligung‘ und des damit zusammenhängenden ‚Leitfadens für eine neue Planungskultur‘ des Landes Baden-Württemberg“ des deutschen Forschungsinstituts für öffentliche Verwaltung Kehl. Download (PDF siehe: [https://www.researchgate.net/publication/358651300\\_Evaluierung\\_der\\_Verwaltungsvorschrift\\_Offentlichkeitsbeteiligung\\_und\\_des\\_damit\\_zusammenhangenden\\_Leitfadens\\_fur\\_eine\\_neue\\_Planungskultur\\_des\\_Landes\\_Baden-Wurttemberg](https://www.researchgate.net/publication/358651300_Evaluierung_der_Verwaltungsvorschrift_Offentlichkeitsbeteiligung_und_des_damit_zusammenhangenden_Leitfadens_fur_eine_neue_Planungskultur_des_Landes_Baden-Wurttemberg). Zugriff 8.6.2022.

Christhard Ebert



*Regionale Kooperationsprozesse nehmen überall zu. Das Konzept der regioloalen Kirchenentwicklung spielt dabei eine besondere Rolle, weil es bewusst die geistliche Dimension in den Mittelpunkt stellt.*

### *Regioloale Kirchenentwicklung – Zauberwort oder doch nur eine weitere Sau, die durchs Dorf getrieben wird?*

Regionale Kooperationsprozesse zwischen Kirchengemeinden nehmen allerorten Fahrt auf – wenn auch meistens nicht ganz freiwillig. Die Gründe bzw. Anlässe sind dabei meist ähnlich: zurückgehende Gemeindegliederzahlen, weniger Geld, unbesetzte oder gestrichene Pfarrstellen, zu viel Gebäude usw. Und weil sowieso keiner alles tun kann, rauft man sich in der Not zusammen und schaut, wie das Ganze regional gestemmt werden kann. So weit, so gut. Aber solche Prozesse sind häufig aus der Not geboren, von Druck getrieben und strukturell formatiert und stellen dabei bestenfalls eine Anpassungsleistung dar und keine Entwicklungsleistung.

Wer jedoch Gemeinde- oder Kirchenentwicklung will, muss anders ansetzen, muss weg von den extrinsischen Einflussfaktoren hin zur intrinsischen Motivation. Hier kommt die regioloale Kirchenentwicklung<sup>1</sup> ins Spiel. Anders als in strukturell formatierten Regionalisierungsprozessen fragt regioloale Kirchenentwicklung konsequent zuerst nach der Kommunikation des Evangeliums als gemeinsamer Auftrag von Kirche in einer Region und ordnet alles diesem gemeinsamen Ziel zu oder auch unter. Damit wird ein Perspektivenwechsel vollzogen, der die geistliche Dimension in die Mitte stellt und zur Bezugsgröße aller regionalen Kooperation macht. Das kann eine Reihe von Konsequenzen haben:

Es entsteht ein mehrdimensionaler Gestaltungsraum<sup>2</sup>, der weniger durch das bestimmt wird, was in ihm ist und mehr durch das, was in ihm geschieht – wenn also lokale Akteure sich miteinander vernetzen und kooperieren. Schließlich sind alle Akteure innerhalb der regioloalen Kirchenentwicklung lokal – seien es Ortsgemeinden, Leuchtturmkirchen, Hauskreise, Fresh-X-Initiativen usw. Das bedeutet auch, dass regioloale Kirchenentwicklung nicht notwendigerweise an

<sup>1</sup> Vgl. Michael Herbst & Hans-Hermann Pompe, *Regioloale Kirchenentwicklung. Wie Gemeinden vom Nebeneinander zum Miteinander kommen können*. ZMiR-Klartext, 4Dortmund 2018.

<sup>2</sup> Zum Konzept eines mehrdimensionalen Gestaltungsraum s. ZMiR-Team, *Region als mehrdimensionaler Gestaltungsraum*. 37 Thesen zur Region. In: Daniel Hörsch / Hans-Hermann Pompe (Hg.), *Region – Gestaltungsraum der Kirche. Begriffserklärungen, ekklesiologische Horizonte, Praxiserfahrungen*, KiA 4, Leipzig 2012, 219 ff.

definierte (auch kirchliche Regionen) gebunden ist, sondern sie kann sie überschreiten und verändern. Die Mehrdimensionalität erlaubt es z. B., diesen Raum dezidiert auch als geistlichen Raum zu betrachten, der durch das bestimmt wird, was an spirituellem Erleben oder geistlicher Arbeit in ihm geschieht. Wie auch immer: Diese Räume sind im besten Fall deckungsgleich mit lebendigen Sozialräumen – weil der Fokus kirchlichen Handelns eben nicht Nabelschau sein kann, sondern konkrete Menschen in konkreten Sozialräumen meint.

Damit werden auch strukturelle Fragen nicht obsolet (schließlich ist Struktur immer), aber sie sind nur noch eine Dimension neben anderen und haben eine dienende Funktion: Sie sollen die Kommunikation des Evangeliums unterstützen und nicht behindern. Sie sind also nicht sakrosankt und kein Selbstzweck, und wenn es notwendig ist, müssen und können sie weiterentwickelt, abgebaut oder umgebaut werden.

Damit hängt auch zusammen, dass den weichen Faktoren der Vorzug vor den harten gegeben wird. Das bedeutet u. a., dass ein Klima des Vertrauens gewollt, aktiv gefördert und permanent weiterentwickelt wird. Vertrauen ist das Bindemittel in Veränderungsprozessen, die ohne Vertrauen auf Sand gebaut sind.

Zu den weichen Faktoren gehört auch die gegenseitige Wertschätzung. Sie ist Grundlage für Kooperationen als Modus regiolokaler Kirchenentwicklung und unterstützt damit:

- **Zusammenarbeit** – *gemeinsame Absprachen, gemeinsame Projekte, gemeinsame Gruppen in der Region.*
- **Profilierung** – *Eine starke Region hat starke lokale Akteure. Profil zu entwickeln, zielt auf das Besondere einer Gemeinde, eines funktionalen Dienstes, einer Leuchtturmkirche, einer Kleingruppe: ihre erkennbaren Identitäten, ihre Ausstrahlungen und Stärken. Profilierung ist für Gemeinden gleichzeitig auch der Abschied vom parochialen Vollprogramm, an dem wir sonst irgendwann ersticken würden.*

- **Ergänzung** – *das benennt, was eine einzelne Gemeinde oder ein Dienst oder ein Team gut kann und was sie weniger gut kann, um wechselseitig ein freiwilliges Geben und Nehmen zum Vorteil aller zu entwickeln.*

- **Solidarität** – *nach 1 Kor 12 bindet sie die einzelnen Glieder aneinander, im gegenseitigen Freud und Leid, in Unterstützung, Lastenausgleich, Mittragen, Vertretung, Fürbitte. Solidarität ist zugleich der Abschied von der protestantischen Form der Anerkennung: dem Neid.*

So gesehen ist regiolokale Kirchenentwicklung weniger ein Handlungskonzept (weil jeder regiolokaler Kooperationsprozess kontextabhängig und damit einmalig ist), sondern eher ein Wahrnehmungskonzept, eine Sehhilfe, die die Auftragsorientierung von Gemeinde und Kirche und die Vernetzung verschiedener lokaler Akteure gemeinsam betrachtet und dazu beitragen will, dass sich eine lebendige und bunte regiolokale Kirche entwickeln kann.

### Christhard Ebert

*Pfarrer und systemischer Coach (DGfC), Referent im Institut für Gemeindeentwicklung und missionarische Dienste der Evangelische Kirche von Westfalen.*

## Wertebasierte Unternehmensführung

Heinz-Walter Große



Wertebasierte Unternehmensführung ist nicht etwa nur in Non-Profit-Organisationen ein Thema, sondern gerade auch in Unternehmen, die sich am Markt beweisen und Gewinne erzielen müssen. Hans-Walter Große beschreibt, warum das auch zur Sicherung des langfristigen Unternehmenserfolgs notwendig ist.

### 1 Warum?

Warum sollen Unternehmen sich mit der Frage nach ihren Werten beschäftigen? Man produziert Produkte oder stellt Dienstleistungen<sup>1</sup> zur Verfügung, diese müssen Käufer oder Abnehmer finden und am Ende muss bei all den Aktivitäten von Produktion und Verkauf auch noch ein angemessener Gewinn erzielt werden. Dabei bietet man qualifizierten Mitarbeitenden einen sicheren Arbeitsplatz und ein gutes Gehalt. Warum sich dann noch Gedanken über Werte oder Mitarbeitermotivation machen?

Gibt man in Google die Frage ein „Warum sind Unternehmenswerte wichtig?“ erhält man folgende Antwort: „Unternehmenswerte schaffen eine Entscheidungsgrundlage, Handlungsorientierung, sowie Verhaltensmaßstäbe. Unternehmenswerte schaffen Loyalität und binden Mitarbeitende an das Unternehmen. Sie wirken sich positiv auf Vertrauen und die Motivation aus. Glaubwürdigkeit und Image des Unternehmens werden gestärkt.“<sup>2</sup>

### 2 Entwicklung einer Unternehmenskultur

In der Tat beschäftigen sich heute fast alle größeren Unternehmen mit der Frage ihrer Unternehmenswerte. Laut Umfrage von PWC aus dem Jahr 2018 gaben 76 % der befragten Unternehmen an, dass sie über Werte verfügen. Über 90 % der Unternehmen nannten als wichtigste Auswirkungen ihrer Werte die Verbesserung der Mitarbeiterbindung und die Förderung der Mitarbeiterzufriedenheit.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Im Folgenden wird immer von Produkten gesprochen.

<sup>2</sup> <https://alleantworten.de/warum-sind-unternehmenswerte-so-wichtig> [28.02.2022].

<sup>3</sup> PricewaterhouseCoopers Family Business Survey 2018 (<https://www.pwc.de/de/mittelstand/family-business-survey-2018.html> [28.02.2022]).

Die Mitarbeitenden werden heute als wichtiger Adressat von Unternehmenswerten gesehen. Das hat auch seine Berechtigung, da vermehrt Mitarbeitende sich „ihr“ Unternehmen nicht ausschließlich nach der Aufgabe und Bezahlung wählen. Entscheidungsgrundlage ist eben auch, „Was“ das Unternehmen macht (Purpose) und welche Werte im Unternehmen gelebt werden. Sie stellen vermehrt die Frage nach dem Sinn ihrer Arbeit. Mitarbeitende wollen erkennen, wie sie sich persönlich im Unternehmen weiterentwickeln können.

Beschäftigt man sich mit den Geschäftsberichten und Homepages einzelner Unternehmen, sieht man, dass auch hier Werte eine zentrale Rolle in der Berichterstattung einnehmen. Dabei werden neben den Beschäftigten unter anderem auch Kunden, Lieferanten und die Gesellschaft als Adressaten genannt.

Bei der Auswahl und Darstellung der Werte sind die Unternehmen sehr heterogen.

- *Integrität, Mut zur Veränderung, Teamarbeit, hohes Engagement*<sup>4</sup>
- *Verantwortung, Aufrichtigkeit, Mut, Vielfalt, Stolz, Zusammenhalt, Zuverlässigkeit*<sup>5</sup>
- *Effizienz, innovativ, nachhaltig*<sup>6</sup>
- *Kreativ, offen, verantwortungsvoll, unternehmerisch*<sup>7</sup>
- *Leadership (Führung), Integrität, Flexibilität, Effizienz*<sup>8</sup>

Wenn man diese Aufzählung einzelner Unternehmenswerte sieht, so wird deutlich, dass diese einer inhaltlichen Ausfüllung bedürfen. Die Schlagworte allein lassen einen großen Spielraum an Deutungen. Die Beschäftigung mit Werten ist dabei die Grundlage der Entwicklung einer positiven Unternehmenskultur.

<sup>4</sup> <https://www.hilti.de/content/hilti/E3/DE/de/company/corporate-responsibility/approach.html> [28.02.2022].

<sup>5</sup> <https://www.volkswagenag.com/de/group/volkswagen-group-essentials.html> [28.02.2022].

<sup>6</sup> <https://www.bbraun.de/de/unternehmen/werte-und-philosophie.html> [28.02.2022].

## 2.1 Wertschätzung – Zusammenhalt – Aufrichtigkeit

Viele der genannten Werte haben eine Kultur gegenseitiger Wertschätzung zum Ziel. Wie gestaltet sich der tägliche Umgang von Vorgesetzten und Mitarbeitenden, aber auch der einzelnen Mitarbeitenden untereinander. Vieles deutet daraufhin, dass die Goldene Regel<sup>9</sup> von besonderer Bedeutung ist: **Behandle andere so, wie du von ihnen behandelt werden willst.**

Man kann eben sehr oft beobachten, dass im Umgang miteinander nicht nach dieser Regel gehandelt wird. Wie oft beschwerten sich Mitarbeitende, dass sie keine Wertschätzung für ihre Leistungen bekommen. Sie wünschen sich für ihre Arbeit auch eine entsprechende Anerkennung. Das ist immer wieder eine zentrale und berechtigte Forderung, die noch einen weiteren Grundsatz zur Folge hat: **Nur wer andere lobt, hat auch das Recht zu kritisieren!**

Wie schnell ist man doch dabei, den anderen zu kritisieren – es scheint doch kein Problem zu sein, die Mängel in der Arbeit des Mitarbeitenden oder des\*der Kolleg\*in aufzuzeigen. Aber sieht man mit gleicher Intensität auch dessen positiven Beitrag? Natürlich muss das eine ehrliche Anerkennung sein, hier ist Aufrichtigkeit gefragt.

Immer wieder sind aber diejenigen, die Wertschätzung einfordern, nicht gerade verschwenderisch, in ihrem eigenen Umfeld andere zu loben. Und – da gibt es noch einen anderen Aspekt. Spricht man als Mitarbeitender auch die Leistungen der Chefin oder des Chefs offen mit einem Lob an? Dazu kann man jeden nur ermutigen, es einmal auszuprobieren, das Ergebnis wird sehr positiv überraschen. **Unglaublich wieviel Lob ein Mensch ertragen kann!** ▶

<sup>7</sup> <https://www.basf.com/global/de/who-we-are/strategy/purpose-action-areas-values.html> [28.02.2022].

<sup>8</sup> <https://www.bayer.com/de/commitments/unsere-werte> [28.02.2022].

<sup>9</sup> Mt 7,12.

**2.2 Transparenz – Offenheit – Vertrauen**

Eine ganze Reihe von gewählten Werten lassen sich unter den Aspekten von Transparenz und Vertrauen zusammenfassen. Welche Informationen erhalten die Mitarbeitenden und die Öffentlichkeit? Hier ist insbesondere auch unter dem Aspekt der Effizienz wichtig, dass man Mitarbeitende über das Unternehmensgeschehen regelmäßig informiert. Ergebnisse müssen den Mitarbeitenden verständlich und offen kommuniziert werden. Es muss gezeigt werden, welche Betriebsergebnisse erwirtschaftet wurden und ob diese auch profitabel waren. Bei allen Anstrengungen nach effizientem Handeln muss verdeutlicht werden, wie Gewinne im Unternehmen eingesetzt wurden. Welche Investitionen wurden getätigt und wie sichern diese die Zukunft des Unternehmens? Wichtig ist dabei auch die Frage, welcher Teil des Gewinns verlässt in Form von Dividenden das Unternehmen.

Wird im Unternehmen eine Sozialpartnerschaft gelebt? Betriebsräte und Gewerkschaften können zu einer gelebten Transparenz im Unternehmen beitragen. Sind sie in Entscheidungen involviert, gibt das auch vielen Mitarbeitenden ein Gefühl von Sicherheit.

Waren in der Vergangenheit Einzelbüros für Führungskräfte und für viele Sachbearbeiterinnen und Sachbearbeiter Großraumbüros die Regel, so hat sich die Bürolandschaft in vielen Betrieben heute zu sogenannten offenen Bürokonzepten hin entwickelt.

Viele anstehende Aufgaben werden nicht von einzelnen Mitarbeitenden allein gelöst, sondern erfordern das Arbeiten in Gruppen. Hierbei zeigt sich, welche Vertrauenskultur im Unternehmen herrscht. Arbeitet man vertrauensvoll zusammen oder kontrolliert einer den anderen? In Zeiten von Corona erfährt diese Vertrauenskultur, insbesondere im Hinblick auf das Arbeiten im Homeoffice, ganz neue Herausforderungen.

**3 Sicherung des langfristigen Unternehmenserfolges**

Neben den Werten, die sich primär auf das Ziel von Mitarbeitermotivation und Mitarbeiterzufriedenheit konzentrieren, beschäftigen sich viele Unternehmen auch mit Werten zur Sicherung des

langfristigen Unternehmenserfolges. Wichtig ist, dass diese Werte ebenfalls von Mitarbeitenden geteilt werden.

Wie sichert man aber den langfristigen Unternehmenserfolg? Unternehmen stellen Produkte her, für die sie einen Markt finden müssen, das heißt Personen oder andere Unternehmen, die bereit sind, für diese Produkte oder Dienstleistungen einen Preis zu zahlen. Deshalb muss langfristig gewährleistet sein, dass die Kosten für die Erstellung dieser Leistungen niedriger sind als der Preis, den man am Markt erzielen kann. Man muss einfach gesagt langfristig Gewinne erzielen. Ohne Gewinne wird ein Unternehmen nicht überleben und das darf man nicht verteufeln, sondern muss allen Mitarbeitenden klar und verständlich kommuniziert werden.

**3.1 Unternehmerisch – Innovation – Effizienz – Mut zur Veränderung**

Wie hält ein Unternehmen das Interesse im Markt an seinen Produkten hoch? Denn im Markt wird entschieden, ob man langfristig überlebt. Ein enger Kontakt zu den Kundinnen und Kunden und damit das ständige Feedback zu den angebotenen Produkten ist ein absolutes Muss. Erfüllen diese noch die Anforderungen der Verwenderinnen und Verwender, entspricht die Qualität den Erwartungen und stimmt das Preis/Leistungsverhältnis? Das Streben nach ständiger Produktweiterentwicklung ist daher notwendig. Anregungen der Kundinnen und Kunden muss man offen gegenüberstehen, aber es geht auch um die Entwicklung eigener Ideen. Was ist heute technisch möglich? Nutze ich beispielsweise neue Technologien in meinen Produkten? Was macht der Wettbewerb, auch das ist wichtig, selbst wenn man meint Marktführer zu sein. Sehe ich alle Chancen, die sich heute aus der Digitalisierung ergeben? Weiterentwicklungen bei existierenden Produkten und die Schaffung ganz neuer müssen ständiges Bestreben sein.

Nur wenn man langfristig mit einem positiven Ergebnis arbeitet, ist die Zukunft des Unternehmens gesichert. Deshalb müssen die Prozesse in allen Bereichen, ob Verwaltung oder Produktion,

effizient gestaltet werden. Dazu sind fortlaufende Anstrengungen auf allen Ebenen notwendig. Veränderungsprozesse müssen zum Alltag des Unternehmens gehören. Das bedeutet aber auch, dass man hier alle Mitarbeitenden mitnehmen muss und stellt hohe Anforderungen an die Kommunikation. Prozesse müssen analysiert werden, damit die Kosten des Unternehmens unter Kontrolle bleiben. Dabei sind auch die Personalkosten ein wichtiger Bereich. Nicht alle Wünsche für Neueinstellungen können unter diesem Aspekt erfüllt werden.

### 3.2 Nachhaltigkeit

Wenn es um Werte geht, hat ein Aspekt in den letzten Jahren immer weiter an Bedeutung gewonnen. Es ist die Frage nach der Nachhaltigkeit der Unternehmensaktivitäten. Was sind die langfristigen Auswirkungen unserer Produkte auf die Umwelt und das Klima? Aber nicht nur die Produkte stehen im Focus, sondern auch die Produktionsprozesse. Denkt man beispielsweise an die Energieversorgung mit Kohle- und Atomstrom, so sieht man, wie ganze Technologien wegen der Frage nach der Nachhaltigkeit aufgegeben werden und das mit allen damit verbundenen Konsequenzen für die gut ausgebildeten und motivierten Mitarbeitenden.

### 4 Vorbildfunktion

Sollen die für ein Unternehmen wichtigen Werte auch umgesetzt werden und will man erreichen, dass sie fester Bestandteil der Unternehmenskultur werden, dann ergibt sich die Frage, wie dies gelingen kann. Eine Grundvoraussetzung ist der Wille der Eigentümer. Es muss deutlich kommuniziert werden, welche Werte für das Unternehmen, den Umgang der darin handelnden Menschen und den wirtschaftlichen Erfolg von Bedeutung sind.

Wichtig dabei ist die Vorbildfunktion von Geschäftsleitung und Vorgesetzten. Nur wenn diese im täglichen Umgang untereinander und mit allen Mitarbeitenden diese Werte auch vorbildlich leben, wird sich die Unternehmenskultur in die gewünschte Richtung entwickeln.

Wie könnte man eine Wertekultur umsetzen, wenn eine solche Vorbildfunktion nicht allen Beteiligten im Unternehmen klar ist und sie auch überzeugend vertreten wird? Unternehmenswerte müssen leben und sich weiterentwickeln. An einem solchen Prozess müssen alle Mitarbeitenden mitwirken. Viele Unternehmen führen dazu auch regelmäßig Mitarbeiterbefragungen durch.

Noch ein Gedanke zum Schluss: Muss man nicht auch bei einer Wertekultur in Unternehmen darauf hinweisen, wie wichtig Humor, Lachen und Spaß sind? Wenn Betriebe ihre Zukunft langfristig gestalten wollen, scheint es doch sehr sinnvoll, wenn Humor zur Entspannung und Kreativität beiträgt.

Wenn die Umsetzung der Unternehmenswerten dabei helfen soll, die Existenz eines Unternehmens dauerhaft zu sichern, wird dies nur mit engagierten Mitarbeitenden gelingen. Dabei muss es doch das Ziel sein, dass diese Mitarbeitenden jeden Tag mit Freude und großer Verbundenheit an IHRE Arbeit gehen.

#### Prof. Dr. Heinz-Walter Große

*war nach verschiedenen Stationen bei der B. Braun Melsungen AG von April 2011 bis zu seinem Eintritt in den Ruhestand im März 2019 Vorstandsvorsitzender dieses familiengeführten Medizintechnik- und Pharmaunternehmens. Seit 2018 ist er Aufsichtsratsvorsitzender der Konzern-tochter Aesculap AG. 2015 übernahm er ehrenamtlich den Vorsitz der SAFRI (Subsahara-Afrika Initiative der Deutschen Wirtschaft) und seit September 2020 ist er Mitglied des Aufsichtsrats der Baunataler Diakonie Kassel e.V., zu dessen Vorsitzenden er im Juli 2021 gewählt wurde.*

*Gemeinsam mit Bernadette Tillmanns-Estorf, der früheren Leiterin der Bereiche Corporate Communications und Corporate Human Resources bei B. Braun, veröffentlichte er 2018 den Band „Tasks & Teams. Die neue Formel für bessere Zusammenarbeit“.*



Matthias zur Bosen

## Die spirituelle Dimension von Leitung

*Muss geistliche Leitung nicht heißen, dass auch in Gruppen und Organisationen versucht wird, den Willen Gottes zu erspüren und umzusetzen? Der Autor Matthias zur Bosen sieht dies so und meint, wir müssen in jedem Kontext versuchen, uns führen zu lassen. Er zeigt auf, wie das in Organisationen gehen könnte.*

Viele Menschen mit einer geistlichen Orientierung wollen die Maxime „Dein Wille geschehe“ leben. Sie möchten nicht ihre eigenen Wünsche und Vorstellungen in den Vordergrund stellen, sondern herausfinden, was es jetzt von ihnen braucht ... welchen Weg sie jetzt einschlagen oder welche Wahl sie jetzt treffen sollen. Sie wollen Entscheidungen treffen, die sich ganz und gar stimmig anfühlen. Sie wollen etwas Größerem – Gott – dienen und sich führen lassen. Es ist sicher ein Entwicklungsweg, das für sich persönlich nach und nach besser zu lernen. Ich erlebe es zumindest immer wieder als herausfordernd für mich selbst.

Und jetzt zu Organisationen. Wäre das gleiche nicht auch dort wichtig? Müssten wir nicht auch an den Orten, wo Entscheidungen mit großer Tragweite, die in ihren Auswirkungen das Leben vieler Menschen berühren, getroffen werden, nach der Maxime „Dein Wille geschehe“ leben und Gott eine Stimme geben? Geschieht das heute nicht viel zu wenig? Und kann das überhaupt gehen?

Meine Antwort auf alle diese Fragen ist ein uneingeschränktes „Ja“. Ja, es ist möglich und es würde Organisationen aller Art auch helfen, ihren Daseinszweck besser zu erfüllen und ihr Potenzial zu realisieren. Ich behaupte das, obwohl ich kaum Leiter von Organisationen kenne, die auf diese Weise führen und auch darüber sprechen. Es scheint in Organisationen eine Scheu zu geben, sich ganz bewusst in den Dienst einer größeren Macht zu stellen.

### 1. Das Gefühl wirklicher Einmütigkeit

Eine Ausnahmeerscheinung ist Barry Morley, ein Amerikaner, der Direktor von Inward Bound, einer Quäker-Institution für Erwachsenenbildung, war und zusätzlich über 23 Jahre jeden Sommer ein Sommercamp für Kinder leitete.<sup>1</sup> Morley machte es sich zur Aufgabe, möglichst jede wichtige Entscheidung so zu treffen, dass sie nicht unserem

<sup>1</sup> Siehe Barry Morley, *Beyond Consensus. Salvaging Sense of the Meeting*, Wallingford PA 1993. (Erhältlich bei [www.pendlehill.org](http://www.pendlehill.org); die deutsche Übersetzung eines Teils dieses Heftes findet sich hier: <https://www.all-in-one-spirit.de/pdf/Einmuetigkeit.pdf>).

„kleinen“ Willen, sondern dem „großen“ Willen entspricht. Und er beruft sich dabei auf eine alte (aus seiner Sicht gerade verloren gehende) Tradition der Quäker, in Besprechungen nicht nur Konsens zu erreichen, sondern etwas Umfassenderes ... etwas, das von den Quäkern „sense of the meeting“ genannt wird. Dieser Begriff ist schwer zu übersetzen. Meine Kolleginnen und ich haben es an anderer Stelle mit „Gefühl wirklicher Einmütigkeit“ versucht. Doch diese Übersetzung gibt nicht alles wieder, wenn man sich bewusst macht, dass bei den Quäkern „meeting“ auch „meeting for worship“, also „Gottesdienst“, bedeutet. Und ein Kennzeichen von Quäker-Gottesdiensten waren schon immer Phasen der Stille und inneren Verbundenheit mit Gott. „Sense of the meeting“ ist der Moment, wo eine Gruppe nach vielleicht intensivem und kontroverserem Gespräch zu dem Punkt gelangt, an dem herausgefunden wurde, welcher Weg gegangen werden soll. Der Punkt, an dem alle eine tiefe Stimmigkeit und innere Befriedung spüren und an dem zuweilen auch alle spontan still werden. Die Gruppe spürt dann diesen „sense of the meeting“ ... Verbundenheit, Gemeinschaft, Präsenz, Trost. Als „transition to light“ – „Übergang ins Lichte“ beschreibt Morley auch diesen Moment.<sup>2</sup>

Spirituelles Leiten geschieht aus meiner Sicht vor allem in Gruppen. Weil die Diversität der Sichtweisen für gute Entscheidungen notwendig ist. Und weil man ja meist auch eine Gruppe braucht, die die Entscheidung vollumfänglich mitträgt und umsetzt. Leitung heißt dann, den Rahmen dafür schaffen, dass die Gruppe ein so gutes Gespräch miteinander führt, dass das Gefühl wirklicher Einmütigkeit erreicht wird.

Der „sense of the meeting“ benötigt ein wirklich gutes Gespräch und er braucht, um entstehen zu können, bei den Beteiligten das Gefühl, dass für dieses Gespräch die erforderliche Zeit vorhanden ist. Es mag gar nicht immer viel Zeit notwendig sein, bis sich das Gefühl wirklicher Einmütigkeit einstellt, und manchmal kommt es sogar überraschend schnell.

Doch wenn alle den Zeiger der Uhr im Nacken spüren, wird das den Prozess behindern, weil wir uns innerlich nicht im erforderlichen Maße ausdehnen können. Von den Beteiligten braucht

es die Bereitschaft, ihre eigene Meinung nicht für die einzig wahre zu halten, sondern bereit zu sein, dazuzu- lernen, auch wenn man glaubt, Recht zu haben. „Wenn ich bereit bin, meine Ideen beiseitezulegen, und wenn Du bereit bist, Deine Ideen beiseitezulegen, dann öffnen sich Türen, die es der Lösung erlauben, einzutreten und sich uns zu zeigen“<sup>3</sup>, schreibt Barry Morley. Die Lösung kann auftauchen, wenn wir einander lauschen und wenn wir, metaphorisch gesprochen, in die Mitte lauschen – vertrauend, dass das, was wir jetzt brauchen, aus unserer Mitte emergieren wird.

Dieses Lauschen aufeinander ist auch ein Raum-Halten für das Denken der anderen. Menschen können nämlich dann besonders gut denken, wenn wir ihnen sehr aufmerksam, geduldig, wohlwollend und ohne Unterbrechung zuhören. Wenn ein Mensch diese Art von Zuhören erfährt, kann er sich zuerst entleeren von all dem, was er schon vorher gedacht hat, und dann nochmals tiefer gehen, einen (vielleicht langen) Moment gar nicht reden, nach innen lauschen und neue Gedanken aufsteigen lassen. Auf diese Weise wird uns der größere Wille, das, was jetzt wirklich geschehen soll und geschehen will, offenbar.

## 2. Wege, um eine größere Stimme zu hören

Meine beiden Kolleginnen und ich schaffen regelmäßig eine Situation, wo wir auf diese Weise miteinander sprechen und aufeinander lauschen können. Wir lassen dann ein Redeobjekt kreisen, wieder und wieder. Jede kann so lange reden, wie sie das Objekt in der Hand hält. Jeder hat den Raum, um in Ruhe nach innen zu lauschen und wirklich originäre Gedanken kommen zu lassen. Manchmal schließt einer von uns dabei auch die Augen oder senkt sie zu Boden. Auf diese Weise sind wir bisher immer zu einer guten, oft überraschenden und völlig neuartigen Lösung gelangt oder haben Übereinstimmung in einer kontroversen Situation gefunden. ▶

<sup>2</sup> Vgl. *ebd.*, 19.

<sup>3</sup> Morley 1993, 13.

Was ich hier beschrieben habe, ist nicht der einzige mögliche Weg. Manchmal braucht es gar nicht den von innen kommenden schöpferischen Gedanken, der uns den Weg in Übereinstimmung mit „Dein Wille geschehe“ weist. Manchmal zeichnen sich nur zwei Wege ab, die digital nebeneinander stehen und von denen man einen wählen muss. Man wird dann über die Vor- und Nachteile der Wege reden und sie wägen wollen. Dabei können wir uns auch als Gruppe vorstellen, dass wir die Vorteile des einen Weges in die eine (z. B. rechte) Hand häufen und die Nachteile dieses Weges in die andere (z. B. linke). Welche der Hände, die wir nach oben geöffnet vor uns halten, wiegt dann schwerer? Die der Vorteile oder die der Nachteile? Das Wägen wird dann ein körperlicher Prozess und unser Körper kann uns helfen, eine intuitive, eine Herz-Entscheidung zu treffen.

Schließlich zeigt sich der größere Wille – oder moderner ausgedrückt: die Zukunft, die emergieren will – auch in Zeichen, die wir erhalten. Jede Leserin und Leser wird das schon auf die eine oder andere Weise erlebt haben. Für mich war es besonders eindrücklich, als ich in der ersten Hälfte des Jahres 1992 vor der Frage stand, ob ich mich selbstständig machen soll. Als der einzige Verdienner einer wachsenden Familie war das für mich eine große Entscheidung, und über längere Zeit hatte sich kein klares Gefühl dazu entwickelt. Dann gingen im Mai 1992 meine Frau und ich mit einem anderen Ehepaar essen. Unsere Bekannte hatte mit Mitte 30 gerade eine Brustkrebs-Operation hinter sich. „Was ich dadurch gelernt habe“, sagte sie zu uns, „ist, dass man wichtige Dinge nicht aufschieben darf.“ Sie meinte nicht mich, sondern sich selbst. Doch diese kurze Bemerkung traf mich wie ein Blitz. Ich wusste einfach, ich war gemeint. Und ab da stand die Entscheidung zur Selbständigkeit fest.

Können auch Organisationen bewusst Zeichen lesen? Napier und Vuong berichten von einem Möbelhersteller, dessen Leitungsteam sich vornahm, alle 14 Tage 30 Minuten darauf zu verwenden, sich über Beobachtungen, Ereignisse und Informationen auszutauschen, die man als Zeichen verstehen könnte.<sup>4</sup> Die Beteiligten waren zunächst skeptisch, erlebten diesen Austausch aber bald als sehr produktiv.

Wir bekommen und erkennen aus meiner Sicht dann eher Zeichen, wenn wir bewusst eine Frage stellen. Fragen, die wichtig sind und auf die man jetzt keine Antwort findet, tauchen auch in Organisationen auf und könnten ganz bewusst an (wie soll man das bezeichnen?) gestellt werden. Die grundlegendste Frage einer jeden Organisation besteht darin, wie der Daseinszweck der Organisation besser erfüllt werden kann. Daher ist es wichtig, sich im Leitungsteam diesen Daseinszweck immer wieder bewusst zu machen – ihn sozusagen als Frage in den Raum zu stellen. In einer Krankenkasse wird der Daseinszweck mit dem Kunstwort „gesundnah“ beschrieben. In einem Workshop mit der erweiterten Geschäftsleitung sollte jeder für die Check-In-Runde ein Objekt mitbringen, das für ihn oder sie „gesundnah“ repräsentiert. Das ist eine der Möglichkeiten, um die zentralste Frage der Organisation wieder ins Bewusstsein zu holen.

Eine Gruppe oder Organisation auf geistliche Weise zu leiten, bedeutet für mich vor allem, sie dabei zu unterstützen, den größeren Willen herauszufinden bzw. die Zukunft zu erspüren, die emergieren will. Dieser Prozess spielt sich in Gruppen ab. Daher ist es so wichtig, dass Leitende lernen, Gruppen auf eine gute Weise zu führen und zu moderieren. Die wirksamsten Werkzeuge, die ich dazu entdecken durfte, heißen *Thinking Circle* und *Dynamic Facilitation*. Man könnte sagen, dass sich mit diesen Werkzeugen der Raum schafft, in dem Gottes Stimme gehört werden kann.

#### Dr. Matthias zur Bosen

ist Organisationsberater und Mitgründer von **all in one spirit** in Oberursel. Er ist Pionier für wegweisende Methoden des Arbeitens mit großen und kleinen Gruppen und Autor mehrerer Bücher. Er lehrt neben anderem die Methoden **Thinking Circle** und **Dynamic Facilitation**.  
[www.all-in-one-spirit.de](http://www.all-in-one-spirit.de).

<sup>4</sup> Vgl. Nancy K. Napier und Quan Huang Vuong, *Serendipity as a Strategic Advantage?*, in: Timothy J. Wilkinson und Vijay R. Kannan, *Strategic Management in the 21st Century*, Oxford 2013, 175-199.



## Die Funktion von Großgruppenformaten in Beteiligungsprozessen

### Wie wir Beteiligung verstehen?

Wir unterscheiden Beteiligung von Erhebungen, Umfragen, Konsultationen oder Anhörungen. Erhebungen und Umfragen sammeln Daten. Konsultationen und Anhörungen sammeln Meinungen und Einschätzungen zu vorgelegten Konzepten, d.h. sie holen eine Reaktion ein. Die eingesammelten Informationen werden dann in einer Auswertung zu einem Ergebnis verarbeitet. Großgruppen im Beteiligungsprozess erarbeiten Lösungsansätze oder Lösungen innerhalb des Formats. Die Beteiligten produzieren die Ergebnisse selbst. In der Großgruppe entsteht Neues über das hinaus, was die Teilnehmenden mitgebracht haben.

### Warum Großgruppenkonferenzen zu Beteiligungsprozessen passen?

In der Großgruppenkonferenz arbeiten Menschen in vielen kleinen Gruppen selbständig an Lösungen. Dieses Setting bietet keine Bühne für Positionierungen, Reaktionen und Erwiderungen, sondern Raum für gemeinsames konstruktives Denken. Die Beteiligten werden in die Verantwortung für Lösungen mit hineingenommen. Sie sind nicht Empfänger\*innen von Veränderungen, sondern werden selbst Teil der Veränderung. So können bedarfsgerechte Lösungen, Identifikation mit dem Prozess und den Ergebnissen und Engagement für die Umsetzung entstehen. Zugleich wird die Integration in eigene Bezüge eröffnet. Für scheinbar unvereinbare Gegensätze ergeben sich neue Lösungshorizonte. Einzelne Perspektiven verbinden und verändern sich. Problemfixierungen lösen sich, Handlungs- und Gestaltungsmöglichkeiten entstehen.

### Welche Gestaltungselemente machen das möglich?

Voraussetzung dafür, dass die Beteiligten **selbständig** und konstruktiv an einer Lösung arbeiten können, ist die Rahmengoebung<sup>1</sup>.

Die gemeinsame Orientierung im Prozess und die Würdigung der Bedingungen sowie der Beteiligten bilden die Grundlage und tragen die Großgruppenarbeit.

Zur Gestaltung der Kommunikationsstruktur gehören:

- Die heterogen zusammengesetzte Großgruppe und immer neue Mischung in den Kleingruppen.
- Die Ausrichtung der Kommunikation an Fragen, nicht an Vorlagen. Die Qualität der Fragen spielt dabei eine entscheidende Rolle.
- Das Entwickeln der Aufgabe in einem Prozess kleiner, überschaubarer Schritte.
- Der Wechsel aus großem Kreis (Plenum) und der Arbeit in kleinen Gruppen.
- Die Anleitung einer Kultur gegenseitiger Wertschätzung und Aufmerksamkeit<sup>2</sup>.
- Die räumliche Anordnung der Kommunikationssettings.

Die Einbettung der Großgruppenkonferenz im größeren Prozess. Hierzu gehören:

- Die Klärung der Aufgabenstellung, der Beteiligten und der Rahmengoebung
- Die Klärung der Entscheidungsstruktur: Was kann in der Großgruppe erarbeitet, entschieden oder verabredet werden? Welche Entscheidungen fallen außerhalb der Großgruppe in Gremien oder Leitungssämtern? ▶

<sup>1</sup> Vgl. unseren Beitrag „Rahmengoebung als Leitungsfunktion“ in diesem Heft.

<sup>2</sup> Vgl. unseren Beitrag „Arbeiten mit Runden“, ZOEGB 19 (201), 58ff.



- *Die Planung der Weiterarbeit: Wie geht es nach der Großgruppenkonferenz weiter mit den Ergebnissen? Welche können direkt aus der Großgruppe heraus weitergeführt werden? Welche Begleitung braucht das? Welche Ergebnisse müssen geprüft, Entscheider\*innen vorgelegt und neu beauftragt werden? Wie werden die Beteiligten über die Weiterführung informiert bzw. daran beteiligt?*
- *Die Entscheidung über Ressourcen, die für den weiteren Prozess zur Verfügung gestellt werden müssen.*

Großgruppenkonferenzen generieren zudem Ergebnisse auf anderen Ebenen, die zur Akzeptanz der Veränderung beitragen und die Teilnehmer\*innen zu Träger\*innen der Veränderung werden lassen. Die Teilnehmenden äußern als Erfahrungen:

Mit der Vielfalt der Perspektiven wird auch die Komplexität der Aufgabenstellung deutlich. Offensichtlich ist es nicht so einfach, wie man es sich manchmal vorstellen möchte. Deutlich werden aber auch Lösungsperspektiven und Handlungsmöglichkeiten.

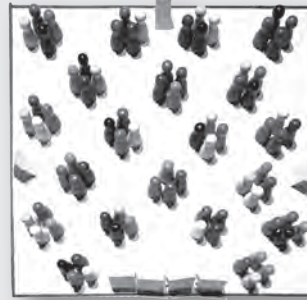
Geschätzt wird das Gefühl, an einem sinnvollen Prozess teilzunehmen, der die Beteiligten und das Thema weiterbringt und zu Lösungen führt.

Mit dem **Blick über den Tellerrand** verbindet sich die Erfahrung gegenseitiger und selbst erfahrener Wertschätzung und ein Gefühl der Zugehörigkeit und Gemeinschaft im größeren Kontext.

Sich mit Menschen außerhalb des eigenen Umfeldes zu beraten, ist inspirierend und motiviert, Ideen im eigenen Umfeld einzubringen.

**Identifikation mit dem Prozess und mit den beteiligten Institutionen** wird gestärkt, und die Anerkennung für Leitung wächst.

Der Dank, sich einbringen, mitwirken zu können und gehört zu werden, wird vielfach geäußert.



**World Café  
Gruppen zu  
viert**



**Arbeit in  
Klein-  
gruppen  
mit Flip zu  
acht**



**Sammeln  
von  
Ergebnissen  
im Plenum**



**Große  
Abschluss-  
runde**

© Christoph Gerken  
& Eva Hillebold

Zeitschrift für  
Organisations-  
entwicklung und  
Gemeindeberatung  
Heft 22



## Kickoff in 10 Schritten

### Wie der gemeinsame Start in ein Langzeitprojekt gelingt

In einer großen diakonischen Einrichtung mit 2.200 Mitarbeitenden durften wir als Beratungsteam die jährliche Leitungstagung begleiten. 40 Führungskräfte aus Vorstand, Bereichs- und Einrichtungsleitungen kamen zum Kickoff in ihr Nachhaltigkeitskonzept zusammen.

Wir stellen hier die Schritte vor, die wir mit den Führungskräften an diesem Tag gegangen sind. Diese Schritte lassen sich auch in anderen Zusammenhängen und zu anderen Themen entsprechend anwenden.

Entscheidend ist wie immer die Vorarbeit mit der Leitungsleitung, in diesem Fall dem Vorstand, zu folgenden Fragen:

- **Was ist der case of action für das Thema? Wird er von den Teilnehmenden geteilt?**
- **Was ist das Ziel des längeren Prozesses, zu dem dieser Tag gehört?**
- **Was ist das Ziel des Tages? Und was ist der Beitrag des Tages zum längeren Prozess?**
- **Was sollen die Teilnehmenden beitragen, was wird von ihnen erwartet?**
- **Was brauchen sie, um ihren Beitrag eigenverantwortlich erbringen zu können? (Rahmenbedingungen, Arbeitsbedingungen, Informationen, ...)**
- **Welche Art von Ergebnissen wird angestrebt? In welcher Form sollen sie vorliegen?**
- **Und die wichtigsten Fragen: Wie soll es nach dem Tag mit den Ergebnissen weitergehen? Wer nimmt sie mit? Wer arbeitet damit weiter? Wer begleitet das und fragt nach? Wann wird darüber berichtet? Wer wird informiert?**

Wenn diese Fragen mit der Leitung geklärt sind, können wir in die Planung einsteigen. Wir haben an anderer Stelle schon gehört: „Was mit den Ergebnissen passiert, weiß ich noch nicht, ich kenne sie ja noch nicht.“ Damit darf man sich nicht zufriedengeben! Es braucht **vorher** einen Plan zur Weiterarbeit danach, der dann nach Bedarf angepasst werden muss. Man kann auch vereinbaren: Wir verabreden am Ende der Veranstaltung, wie es dann weiter gehen soll. Dann muss dafür genügend Zeit eingeplant sein, um es in diesem Sinne zu Ende zu moderieren.

Die oben genannten Punkte gehören sowohl in die Einladung der Veranstaltung als auch in die Begrüßung, sie sind die **Rahmensetzung**. Mit dieser Orientierung werden die Bedingungen für eigenverantwortliches, konstruktives Arbeiten geschaffen.

Wenn Rahmen und Ablaufplan stehen, werden sie Vertreter\*innen der Teilnehmerschaft vorgestellt. Die Frage an diese kleine Gruppe lautet: „Aus Ihrer Sicht: Was brauchen die Teilnehmenden, um gut am Thema arbeiten zu können?“ Die Frage lautet nicht, ob sie den Ablauf gut finden, oder was man vielleicht anders machen könnte. Der Fokus liegt auf den Teilnehmenden und darauf, was sie brauchen, um das Thema **selbständig** angehen zu können.

Ist die Rahmensetzung gut durchdacht und kommuniziert und konnte die Sicht der Teilnehmenden in die Planung einbezogen werden, kann eigentlich nichts mehr schief gehen. Dann fallen auch Irritationen über einen Stuhlkreis oder die Verwendung von Karten nicht mehr ins Gewicht. Die Aufmerksamkeit für gute Arbeitsbedingungen im Vorfeld zahlt sich aus. ▶



*Im Ablauf sind wir folgende Schritte gegangen:*

**1. Begrüßung, thematische Einführung und Rahmensetzung** durch die Leitung (Maximal 10 Minuten!) Der Text muss vorher stehen und mit der Moderation abgestimmt sein, damit alles drin ist und es zugleich kurz und bündig ist. Eine längere Andacht zu Beginn würde die Teilnehmenden in den Zuhörermodus versetzen, mit Auswirkung auf den ganzen Tag. Deshalb vertrauen wir auch die Besinnung den Teilnehmenden an (siehe 3.).

Es folgt die Übergabe an die Moderatoren, die einen kurzen **Überblick über Ablauf und Arbeitsweise** geben. (3 Minuten)

**2. Sich verbinden:** Spätestens 15 Minuten nach Veranstaltungsbeginn kommen alle Teilnehmenden zu Wort! Je nach Teilnehmerzahl geschieht dies in einer großen Runde, in kleinen Gruppen, oder in einem Speeddating. Wir eröffnen den Tag mit einer persönlichen Frage, die die Person mit sich selbst, mit dem Thema und mit den anderen verbindet, und achten darauf, dass niemand ein zweites Mal spricht, bevor nicht alle gesprochen haben. Damit führen wir ein, sich vor allem auf die Frage und weniger aufeinander zu beziehen. Jede\*r spricht für sich und von sich, die anderen hören zu. Verbundenheit und Augenhöhe, die hier entstehen, tragen den Tag. (15–20 Minuten)

**3. Würdigung:** Selbst wenn sich alle kennen und es scheinbar keine neuen Erkenntnisse bringt: Die Aufstellung dient der Würdigung unterschiedlicher Aspekte und nicht der Informationsgewinnung. Wer gehört mit wem zusammen, z. B. in den Arbeitsbereichen (Zugehörigkeit)? Wer trägt Leitungsverantwortung? Wer ist wie lange schon dabei (Dienstalter)?

Es folgt die Aufstellung zum Thema mit Karikaturen: Wie gehen Sie an das Thema ran? Oder: Für mich ist dieses Thema wie ... Dieser Schritt ist ein Eisbrecher, weil man zeigen darf, wie man bezüglich des Themas drauf ist, weil man damit nicht alleine ist, und weil gewürdigt und akzeptiert wird, dass man so drauf ist. Hier wird gelacht, auch das trägt den Tag. (max. 15 Minuten)

**4. Ist-Stand aufnehmen:** Gruppenarbeit zur Frage: Mit Blick auf unser Thema ... Was haben wir schon? Was ist bereits geplant? (20 Minuten)

Die Bestandsaufnahmen werden nach der Veranstaltung für die Dokumentation abgeschrieben und geordnet. Ggf. können sie auch noch ergänzt werden. Für die Ergebnissrunde im Plenum gibt es gleich die Metafrage: Was ist Ihnen bei der Bestandsaufnahme deutlich geworden? Die Bestandsaufnahme ist wichtig als Würdigung dessen, was ist, bevor es an das geht, was anders und neu werden soll. (5-10 Minuten)

**5. INPUT:** In unserem Projekt kam der Input vom Klimamanager eines anderen diakonischen Unternehmens. Sowohl die Auftraggeberin, als auch wir als Moderatoren haben vorher mit dem Inputgeber telefoniert, um Funktion, Inhalt und Zeitrahmen des Inputs abzusprechen. In unserem Fall ging es darum, Wege und Ebenen eines Prozesses zur Klimaneutralität sichtbar zu machen und damit zu zeigen, dass und wie es gehen kann. (20 Minuten)

Wir vermeiden dabei das klassische Setting „Vortrag und Aussprache“. Die Teilnehmenden sollen sich nicht am Input abarbeiten oder ihn bewerten, sondern zur eigenen konstruktiven Arbeit angeregt werden. Deshalb sagen wir vor dem Input, mit welcher Fragestellung es danach in den Gruppen weitergeht.

**6. Fragen sammeln:** Gruppenarbeit zur Frage: Auf welche Fragen müssen wir Antworten finden, damit wir unser Ziel (hier Klimaneutral 2035) erreichen? (30 Minuten)

Die Gruppen bringen ihre Fragen mit ins Plenum, wo sie gleich bei der Präsentation geclustert werden. Anschließend kann jede Teilnehmerin und Teilnehmer in drei Punkte vergeben für das, das ihr am wichtigsten ist. (15 Minuten)



**7. Mit ausgewählten Fragen beginnen:** „Ihre gesammelten Fragen werden auf Ihrem Weg zur Nachhaltigkeit wichtige Weichen stellen. Jetzt geht es darum auszuwählen, womit Sie beginnen wollen. Bitte stehen Sie auf, holen Sie sich die Frage von der Pinnwand, lesen sie sie nochmal vor und fragen Sie, wer mit Ihnen an dieser Frage arbeiten will.“ So bilden sich Gruppen, die mit ihrer Frage und einem vorbereiteten Arbeitsplakat los ziehen. (40 Minuten)

Das Arbeitsplakat ist ein Flip-Bogen. Ganz oben steht: Frage ...., darunter ist der Bogen in vier Felder geteilt: Worum geht es? / Was streben wir an? / Wer ist beteiligt? / Was ist zu tun? In der letzten Zeile steht: Nächster Schritt .... Und es wird schon angekündigt, dass der nächste Schritt in der plenaren Ergebnisrunde in den Aufgabenplan übernommen wird.

**8. Aufgabenplan erstellen:** Zurück im Plenum stellen die Gruppen die wichtigsten zwei Punkte auf ihrem Plakat vor. Der „nächste Schritt“ wird auf den gemeinsamen Aufgabenplan übernommen. Der enthält die Spalten: Was? / Wer ... mit wem? / Bis wann? An diesem Plan arbeitet das Plenum, bis es sich darauf geeinigt hat, was zuerst geschehen muss, wer wofür zuständig ist, was noch nicht terminiert werden kann usw. Die Leitung spielt dabei erfahrungsgemäß eine wichtige Rolle. Hierfür muss genügend Zeit eingeplant werden. Wenn es schneller geht, um so besser. (40 Minuten)

**9. Wie geht es weiter?** Bevor die Teilnehmenden in der Schlussrunde das letzte Wort haben, muss der Rahmen geschlossen werden: Die Leitung sagt noch einmal, was sie schon zu Beginn gesagt hat, wie es nun mit den Ergebnissen weitergeht und was sich aus dem Aufgabenplan ergibt: Wer macht nun was? Was kommt in die Dokumentation, wann geht sie an die Teilnehmenden? Wer begleitet die verabredeten Schritte? usw. Manchmal kommt es hier noch zu Klärungsfragen oder es werden noch andere Ankündigungen angebracht.

**10. Schlussrunde:** Das letzte Wort gehört den Teilnehmenden. Reihum sagt jede\*r einen Satz zu der Frage: „Was nehme ich mit und was will ich sonst noch sagen?“ Wir sagen dazu: „Um 16 Uhr sind wir mit unserer Runde rum.“ Dann regelt sich die Zeit in der Gruppe selbst. Unserer

Erfahrung nach ist die Schlussrunde immer ein großer Gewinn, weil hier verschiedene Aspekte noch einmal zusammengetragen werden: Thematik, Zusammenarbeit, Gemeinschaft, Zugehörigkeit, Wirksamkeit, Rückblick, Ausblick, Persönliches, Motivation, Dank, usw. Niemand kann ein besseres Schlusswort sprechen als die Teilnehmenden selbst! (15 Minuten mit bis zu 70 Teilnehmenden)

Danach gibt es nur noch ein Danke und den Segen durch die Leitung, die sich dabei aller Kommentare enthält.

*Die Auftraggeberin unseres Projektes hat vier Tage nach der Veranstaltung eine Mail mit ersten Vorstandsentscheidungen zum Thema an die Teilnehmenden geschickt. So sehen diese, dass weitergeht, was sie gemeinsam begonnen haben.*





## Das machen wir in Zukunft anders ...!



**Einfach mal ins Gespräch kommen. Das ist die Grundidee des Kartenspiels „Aufgemischt! Der spielerische Einstieg in Gespräche über die Zeit mit Corona“. Was sehe ich nun anders, welche Ängste habe ich, was macht mir Mut, was lasse ich in Zukunft bleiben und was schaffe ich nur zusammen mit anderen? Diese und andere Fragen stellt Aufgemischt! Das Spiel regt an, die eigenen Erfahrungen aktiv in aktuelle kirchliche Veränderungsprozesse einzubringen. Das gelingt nur im Austausch.**

### Aufgemischt!

Herausforderungen sind hoch emotional, lassen grundsätzliche Sinnfragen auftauchen. Sie bedingen eine Umorientierung und vertiefte Auseinandersetzung mit den Gegebenheiten. Die letzten zwei Jahre Pandemie haben die eigene kirchliche Praxis aufgemischt. Während das Gewohnte fast vollständig zum Erliegen kam, rasten die Gedanken darum wie mit dieser Situation umgegangen und vor allem, wie Kirche weiterhin ihren Auftrag erfüllen kann.

Neben allen Schwierigkeiten haben die letzten zwei Jahre viel Kreativität hervorgebracht und neue Denkweisen geöffnet. Die Kirche hat sich in Bewegung gesetzt und die einst diakonische Vision erneut zum Leben erweckt.

### Beständige Veränderung

Mittlerweile sind viele Menschen geimpft. Viele Einrichtungen, Geschäfte und Gastronomien sind wieder geöffnet. Ein „normales“ Leben mit Corona scheint mehr und mehr möglich. Und auch in den Gemeinden ist die anfängliche Hoffnung auf eine baldige Rückkehr zum Vor-Corona Zustand nach und nach einem Herantasten an ein Arbeitsleben mit Corona gewichen. Nicht zuletzt, weil der Zustand vorher in vielerlei Hinsicht schon lange nicht mehr gut war.

Diese Entwicklungen werfen erneut Fragen für die kirchliche Praxis auf: Wie gehen wir mit dem Druck geimpft/ungeimpft um? Was bleibt anders bzw. was kann weg? Wie wollen wir digitale Möglichkeiten weiterhin nutzen? Wie bekommen wir Menschen zurück? Was sind die Erkenntnisse aus der Corona-Zeit und wie können diese weiter genutzt werden? Welche Entscheidungen müssen getroffen werden?

Nur die bewusste Auseinandersetzung mit den aktuellen Gegebenheiten kann eine langfristige Veränderung des Arbeitsalltages bewirken. Es geht darum, rauskommen aus dem nur reagieren und reinkommen in das aktive agieren. Ansonsten besteht die Gefahr, die Chance der Neugestaltung zu verpassen.

### Ins Gespräch kommen

Aus der Idee heraus, diese bewusste Auseinandersetzung zu unterstützen, hat sich eine Arbeitsgruppe mit Akteur\*innen der EKBO aus unterschiedlichen kirchlichen Praxisfeldern – Ehrenamt, Kirchenmusik, Gemeindeberatung, Familienbildung, Arbeit mit Kindern und Jugendlichen, Konfi-Arbeit und Männerarbeit – zusammengefunden. In dieser Zusammenarbeit wurde das Kartenspiel „Aufgemischt! Corona-Gespräche“ entwickelt. Wichtig waren hier vor allem die Erfahrungen aus den einzelnen Arbeitsbereichen, die in die Entstehung des Kartenspiels eingeflossen sind.

Konkrete Fragen und Aussagen regen dazu an, über die Zeit mit Corona spielerisch ins Gespräch zu kommen.

© Verena Kühne

Zeitschrift für  
Organisations-  
entwicklung und  
Gemeindeberatung  
Heft 22



Nicht allgemein, sondern ganz persönlich. Die Reflexion des Einzelnen steht hier im Zentrum. So sollen eigene Antworten darauf gefunden werden, welche Schritte es braucht, um weiterzugehen. Kirchliche Akteur\*innen tragen als Prozess Owner (als Prozesseigentümer\*in verantwortlich für einen Prozess oder Teilprozess) maßgeblich dazu bei, wie die Chance auf Veränderung weitergelebt und umgesetzt wird. Das Spiel Aufgemischt! unterstützt, die im Raum stehenden Fragen und Erkenntnisse aktiv anzusprechen.

Insgesamt gibt es 55 Karten mit Fragen und Aussagen unterschiedlicher Schwerpunkte. Diese sind in vier Kategorien unterteilt: Beziehungen und Kontakte, Erfahrungen und Erkenntnisse, Gut und Schlecht, Zukunft und Wünsche. Das Spiel kann durch eigene und weitere Fragen ergänzt werden.

Mehr Informationen zum Spiel sowie eine ausführliche Anleitung finden sich unter <https://akd-ekbo.de/innovation/post-corona/aufgemischt/>. Das Spiel kann dort direkt heruntergeladen oder über die Projektstelle Innovation als Produkt bestellt werden.

#### In Bewegung bleiben

Natürlich ist ein Kartenspiel nur einer von vielen Ansätzen. Aber es leistet seinen kleinen Beitrag in der großen Frage nach Umstrukturierung und einer neuen Ausrichtung von Kirche heute. Corona hat diesen Prozess nicht angestoßen, aber beschleunigt und in eine bestimmte Richtung gelenkt. Jetzt geht es darum die Ansatzpunkte, die sich aufgetan haben, festzuhalten. Es geht darum, den Blick nach außen zu bewahren.

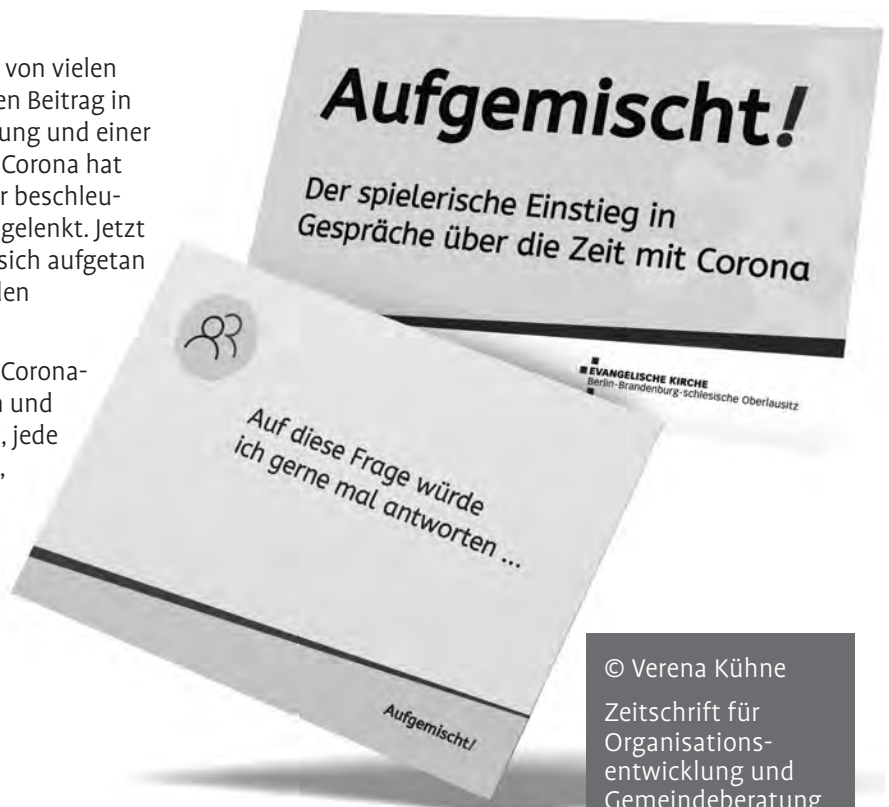
Das kann gelingen, wenn – trotz aller Corona-Müdigkeit – Raum bleibt für Reflexion und Austausch. Jeder Gedanke, jede Angst, jede Herausforderung und jede Erkenntnis, die uns aufgemischt hat, leistet ihren Beitrag, den aktuellen Prozess aktiv zu gestalten. Denn alle Gespräche und Theorien nutzen nicht viel, wenn die praktische Umsetzung ausbleibt.

Auch die Arbeitsgruppe der EKBO wird sich weiterhin der Auseinandersetzung und den aktuellen Entwicklungen kirchlichen Lebens widmen, um Veränderungen zu begleiten und weitere Unterstützungsangebote zu entwickeln. Lassen Sie uns gemeinsam die Spannung zwischen Unsicherheit und Positionierung aushalten und die Chance der Neugestaltung nutzen. Wenn nicht jetzt, wann dann?

#### Persönliche Angaben

**Verena Kühne, Referentin für Innovation, Kommunikation und Projektmanagement in der EKBO**

**Schwerpunkt ist die Begleitung, Unterstützung und Vernetzung von Veränderungsprozessen kirchlicher Praxis in der Landeskirche. Dazu zählen unter anderen die Projekte Dritte Orte und ‚Post-Corona‘, sowie die Beratung, Planung und Umsetzung ausgewählter landeskirchlicher Initiativen, Arbeitsprozesse und Veranstaltungen.**

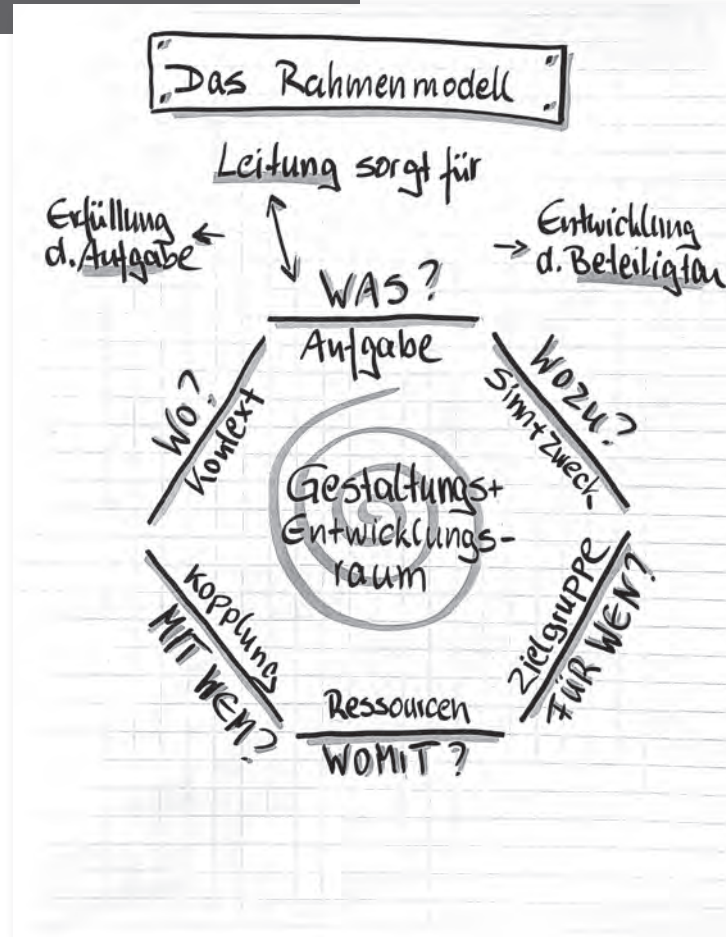


© Verena Kühne

Zeitschrift für Organisationsentwicklung und Gemeindeberatung  
Heft 22



## DAS RAHMENMODELL ALS LEITUNGSFUNKTION



Das Rahmenmodell beschreibt eine Leitungsfunktion und kann bezogen werden auf Personalführung, Gremienleitung, Organisationsdesign, die Gestaltung von Veränderungsprozessen u.a. Mit dem Rahmen sorgt Leitung dafür, dass Menschen bekommen, was sie brauchen, um eine Aufgabe selbständig und verantwortlich gestalten zu können. Zum Rahmen gehören die Elemente, die den Gestaltungsraum eröffnen. Sie sind die Voraussetzung dafür, dass Menschen aktiv werden können.

Die Elemente des Rahmens können von Fall zu Fall verschieden sein. Ihre Funktion ist es, zu orientieren und Komplexität zu reduzieren. Die Reduktion eröffnet den Raum, in dem zielgerichtet gehandelt werden kann. Er ist Gestaltungsraum, weil es etwas zu kreieren, konstruieren und entscheiden gibt. Er ist Entwicklungsraum, weil gelernt wird und sich Fähigkeiten entwickeln können.

© Eva Hillebold & Christoph Gerken

Zeitschrift für  
Organisations-  
entwicklung und  
Gemeindeberatung  
Heft 22



### **Rahmenelemente können sein:**

- *Aufgabe / Auftrag – Was sollen wir tun?*
- *Anlass / Dringlichkeit / Case of action / Bedarf – Worauf bezieht sich die Erfüllung der Aufgabe?*
- *Kontext – In welchem Umfeld und von welcher Position aus agieren wir?*
- *Sinn und Zweck – Wozu tun wir das, tragen wir etwas bei?*
- *Zielgruppe – Für wen tun wir das? Was soll für die Zielgruppe gewonnen werden?*
- *Ressourcen – Womit tun wir das? Welche Mittel, Fähigkeiten, Arbeitsbedingung usw. braucht es?*
- *Kopplung – In welcher Verknüpfung tun wir das? Wer entscheidet was?*
- *Regeln – Welche Regeln und Gesetze gelten?*
- *Ergebnis – Welche Art von Ergebnissen werden angestrebt?*
- *Zeit – Wie sieht der Zeitrahmen aus?*

### **Leitfragen zur Erstellung des Rahmens:**

- *Was ist die Aufgabe? Wer sind die Menschen, die sich dieser Aufgabe widmen?*
- *Was brauchen diese Menschen, um selbständig und verantwortlich an dieser Aufgabe arbeiten zu können? Welche Rahmenelemente ermöglichen und unterstützen das?*
- *Welche sind schon vorgegeben, welche können gesetzt werden, welche sollten gemeinsam erarbeitet oder ausgehandelt werden? Welche sind klar, für welche besteht Klärungsbedarf?*

### **Die Gestaltung eines Rahmens orientiert sich an zwei Zielen:**

1. *Sie dient der Erfüllung der Aufgabe für die Zielgruppe.*
2. *Sie dient der Entwicklung der Person bzw. Gruppe, die an der Aufgabe arbeiten.*

**Der Rahmen muss kommuniziert werden und nachvollziehbar sein.**

Unsere Erfahrung: Ist der Rahmen klar, können sich die Menschen der Aufgabe widmen, gehen in die Verantwortung, denken konstruktiv. Und andersherum: Solange der Rahmen nicht klar ist, richten Menschen ihre Aufmerksamkeit bewusst oder unbewusst auf fehlende Rahmenelemente und können sich noch nicht der Aufgabe zuwenden. Zu Unrecht wird das gelegentlich als Widerstand gedeutet.

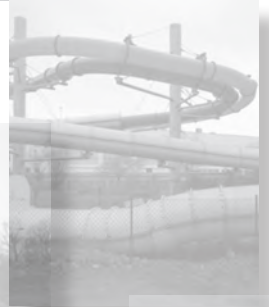
Die Aufmerksamkeit der Leitung liegt im Rahmenmodell also nicht auf der Frage: „Was ist die beste Lösung der Aufgabe?“, sondern darin, gute Bedingungen für die Lösung der Aufgabe zu schaffen. Die Herausforderung für Führungskräfte besteht darin, einerseits Verantwortung für Prozesse und Ergebnisse zu übernehmen, andererseits die Erarbeitung der Ergebnisse den damit Beauftragten anzuvertrauen und loszulassen. Nur so ermöglicht sie den beteiligten Menschen, in die Verantwortung für die Aufgabe zu gehen. Wenn die Leitung nachsteuern möchte, tut sie dies über den Rahmen, d.h. sie klärt oder ergänzt Rahmenelemente, aber greift nicht in den Gestaltungsraum ein. Leitungsaufgabe ist es auch, den Gestaltungsraum vor Übergriffen anderer zu schützen.



## SPIELRÄUME



*Kleinarchitektur als Ausdruck eines nie endenden sozialen Prozesses mit unperfekter Vergangenheit und ungesicherter Zukunft stellt auch kirchliche Gestaltungsprozesse in ein anderes Licht.*





In diesem Heft begegnen Sie fünf Fotografien, die den Titel „Spielräume“ tragen.

Die Serie entstand als Antwort auf die Frage, was sich aus architektonischer und ästhetischer Perspektive zum Thema Entscheidungsfindung sagen lässt. Zum einen wird hier der Begriff „Spielraum“ bebildert. Der Autor hat dazu oft übersehene Gebrauchsarchitektur und Räume am Rande des Weges fotografiert. Zum anderen wird die Fotografie als Versuchsanordnung im Raum vorgestellt, die Impulse für Spielräume in der eigenen Entscheidungsfindung gibt. Die Rede von Spielräumen ist kontextbezogen. Im Rahmen von Theologie und Kirche bringt sie Fragen nach der Veränderbarkeit von Glaube und Kirchenverfassung, um in der Terminologie des Ökumenischen Rats der Kirchen zu sprechen, hervor. Hat die Kirche Spielraum? Diese Frage hat Michael Seewald aus dogmenhistorischer Sicht positiv, wenngleich nicht unwidersprochen, beantwortet.<sup>1</sup> Auch aus institutionsoziologischer Sicht lassen sich Spielräume für Veränderung innerhalb von Kirche ausmachen. Wie Karl Gabriel zeigt, sind die Großkirchen in Deutschland auf dem Weg zu liquiden oder wenigstens hybriden Organisationsformen, die zugleich an ihre Ursprungsbotschaft gebunden bleiben.<sup>2</sup> Dieses systematische und pastoraltheologische Ausmachen von Spielräumen mag kontrafaktisch klingen angesichts der tatsächlichen kirchenpolitischen Verhärtungen, wie sie in Reformprozessen, wie dem synodalen Weg, zutage treten.

Deshalb soll hier nicht aus einer theologischen, sondern einer fotografischen Perspektive ein Kommentar zu wahrgenommenen und tatsächlichen Entscheidungsspielräumen stehen. Wer öffentliche Klein- und Gebrauchsarchitektur fotografiert, sieht sich ständig mit Widersprüchen konfrontiert. Die Stadt als bürokratische Institution par excellence schafft Spielräume für ihre Bürgerinnen und Bürger eben nur so, wie sie es aus ihrer Eigenlogik heraus kann. Die Rutsche im „Spaßbad“ muss nun einmal TÜV-geprüft sein. Und wer Spielplätze fotografiert, begegnet einem Mitarbeiter der Servicebetriebe für den öffentlichen Raum, der eine „Sichtprüfung“ am Klettergerüst vornimmt. Dort wo die öffentliche Architektur nicht unter den wachsamen Augen der Stadtangestellten steht, wird sie auf ihre basalen, vandalismussicheren Formen zurückgeworfen, um Folgekosten und Haftung zu begrenzen. Wenn sich aber Fotogra-

finnen und Fotografen der Gebrauchsarchitektur widmen, beschäftigt sie zunächst nicht die Logik der Bürokratie, sondern die Frage, wie sich ein angemessener ästhetischer Ausdruck finden lässt, der dieser oft am Rand liegenden Kleinarchitektur Größe und Würde zurückgibt. Auch unscheinbaren Dingen eignet eine Schönheit, die die Mühe des genauen Blicks rechtfertigt.

Dabei geht es nicht um das Spektakuläre, die Wirkung stellt sich gerade durch den scheinbar nüchternen Blick der Zentralperspektive unter wolkenbehangenen Himmel ein.<sup>3</sup> Eine Größe finden im nüchternen Blick auf das, was ist, ist daher die erste Haltung im fotografischen Prozess.

<sup>1</sup> Vgl. Michael Seewald, *Wie viel Spielraum hat die Kirche?*, in: *Katholisches Sonntagsblatt* 167 (2019), H.36, 10–15.

*Die zugehörige Monographie „Dogma im Wandel“ (Freiburg i.Br., 2018) wurde kontrovers diskutiert. Vgl. Christoph Bruns, Mehr Spielraum als gedacht? Eine kritische Auseinandersetzung mit Michael Seewalds Buch Dogma im Wandel, in: ThPh 95 (2020), 72–82 sowie die Replik von Michael Seewald in derselben Ausgabe von Theologie und Philosophie (83–92).*

<sup>2</sup> Vgl. Karl Gabriel, *Liquid Church? Organisationssoziologische Anmerkungen*. In: *PTHl* 34 (2014), 45–56.

<sup>3</sup> *Damit fügt sich die Arbeit in die Geschichte der Architektur- (Bernd und Hilla Becher), der Sachfotografie (Karl Blossfeldt) und letztlich auch des dokumentarischen Porträts (August Sander) ein.*



Bei aller Nüchternheit ist die Fotografie jedoch nie perspektivlos. Sie ist stets auch ein politischer Kommentar.<sup>4</sup> Das beginnt mit dem Prozess des Fotografierens selbst. Das Hantieren mit Kamera und Stativ kann vor diesem Hintergrund als eine Versuchsanordnung verstanden werden, mit der sich Fotografinnen und Fotografen am Gegenstand abarbeiten. Gleiches tut der Sportler,<sup>5</sup> auf den der Autor beim Fotografieren eines Trimm-dich-Parcours trifft. Nach 20 Minuten an der Reckstange könne er wieder frei atmen, sagt er. Die interessante Beobachtung, die Fotografinnen und Fotografen, aber auch kommunalpolitisch Engagierte machen, ist, dass die enge Beziehung zu den Dingen in der Stadt nicht den Wunsch nach einer totalen Umgestaltung derselben hervorruft. Im Gegenteil ist eine wesentliche Erkenntnis aus dem Abarbeiten an den Gegenständen am Wegesrand, dass Spielräume gerade dort entstehen, wo möglichst wenig Gestaltung betrieben wird, beziehungsweise wo sich die Gestaltenden, seien es Stadtplanerinnen und Architekten oder Politikerinnen, zurücknehmen.

Das macht den Blick auf die Kleinarchitektur so spannend. Sie ist seltsam frei von den Gestaltungs- und Repräsentationswünschen, die öffentlichen und privaten Bauherrinnen und -herren oft eignet. Es ist eine Architektur, die nicht exakt vorhersagen kann, wofür sie genutzt wird. Leonie Sandercock beschreibt modernen Städtebau als nie endenden sozialen Prozess mit einer unperfekten Vergangenheit und einer ungesicherten Zukunft.<sup>6</sup> Das bedeutet einen Abschied von den großen Entwürfen. Es ist bezeichnend, dass gerade ein Träger des renommierten Pritzkerpreises, Richard Rogers, davon spricht, dass die konkrete Materialität von Gebäuden in Zukunft immer stärker einen veränderlichen, organischen Charakter annehmen wird, dass Architektur von ihren Nutzerinnen und Nutzern durchspült und verändert wird.<sup>7</sup> Die fotografische Auseinandersetzung mit der Gebrauchsarchitektur ist gerade deshalb spannend, weil sie sich von den zwei Aggregatzuständen löst, die moderne Architektur immer noch charakterisiert: nagelneu und strahlend oder abrisswürdig, um Platz für Neues zu machen. Im Gegenteil vermisst die politisch engagierte Fotografie die Nutzungsspuren im Lebenszyklus der Architektur. Es ist bezeichnend, dass der Fotograf dieser Serie gelegentlich mit einem Vermessungstechniker verwechselt wird, vermisst er doch den stetigen Wandel architektonischer und städtebaulicher Entwürfe.

Was lässt sich aus der Fotografie städtischer Gebrauchsarchitektur für die geistliche Entscheidungsfindung gewinnen, gerade in Situationen, in denen scheinbar alles festgefahren scheint und keine Spielräume bestehen?

Erstens ist die Existenz öffentlicher Kleinarchitektur ein kleines Wunder. Die Spielräume, in denen man atmen kann, gibt es entgegen aller bürokratischer Logik auch in Städten, die sich nur wenig leisten können. Es ist ein Ausdruck von Humanität und Würde, genau in solche Architektur und nicht in elitäre Repräsentationsbauten zu investieren. Die Serie soll deshalb Mut machen, Kleinarchitekturen in der Kirche zu schaffen, in denen Menschen leben können. Diese Architekturen sind veränderlich, ihr Zweck ist es, dass ihre Nutzerinnen und Nutzer sie bespielen, sich in ihnen und an ihnen abarbeiten, letztlich mit dem Ziel, wieder freier atmen zu können. Eine Zukunft kirchlicher Architekturen, ob in dogmatischer, institutioneller oder baulicher Ausprägung liegt in solchen veränderlichen Kleinarchitekturen. Sie sind sicherlich keine eindrucksvollen Gebäude, keine großen Entwürfe, aber mit solchen Entwürfen allein gewinnt man auch in der Architektur keine Pritzkerpreise mehr.<sup>8</sup>

<sup>4</sup> Wie nüchtern ein solcher Kommentar sein kann, zeigen die fotojournalistischen Arbeiten Walker Evans für die Farm Security Administration zur Zeit der Großen Depression.

<sup>5</sup> Michel de Certeau würde ihn einen „urbanen Taktiker“ nennen.

<sup>6</sup> Vgl. Leonie Sandercock, *Cosmopolis II. Mongrel Cities of the 21st Century*. London, New York 2003, 134.

<sup>7</sup> Vgl. Richard Rogers, *Cities For a Small Planet*. London 1995, 165.

<sup>8</sup> Das unterstreicht auch der aktuelle Preisträger Francis Kéré mit seiner sozialen Architektur, die aus der Mitte der Gemeinschaften, mit denen er arbeitet, stammt und die würdevoll ist, ohne überwältigen zu wollen: „His buildings, for and with communities, are directly of those communities – in their making, their materials, their programs and their unique characters. They are tied to the ground on which they sit and to the people who sit within them. They have presence without pretense and an impact shaped by grace.“ (Alejandro Aravena et al. <https://www.pritzkerprize.com/laureates/diebedo-francis-kere>, aufgerufen am 16.3.2022).

Zweitens sind die Fotografien solcher Architekturen niemals Abbilder einer Wirklichkeit, sondern eine Position zur Wirklichkeit. Jeff Walls Tableau „Property Line,“ das pseudo-dokumentarisch zwei Landvermesser bei der Arbeit abbildet, zeigt exemplarisch, dass Fotografinnen und Fotografen keine neutralen Beobachterinnen und Beobachter sind, sondern selbst einen Claim in der Wirklichkeit abstecken. Für den Autor dieses Textes war die Fotografie deshalb stets die Möglichkeit, aus den Beschränkungen akademischer Organisationslogiken für einen Moment auszusteigen, sich einen neuen Blick auf die Wirklichkeit zu erarbeiten und auch den eigenen Hoffnungen für eine andere Wirklichkeit Ausdruck zu geben. Insofern gleicht die fotografische Arbeit eher dem Theater als „Inszenierung“ – so bezeichnet Wall selbst seine Fotografien – denn einer Reportage.

Eine solche inszenatorische Haltung gegenüber der Wirklichkeit sollen die Bilder den Betrachterinnen und Betrachtern mitgeben und sie selbst – insofern sind sie keine künstlerischen, sondern Gebrauchs fotografien – anregen, sich vor Entscheidungsprozessen in der fotografischen Sammlung oder mit der Kamera ein neues Bild der Welt zu erarbeiten.

Für die Kirche der Zukunft wird es wichtig sein, solche Kleinarchitekturen zu schaffen. Diese Aufgabe wird wesentlich in den Händen der lokalen Gemeinschaften liegen. Die Aufgabe der Theologie ist die Begleitung, mit ihrem Wissen darum, was alles möglich ist. Das ist, um in architektonischer Terminologie zu sprechen, heute viel mehr, als es sich die „großen“, weißen, männlichen Architekten von einst ausgemalt haben.

### **Persönliche Angaben**

*Christian Henkel ist ab 1. August 2022 zum Professor für Pastoraltheologie an der Theologischen Fakultät der Universität Luzern berufen. Er forscht zu Innovationsorten in Kirche und Gesellschaft.*



Friedemann Schulz von Thun

„ERFÜLLTES LEBEN -  
EIN KLEINES MODELL FÜR EINE  
GROSSE IDEE“

Carl Hanser Verlag, München 2021,  
213 Seiten, € 20,00



Der Kommunikationspsychologe Friedemann Schulz von Thun kann in zwei Jahren – also im Jahr 2024 – sein achtzigstes Geburtsjubiläum feiern. Für einen Menschen seiner Fachrichtung hat er einen erstaunlichen Bekanntheitsgrad erreicht („Ist das nicht der mit den vier Ohren?“). Da ist es nur verständlich, dass er Rückschau auf beinahe acht Jahrzehnte hält. Aber vielleicht kann man sagen, dass der Autor nicht der wäre, der er ist, wenn er einfach eine Autobiographie geschrieben hätte. In der Coronakrise – so Schulz von Thun in einem Interview mit dem NDR – habe er des Öfteren auf dem Sofa gesessen und darüber nachgedacht, ob er eigentlich auf ein erfülltes Leben zurückblicke. Auch wenn das Buch immer wieder lesenswerte biographische Teile enthält, dann ist jedoch ein anschauliches Denkmodell aus vier Quadranten und einem Kreis in der Mitte die Folie für seine Überlegungen. Mit einem angenehmen Schuss Selbstironie witzelt der Autor darüber, dass es mal wieder ein Modell mit vier Quadranten geworden ist. Aber nicht nur darin bleibt er sich treu, sondern auch in der durchweg guten Verständlichkeit, die einen leicht übersehen lässt, dass das Modell alles andere als trivial ist.

Es ist genau dieses Modell, dass dann auch die Gliederung und den roten Faden für das Buch darstellt und in seiner Schlichtheit – it's simple, but not easy – wunderbar als Selbstreflexions-, aber auch als Coachingtool dienen kann. Und ich finde es ist eine herausfordernde Aufgabe, dieses Modell künftig so zu modifizieren, dass es auch für die Organisationsentwicklung und -beratung genutzt werden kann.

Denn ich möchte an dieser Stelle mal behaupten, dass sich das „4+1 = 5 Felder Modell“ nicht nur auf ‚psychische Systeme‘ anwenden lässt.

**Aber jetzt erstmal zu den vier Quadranten:**

- **„Wunscherfüllung“** ist das Thema des ersten Quadranten, also die Frage danach, welche Träume und Wünsche im Leben in Erfüllung gegangen sind. Schulz von Thun erkennt einen Aspekt von ‚erfülltem Leben‘ darin, dass ein Teil menschlicher Wünsche ans Leben Wirklichkeit werden konnte.
- Der zweite Quadrant trägt die Überschrift **„Sinnerfüllung“**. Während Wünsche in ihrem Sich-ereignen oder Nicht-eintreten weitestgehend unverfügbar bleiben, gehört zum Erleben von Erfülltheit auch der eigene Beitrag, die eigene Leistung zum Gelingen des Ganzen. Die entsprechende reflexive Frage nach der Sinnhaftigkeit lautet, was durch mich anders – oder genauer – durch mich besser, sinnhafter wurde.
- Über dem dritten Quadranten steht **„biografische Erfüllung“**. Es sind die Kontingenz, die Unberechenbarkeit, das Fragmentarische sowie die Höhen und Tiefen im Laufe einer Lebensgeschichte, die das Leben interessant und spannend, aber auch fragil und verletzlich machen. Anders als in der Physik lassen sich aber nicht die Höhen und

Tiefen einer Amplitude gegeneinander aufrechnen, sie tragen vielmehr in ihrer Abwechslung und Widersprüchlichkeit zu seiner Erfüllung des Lebens bei. Selbst eine Biografie, die in der Rückschau mehr die tiefen und schweren Seiten erfahren musste, kann gerade in diesem Sinn viel Erfüllung in sich tragen.

- Mit dem Begriff „**Daseinserfüllung**“ ist der vierte Quadrant überschrieben. Damit verbunden ist weniger eine Fragestellung als vielmehr, ob einem Menschen das Wunder und Geheimnis des (eigenen) Lebens sowie das Sein der Welt und allen Lebens zugänglich ist, und noch mehr, ob ein Mensch sich davon ergreifen kann und will. Also kurz, ob das Mysterium des Lebens unzureichend auf eine Selbstverständlichkeit reduziert wird. Friedemann Schulz von Thun selbst zum Thema des vierten Quadranten: „Das staunende und ehrfürchtige Innwerden dieses Mysteriums, nenne ich Daseinserfüllung.“

In der Mitte des „4+1=5 Felder Modells“ und somit in der Mitte der vier Quadranten befindet sich ein Kreis, der mit dem Begriff „**Selbsterfüllung**“ – im Sinne von „Selbstverwirklichung“ – eine Art Metaebene einzieht. In dem 213 Seiten starken Buch macht diese ‚Mitte‘ beinahe ein Viertel aus und



Friedemann Schulz von Thun, *Erfülltes Leben. Ein kleines Modell für eine große Idee*

© 2021 Carl Hanser Verlag GmbH & Co. KG, München

während die vier Quadranten den ersten Buchstaben des griechischen Alphabets folgen, heißt es hier ‚Erfüllung vom Typ Omega‘. Auf diesen etwa fünfzig Seiten lädt der Autor die Leserinnen und Leser ein, die persönlichen Wünsche, die Suche nach Sinn, die gemachten (Lebens-)Erfahrungen, mitunter auch die eigene Spiritualität so in Verbindung und Resonanz zu bringen, dass sich letztlich die Inhalte der vier Quadranten zu einem ‚erfüllten Selbst‘ zusammenfügen. Neben dieser herausfordernden Aufgabe macht es beim Lesen große Freude, dass einem viele ‚alte Bekannte‘ aus dem (Lebens-)Werk Schulz von Thun – das ‚innere Team‘; das ‚Wertequadrat‘ – hier begegnen. Beinahe wie beim großen Finale einer Show, bei dem alle Protagonistinnen und Protagonisten nochmal die Bühne betreten.

Abschließend möchte ich für das Buch „Erfülltes Leben – Ein kleines Modell für eine große Idee“ drei Leseempfehlungen aussprechen: Für die **effizienten Nutzerinnen und Nutzer** des Modells reicht beinahe das Lesen dieser Rezension – vielleicht noch ein zur Kenntnisnehmen des Inhaltsverzeichnisses und ein Abchecken der Kapitelüberschriften. Für die **Leserinnen und Leser, die gerne tief in die Materie einsteigen wollen** empfehle ich die Lektüre des Buches. Wie oben bereits gesagt, ist das Modell nicht trivial, und so eröffnet das Buch ungeahnte Tiefen für die Selbstreflexion oder auch die Arbeit mit **Klientinnen und Klienten**. Letztlich noch eine Empfehlung für die Genießerinnen und Genießer: Friedemann Schulz von Thun hat das Hörbuch selbst eingelesen. Es ist wunderbar anzuhören, mit wie viel Freude und Ehrlichkeit er das Modell auf sein eigenes Leben anwendet. Gerade die biographischen Teile des Buches werden durch die Stimme des Autors auf besondere Weise lebendig.

Alexander Janka

**Zum Autor:** Prof. Dr. Friedemann Schulz von Thun studierte in Hamburg Psychologie, Pädagogik und Philosophie und promovierte über die Verständlichkeit bei der Wissensvermittlung. Sein wissenschaftlicher Weg führte ihn auf eine Professur für Pädagogische Psychologie in Hamburg (1976–2009). Heute leitet er das „Schulz von Thun Institut für Kommunikation“ in Hamburg ([www.schulz-von-thun.de](http://www.schulz-von-thun.de)).

CHRISTIAN HEIL

**Alfred Janes und Karl Prammer**  
**„KONTEXTUELLE ORGANISATIONS-  
 BERATUNG – Theorien, Methoden,  
 Fallbeispiele aus der Wiener Schule“**

Erschienen im Carl Auer Verlag 2021



Das neueste Buch von Alfred Janes und Karl Prammer beschäftigt sich mit dem Kontext von Organisationsberatung und trägt den Titel „Kontextuelle Organisationsberatung – Theorien, Methoden, Fallbeispiele aus der Wiener Schule“ und ist 2021 im Carl Auer Verlag erschienen. Alfred Janes ist Geschäftsführer und Eigentümer von Janes Consulting Wiener Schule der Organisationsberatung, Lehrtrainer für Gruppendynamik und Lehrberater für systemische Organisationsberatung. Seine Arbeitsschwerpunkte sind u.a. die Beratung von Transformationsprozessen, Beratungsforschung und Ausbildung von Organisations- und Unternehmensberatern. Karl Prammer, Geschäftsführer und Eigentümer der Prammer Beratungs KG Wiener Schule der Organisationsberatung, Seniorresearcher an der Universität Klagenfurt, Lehrender an der FH Burgenland, arbeitet seit mehr als drei Jahrzehnten als Organisationsberater, Trainer, Coach, Forscher, Wissenschaftler und Autor im Themenfeld Organisationsentwicklung. Sein Spezialgebiet ist die Konzeption und Begleitung von organisatorischen Entwicklungs- und Veränderungsprozessen mit einem ökonomisch partizipativ angelegten Vorgehen, dem „Transformationsmanagement“.

Im ersten Kapitel beleuchten die Autoren, die Entwicklungsgeschichte der Wiener Schule der Organisationsberatung. Sie stellen die Anfänge mit ihren theoretischen Wurzeln dar und zeigen die daraus entstandenen Biotope in Form unterschiedlicher Strömungen der Organisationsberatung auf.

Im zweiten Kapitel beschäftigen sich die Autoren mit der Know-How Entwicklung in der professionellen Beratung. Ausgehend von der Fragestellung, woraus professionelles Beratungs-Know-How besteht, stellen sie deren Entwicklung in der Biografie der Berater\*innen an Hand der Phasen Prägung, Optimierung der professionellen Standards und Innovation dar.

Der Fokus des dritten Kapitels ist das Thema Organisation in der Organisationsberatung. Ausgehend von der Organisation als Gegenstand von Organisationsberatung, führen die Autoren die Leser\*innen hin zur Frage, wie Organisationen als Gegenstand von Organisationsberatung konzeptualisiert werden können.

Die Methodik der Wiener Schule der Organisationsentwicklung bildet den Schwerpunkt des vierten Kapitels. Aufbauend auf den konzeptionellen Grundlagen, werden die methodischen Grundlagen, Entwicklung in den Arbeitskontexten sowie die Redefinition der Methodik – kontextuelle Organisationsberatung – aufgezeigt. Die kontextuelle Organisationsberatung gründen sie dabei auf die fünf Eckpfeiler: Kontextbezogenheit, pragmatische Definition von Beteiligungsräumen, pluralistische Kooperationsverträge, Allparteilichkeit, strukturelle Eigenständigkeit. Daraus leiten sie sieben Parameter zur kontextuellen Gestaltung von Architekturen, Designs und Interventionen ab, die sich auf das Beratersystem, die Berater-Klienten-Beziehung und den Auftrag beziehen. Dabei handelt es sich im Einzelnen um Parameter I: Gestaltung von Ordnungsrahmen – Beitrag der Beratung mit den Dimensionen „Organisationsprachen“, „entschiedene Entscheidungsprämissen“, „nicht entschiedene Ent-

scheidungsprämissen“; Parameter II: Positionierung auf der Beratungsfeldmatrix zwischen „Lösungsfeld“ und „Integrationsstyp“; Parameter III: Kooperation von Beratungssystemen mit den Ausprägungen „Empfehlung durch ein anderes Beratungssystem“, „Backstage Unterstützung“ und „Ressourcenerweiterung“; Parameter IV: Beratungshabitate und Marken – Bindung an Standards; Parameter V: Inhärente kommunikative Dynamik – Anwendung in Beratungsvorhaben; Parameter VI: Beteiligung von Betroffenen zwischen den Ausprägungen „Auftraggeber ist Betroffener“ und „alle Betroffenen sind Beteiligte“ sowie Parameter VII: Ausmaß der Freiheit zur Gestaltung und Führung des Beratungsprozesses auf einer Matrix zwischen „Designhoheit“, „Architekturhoheit“ und „Prozesshoheit“.

Das fünfte und zugleich abschließende Kapitel greift die zuvor dargestellten Grundlagen auf und stellt ihre praktische Bedeutung an Hand von fünf Fallbeispielen dar. Dabei werden im Anschluss an das jeweilige Fallbeispiel, wesentliche Erkenntnisse auf den einzelnen Parameter reflektiert.

Den beiden Autoren gelingt es in anschaulicher Weise, langjähriges Erfahrungswissen, in Verbindung mit den dargestellten wissenschaftlichen Grundlagen, zu sieben Parametern der kontextuellen Organisationsberatung zu verdichten und für den professionellen Diskurs zu beschreiben. Dabei verfolgen sie u.a. das Ziel, die Methoden der Wiener Schule der Organisationsberatung weiterzuentwickeln um damit beispielsweise neue Kooperationsbilder in Organisationen wie z. B. Holocracy und Agil, zu integrieren. Die Autoren weisen zwar darauf hin, dass es sich bei dem vorgestellten Konzept um einen Ordnungsrahmen und keinen Entscheidungsrahmen handelt, dennoch wäre dieser Schritt für die praktische Anwendung in der Organisationsentwicklung hilfreich.

Zusammenfassend ist das vorgelegte Buch von Alfred Janes und Karl Prammer ein fundiertes und zugleich informatives Fachbuch, dass mit zahlreichen Fachtermini und entsprechenden Fallbeispielen angereichert ist. Den Autoren gelingt es, komplexe Sachverhalte der Organisationsberatung wissenschaftlich fundiert darzustellen und miteinander in Beziehung zu setzen. Es eignet sich als Impulsgeber und Nachschlagewerk für Organisationsberater\*innen, Studierende und Dozent\*innen.

Christian Heil

*Zeitschrift für Organisationsentwicklung und Gemeindeberatung*

**Herausgeber\*innen:**

GBOE – Gesellschaft für Gemeindeberatung und Organisationsentwicklung in der EKD  
Mühlenstr. 126, 26180 Rastede  
www.gboe.de

und

Förderverein für Organisationsentwicklung und Gemeindeberatung in der EKHN  
www.foerderverein-oegb.de  
– hier ist der PDF-Download und das Archiv der vergangenen Zeitungen, auch Abo- und Einzelkauf

**Redaktion:**

Christan Leibner ("V.i.S.d.P"),  
E-Mail: christian.leibner@ekhn.de

Prof. Dr. Richard Hartmann,  
E-Mail: hartmann@thf-fulda.de

Christhard Ebert,  
E-Mail: christhard.ebert@amd-westfalen.de

Dr. Frank Hofmann,  
E-Mail: drfhofmann@t-online.de

Bernd Neukirch,  
E-Mail: b.neukirch@akd-ekbo.de

Die veröffentlichten Artikel geben nicht unbedingt die Meinung der Redaktion wieder.

Zuschriften senden Sie bitte an  
Christian Leibner.

**Grafik:**

Raphael Schreiner, Seeheim-Jugenheim

**Druck:**

druckwerkstatt Rödelheim, Frankfurt

Erscheinungsweise jährlich

ISSN 1864-8649

**Bezugspreise:**

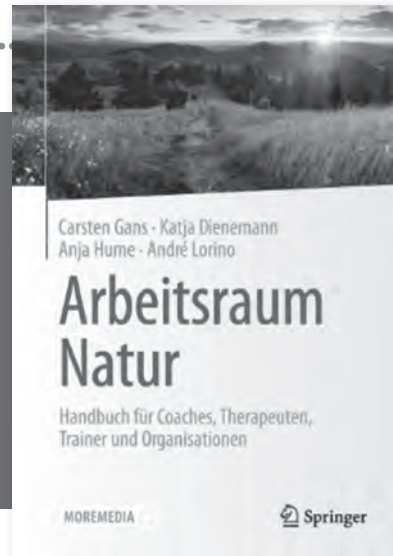
pro Heft 10 €, ab fünf Exemplare 8 € je Heft  
Bezugsadresse siehe oben

**Carsten Gans, Katja Dienemann,  
Anja Hume, André Lorino**

**„ARBEITSRAUM NATUR – Handbuch  
für Coaches, Therapeuten, Trainer und  
Organisationen“**

Heidelberg 2020, XVI+422 S.

ISBN 978-3-658-29938-5 (Hardcover) / ISBN  
9378-3-658-29939-2 (eBook)



Die Covid19-Pandemie hat einen enormen Digitalisierungsschub ausgelöst, auch in den unterschiedlichen Formaten von Beratung. Beratungssettings haben sich diversifiziert. Die Erschließung des „Arbeitsraums Natur“ lässt sich in diesen Kontext einordnen. Der vorliegende Band ist die Gemeinschaftsarbeit eines Quartetts von Autorinnen und Autoren aus verschiedenen beraterischen Kontexten und fachlichen Hintergründen, wobei Carsten Gans als „Initiator des Buchprojektes“ fungierte (VIII), das für sich beansprucht, „das erste Werk“ zu sein, „das sich umfassend den drei Arbeitskonzepten Natur-Coaching, Natur-Therapie und Natur-Mentaltraining“ widmet und „sowohl die theoretischen Grundlagen als auch die praktische Anwendung im professionellen Kontext vermitteln möchte“ (VII). Die einzelnen Kapitel sind jeweils namentlich gekennzeichnet, stilistische Individualität und auch inhaltliche Nuancierungen wurden nicht nivelliert.

Das erste Kapitel widmet sich der „Definition von Begrifflichkeiten und Konzepten zur Arbeit in und mit der Natur“. Schon der Blick in das Inhaltsverzeichnis zeigt eine Vielfalt von Quellen: Erlebnispädagogik, Naturheilkunde, Waldbaden, NLP, Hypnosystemik, Aufstellungen und das Zürcher Ressourcenmodell finden sich als Stichworte (Kap. 1), der Fließtext ergänzt dann eine „Sammlung aus uralten Ritualen, Ideen und Sichtweisen“ sowie „Ansätze aus den buddhistischen und taoistischen Traditionen“, erwähnt wird auch die „westliche Philosophie“ (8). Aus der theologischen Perspektive des Rezensenten fällt auf, dass beispielsweise die thematisch naheliegende franziskanische Tradition nicht im Blickfeld liegt. Insgesamt zeigt sich ein breiter Hintergrund des Ansatzes, allerdings legen sich für die Komposition wahlweise die Adjektive „eklektisch“ oder „disparat“ nahe.

Das zweite Kapitel beschreibt, „Wie Natur im Kontext von Coaching, Therapie und Mentaltraining hilfreich und heilend sein kann“: Bei Beratungsformaten in der Natur wird die klassische dyadische Struktur zwischen Klient und Beraterin zu einer triadischen Struktur geweitet, in der die Natur als ein Drittes hinzutritt (45ff), wobei gar erwogen wird, ob „die Natur als bewusste Entität selber mit uns spricht“, was wohl von „Mystikern“ bejaht würde (50). Im Arbeitsraum Natur „entsteht eine ganz neue, mehrschichtige Dynamik“, in der die Natur „sich als überaus hilfreich sowohl für den Klienten als auch für den Prozessbegleiter“ erweist (26). Auch in diesem Kapitel finden sich zahlreiche Bezugnahmen auf unterschiedliche wissenschaftliche Disziplinen, beispielsweise auf Hartmut Rosas Begriff der „Resonanz“ (51) oder auf neurobiologische Einsichten (54ff). Eigenartigerweise fehlen Überlegungen zu dem seit zwei Jahrzehnten diskutierten Begriff des Anthropozäns oder Bezüge auf Henry David Thoreaus Klassiker „Walden. Ein Leben mit der Natur“ (1854). Gerade angesichts der Einsicht, dass wir Menschen „nicht nur physisch, sondern auch psychisch an die Natur angepasst“ sind (53), wären einige Überlegungen dazu, dass „Natur“ uns in aller Regel nicht als Wildnis, sondern als Kulturlandschaft begegnet, von Interesse gewesen. In einem kurzen Kapitel 3 „Grundsätzliches für die Arbeit unter freiem Himmel“ finden sich hilfreiche praktische und auch juristische Hinweise.

In drei großen Kapiteln werden die Formate „Natur-Coaching“ (Kap. 4), „Natur-Therapie“ (Kap. 5) und „Natur-Mentaltraining“ (Kap. 6) vorgestellt. Die jeweiligen Formate werden in den einzelnen Kapiteln sowohl für Einzelpersonen wie auch für Gruppensettings (Natur-Coaching darüber hinaus auch für Paare) ausführlich, detailliert und mit zahlreichen Übungen und Interven-

tionen dargestellt. Ein abschließendes Kapitel (Kap. 7) widmet sich dann der „Persönlichkeits- und Teamentwicklung für Organisationen im Arbeitsraum Natur“. Diese vier Kapitel bieten eine wahre Fundgrube, die durch das detaillierte Inhaltsverzeichnis sehr gut erschlossen ist. Es finden sich Methoden, die teilweise aus klassischen „Indoor“-Settings in die Natur übertragen und dabei spezifisch erweitert worden sind. Exemplarisch seien die „Naturinspirierte Kollegiale Beratung“ (172ff) und der „Open Walk“ als „weiterentwickelte Outdoor-Variante der Open-Space-Methode“ (354ff) genannt. Daneben gibt es aber auch Methoden, die spezifisch für den „Arbeitsraum Natur“ entwickelt worden sind. Hier seien der „Mönchsgang“ (133ff) als eine Übung zur Schärfung der Sinne und Vertiefung der Wahrnehmung sowie der „Ressourcen-Weg“ (104ff) als eine Intervention zur Entdeckung von Ressourcen mittels intuitiver Arbeit mit Symbolen aus der Natur erwähnt.

Die Beschreibungen der Methoden sind so detailliert, dass sie von Menschen, die Beraterisch ausgebildet sind, angeeignet und in den eigenen Methodenkoffer integriert werden können. Dabei wird auch abzuwägen sein, welche Zielgruppen hier eine besondere Affinität haben – jedenfalls dann, wenn man unterstellt, dass dabei auch sozio-kulturelle Faktoren eine Rolle spielen können (34f; vgl. 82).

Unterstützt durch die App „Moremedia“ sind (auch im gedruckten Buch) an mehreren Stellen „Experteninterviews“ als ca. zehnmündige Videosequenzen abrufbar, die das jeweilige Thema noch einmal vertiefen. Ein umfangreicher „Serviceteil“ (397ff) bietet u.a. ein nach Themen und Settings gegliedertes „Verzeichnis der Übungen und Interventionen“ (398-406) sowie ein Register (417-422) und trägt damit erheblich zur guten Benutzbarkeit des „Handbuchs“ bei, das diesen Begriff zurecht im Titel führt.

In einer Zeit, in der sich Beratungsformate diversifizieren, bietet das vorliegende Handbuch „Arbeitsraum Natur“ eine Bereicherung für jeden Beraterischen Methodenkoffer – durchaus auch als Kontrapunkt zum Digitalisierungsschub. Im Blick auf die methodischen Hintergründe und auch die weltanschaulichen Implikationen des „Arbeitsraums Natur“ kann der Band einen diskurseröffnenden Impuls bieten.

Dr. Frank Hofmann

*Die Gesellschaft für Gemeindeberatung und Organisationsentwicklung trauert um die Gründerin der Gemeindeberatung, Dr. Eva Renate Schmidt, die am 13. Januar 2022 gestorben ist.*

*1973 begann sie mit der Ausbildung von Gemeindeberater\*innen – als erste Ausbildung in Organisationsentwicklung im deutschsprachigen Raum. Gut zwei Jahrzehnte leitete und prägte sie die Gemeindeberatung der EKHN.*

*Zusammen mit Hans Georg Berg veröffentlichte sie 1995 das Handbuch „Beraten mit Kontakt. Gemeinde- und Organisationsberatung in der Kirche“, das schnell zum Standardwerk wurde und seitdem mehrere Neuauflagen erfahren hat.*



## Es war einmal ...

(Erinnerungen an Eva Renate Schmidt von Ulf Häbel)

### ... eine gute, vertraute Nachbarschaft

Es war Anfang der 80er Jahre. Eva Renate Schmidt wohnte damals in Gelnhausen. Sie war Studienleiterin der Gemeindeberatung in der EKHN. Ich war 1979 als Gemeindepfarrer nach Büdingen gekommen und kannte Eva Renate aus der Ausbildung zum Gemeindeberater und gemeinsamer Berater-tätigkeit. Wir kannten uns gut. Der Weg zueinander war kurz; Büdingen und Gelnhausen liegen auch nur ein paar Kilometer voneinander entfernt. So

kam es, dass meine Frau, unsere zwei kleinen Jungs und ich gelegentlich bei Eva Renate zu Gast waren – in ihrem Haus oder draußen im Garten am Grill. Das erfreute besonders unsere Buben. Wir schätzten den Kontakt und nutzten ihn auch – eine gute, vertraute Nachbarschaft.

Ich habe damals erfahren – heute in der Rückerinnerung bewundere ich es – wie Eva Renate auf der einen Seite einfach, zugewandt, pragmatisch war und auf der anderen Seite sehr strukturiert, zielorientiert, grenzüberschreitend handelte. Sie war in einem international konzipierten Beraternetzwerk engagiert, in das ich dann auch eingetreten bin. Das nannte sich IAASS (International Assoziation of Applied Social Scientists), wenn ich es richtig erinnere. Später wurde es in CCE (Certified Consultants Europe) umbenannt. Ich weiß nicht, ob es das noch gibt.

Bei dem Bemühen unsere Beratertätigkeit vor Ort weiter zu professionalisieren und mit anderen zu kommunizieren, zu vernetzen und perspektivisch weiterzuentwickeln, kam die Idee auf, einen Kongress für deutschsprachige Gemeinde(organisations)berater zu organisieren. Der fand dann auch in einem österreichischen Kloster statt. Das Thema war so etwas zwischen Selbstorganisation und Leitung in sozialen Systemen. Bei der Vorbereitung dieses Seminars sagte Eva Renate – beiläufig und zugleich weitsichtig -: „Nimm doch deine Buben mit. Sie finden bestimmt die Berge schön. Und Kinder tun immer gut, wenn Erwachsene über das Leben nachdenken. Kinder bringen Bewegung rein und erden das Ganze.“ So war es auch.

#### **Ein Beraterkongress in den Alpen („Wer ist hier eigentlich der Bestimmer?“)**

Die zur Tagung angereisten Berater\*innen trafen sich zu einer ersten Gesprächsrunde. Hans Georg Berg hatte alles gut vorbereitet und organisiert. Nun ging es um die innere Struktur der Tagung – Zeiteinteilung, Beiträge, Impulse, Arbeitsformen usw. Da hielten sich alle zurück; es wollte niemand gleich vortreten. In diese Suchphase der Tagung platzten meine kleinen Jungs. „Papa, hier gibt es ein Schwimmbad. Wir wollen baden gehen. Wann müssen wir wieder da sein, und wann gibt’s was zu essen?“ In die etwas verdutzte Runde rief dann der Jüngere: „Und wer ist hier eigentlich der Bestimmer?“ Schweigen. Eva Renate, neben der ich

saß, flüsterte mir ins Ohr: „Der hat recht, das ist genau die Frage.“

Das Thema dieser Tagung lautete auch in dieser Richtung: Selbstorganisation und Leitung. Diese Thematik hat uns lange und oft in der Beratung begleitet – Eva Renate und mich auch in der kirchenpolitischen Auseinandersetzung der 80er und 90er Jahre. Wir waren einige Jahre in der Synode, dem leitenden Gremium unserer Kirche, sie im Präsidium, ich als normaler Synodaler. In diesem Zusammenhang hat uns oft die Frage beschäftigt: Wieviel Freiheit und Selbstorganisation kann man synodalen Arbeitsgruppen und Initiativen zumuten? Ich gehörte zu der synodalen Gruppe „Offene Kirche?“ Wieviel „von oben“ verantwortete Steuerung/Leitung ist nötig? Und wenn schon zentrale Steuerung geboten ist, wer übt sie dann wie, mit welchen Mitteln und mit welcher Sprache aus? In diesem Zusammenhang hat Eva Renate Schmidt durch ihr Engagement in der feministischen Theologie und die angemessene Stärkung der Rolle der Frau in der Kirche für viel Diskurs und Bewegung gesorgt. In diese aufregende kirchenpolitische Debatte passte die zugespitzte Frage: „Darf eine Frau Bischöfin werden?“

In diese bis heute währende Debatte um die Selbststeuerungskräfte und/oder zentralistische Steuerung/Lenkung passte eine Tagung der Gemeindeberatung 19... in Arnoldshain. Dort vertrat ein hoher Funktionär aus dem Kirchenamt der Evangelischen Kirche in Deutschland die Meinung, dass in der Kirche notwendige Veränderungen (sprich Reformen) nur zentral von oben gesteuert gelingen würden. Die Gemeindeberater (ich auch) waren der Meinung: Wirkliche und nachhaltige Veränderungen kommen „von unten“. Das Feuer brennt von unten.

In der Debatte um Reformen – Top-down oder Bottom-up – war Eva Renate Schmidt auf der Seite derjenigen, die den Engagierten an der „Basis“ in den Ortsgemeinden und Initiativgruppen viel zugetraut haben. Von manchen Beratungen, die ich mit ihr erlebt habe, ist mir ihre Einstellung in Erinnerung: Lass die mal handeln; die kriegen das schon hin! Diese beraterische Haltung, die den sogenannten Klienten etwas zutraut, sie ermutigt, ihre Ressourcen nutzt, halte ich bis heute für richtig: Traut euch etwas zu. Ihr könnt mehr als ihr denkt!

### *Der Glaube an den guten Ausgang der Dinge*

Für Eva Renate Schmidt war Gemeindeberatung nicht nur ein Bemühen um angemessene Organisationsstrukturen oder effektive Handlungsmuster. Es war auch immer eine Frage nach der Haltung des Beraters gegenüber dem Klienten: Gibt es da Wertschätzung, das Zutrauen zu seinen Ressourcen, eine optimistische Lebenseinstellung – eben den Glauben an den guten Ausgang?

Hinter der interaktionistischen und technokratischen Sicht auf die Organisation Kirche leuchtete eine optimistische und theologisch reflektierte Lebenseinstellung auf. Diese Sichtweise habe ich und haben auch andere mit ihr geteilt.

Ich erinnere mich an manche Gespräche (am Kamin oder in Ausbildungslaboratorien, bei Beratungen oder in Klausuren), in denen biblische Texte und Visionen von gelingenden Leben eine Rolle spielten. Das waren die Visionen des Propheten Jesaja von einem „Frieden ohne Ende“, die Reichgottesgleichnisse von Jesus. Wir nutzten Texte von Ernst Bloch (Geist der Utopie, Das Prinzip Hoffnung) und von Jürgen Moltmann (Theologie der Hoffnung). Die Beratung einer Kirchengemeinde (oder auch einer anderen sozialetisch relevanten Organisation) verlangt über den analytisch orientierten, ökonomisch-statistischen Blick hinaus die Hinwendung zu den Lebenszusammenhängen der Menschen.

Man kann das Dorf, in dem ich seit 32 Jahren lebe, aus ökonomisch-statistischem Blickwinkel betrachten. Das tun manche analytisch orientierte Institute. Sie zählen und erfassen alles, bringen es in Statistiken und zu Prognosen. Da werden die Kilometer des Straßennetzes, Wasserleitungen und Kanalisation, die Entfernung zur Autobahn oder zu Einkaufszentren, Kaufkraft und Mietzinsniveau, Arbeitsmarkt und Freizeitangebote, Geburten- und Sterberaten,... gezählt und zu einer Prognose hochgerechnet. Die lautet dann: Ihr seid ein sterbendes Dorf. Doch Dörfer sterben nicht, wenn die Statistiker und Technokraten das hochgerechnet haben. Dörfer leben, solange Menschen da leben wollen.

Als ich mit meiner damals siebenköpfigen Familie nach Freienseen gezogen bin, waren Eva Renate Schmidt und Hans-Georg Berg erste Besucher aus der Gemeindeberatung. Bei einem Dorfrundgang machte Hans-Georg damals viele tolle Fotos, die wir später ausgestellt haben. Und es gab Begegnungen mit Leuten aus dem Dorf und Gespräche über das Dorf. Freienseen liegt am Rand des Vogelsbergs, und da hält sich das Gerede über die sterbenden Dörfer bis heute.

Meine Sicht vom Dorf als liebenswerter Lebensraum verdanke ich auch ein bisschen Eva Renate Schmidt und der Gemeindeberatung. Zum Schluss ein paar Worte in wertschätzender Erinnerung: Man braucht eine Vision, die weiter reicht, als die schon gemachten Erfahrungen, die hinter uns liegen. Vertrauen ins Gelingen überwindet die Angst vor möglichem Scheitern.

Zu den Bedenkenträgern, die man in allen Lebensbezügen findet, geselle dich als Pionier dazu. Und wenn sie sagen: „Das geht alles nicht, weil...“; dann halte dagegen: „Es ginge doch, wenn...“. Alle sagten: „Das geht nicht.“ Dann kam eine oder einer, die oder der hat das nicht gewusst – und hat es einfach gemacht.

Man muss doch an den guten Ausgang der Dinge glauben.

*In dankbarem Gedenken an Eva Renate Schmidt*

*Ulf Häbel*



**STARTSEMINAR**

**in die AUSBILDUNG ORGANISATIONSENTWICKLUNG und GEMEINDEBERATUNG 2023**

*Mit der berufsbegleitenden Ausbildung im IPOS erwerben die Teilnehmenden die Kompetenz, Organisationen wirksam zu begleiten, zu beraten und dazu beizutragen sich weiterzuentwickeln. Die Ausbildung gründet im systemtheoretischen Ansatz. Wissen, Können und Sein wollen in der professionellen Rolle als Berater\*in integriert sein. Beratungspraxis an der Seite einer\*es erfahrenen Berater\*in, Lerntage, Supervision – die systemische Haltung erschließt sich als abwechslungsreicher Lernweg über zweieinhalb Jahre. Besonderes Highlight der Ausbildung ist das jährliche 8-tägige „Laboratorium“, bei dem alle drei Jahrgänge als Großgruppe beieinander sind (08.–15.09.2023, Bad Nauheim). Menschen aus unterschiedlichen Professionen, Regionen und Herkunftsorganisationen sind bei uns willkommen – wir lieben Vielfalt!*

*Voraussetzung für die Aufnahme der Ausbildung ist die Teilnahme am Startseminar. Dessen erster Teil führt in die komplexen Dynamiken moderner Organisationen und in handwerkliche Zugänge der Beratung ein. Im 2. Teil, der Zulassung, werden wechselseitig die Zugangsvoraussetzungen für die Ausbildung geprüft.*

- Zielgruppe(n):** Alle die Lust haben sich neu zu erfinden ...
- Termin:** 08. März (15h) bis 11. März 2023 (14h)
- Veranstalter:** IPOS Friedberg, EKHN  
www.ipos-ekhn.de
- Ort:** Martin-Niemöller-Tagungshaus, Arnoldshain – Schmittent/ Taunus
- Leitung:** Jutta Rottwilm, Studienleiterin IPOS  
Wolfgang Kleemann, Organisationsberater, Frankfurt
- Kosten:** 400 €  
zzgl. Unterkunft, Verpflegung
- Anmeldung an:** www.ipos-ekhn.de

**DEN INNEREN SPIEGEL PUTZEN – ORGANISATIONALE SELBSTERFAHRUNG Frühjahr 2023**

*Der „innere Spiegel“ wird geputzt, um in Beratung und Leitung nicht den eigenen Projektionen zu erliegen, die eigene Wirkung auf andere im geschützten Rahmen zu erleben und das eigene Lernen voranzubringen.*

*Im Fokus der Selbsterfahrung stehen die eigene professionelle Existenz und das Verständnis von Organisationen aufgrund eigener organisationaler Vor- und Gegenwärtserfahrungen. Dabei werden die eigene Biographie, Person, Identität und (Berufs-)Rolle im Hinblick auf die Erfahrungen mit Organisation(en), sowie die Leitungs-/Berater\*innentätigkeit und -rolle und die verschiedenen Arbeitsfelder in den Blick genommen.*

- Zielgruppe(n):** (Organisations-)Berater\*innen, Leitungskräfte
- Termin:** Donnerstag, 23. März 2023, (9h) bis Samstag, 25. März 2023, spätestens 16h
- Ort:** Ev. Landjugendakademie Altenkirchen
- Leitung:** Alexander Janka, Ev. Theologe und Pfarrer, Studienleiter IPOS  
Jürgen Effenberger, Diplom-Sportwissenschaftler, Training, Betreuung und Coaching im Leistungs- und Hochleistungssport.
- Kosten:** 300 € (intern) / 396 € (extern)  
zzgl. Übernachtungskosten
- Anmeldung an:** bis 19. Dezember 2022 unter  
www.ipos-ekhn.de

**GEIST UND PROZESS**

**Spirituelle Prozessbegleitung (3 Module)**

*In diesem Angebot geht es darum, Veränderungs- und Arbeitsprozesse spirituell zu durchdringen und theologisch zu reflektieren. Wir eröffnen einen Raum, in dem die Teilnehmenden auf ihre eigenen Kompetenzen aufbauen, die Impulse des Kurses im Blick auf ihren Arbeitsbereich weiterentwickeln und auf ihre Anwendbarkeit überprüfen können.*

*In drei einzelnen Kurswochen werden Kenntnisse, Entdeckungen, Haltungen in der Lerngemeinschaft eingeübt, reflektiert und vertieft. Dazwischen ist Zeit, diese zu erproben und Erfahrungen zu sammeln. Unterstützung bieten dabei online-meetings.*

*Methoden der vertieften Wahrnehmung und des schöpferischen Dialogs (angeregt aus unterschiedlichen Netzwerken, z.B. »Art of Hosting«, »Presencing Institutes« des MIT in Boston, Circle Way) werden verzahnt mit der Übungspraxis christlicher Spiritualität.*

*Ein besonderer Schwerpunkt liegt auf dem Zusammenspiel von rationalen und intuitiven Zugängen im Social Presencing Theater (SPT).*

**Die Teilnehmendenzahl ist auf ca. 25 begrenzt.**

**Inhalte**

- *Wie kann die spirituelle Dimension alltägliche Prozess- und Gestaltungsarbeit in Gruppen, Gremien und Systemen durchdringen?*
- *Wie können wir in der Kirche, Diakonie und Gesellschaft professionell arbeiten und zugleich theologisch verantwortlich mit dem Wirken des Geistes Gottes rechnen?*
- *Wie werden wir dabei den Herausforderungen wachsender Komplexität gerecht?*

Modul 1 25.–29. April 2022

Modul 2 10.–14. Oktober 2022

Modul 3 24.–28. April 2023

Beginn jeweils 16 Uhr

Ende jeweils nach dem Mittagessen.

**Zielgruppe(n):** Menschen aus unterschiedlichen Berufsgruppen, die ihre Beratungs- und Prozessverantwortung und ihre Leitungskompetenzen erweitern wollen. Menschen, die Inspiration suchen, wie sie die Dimension des Geistes verantwortlich in ihre vielfältigen Qualifikationen integrieren wollen.

Die Teilnehmendenzahl ist auf ca. 25 begrenzt.

**Termin:** Montag 25. April 2022 bis Freitag 21. April 2023

**Veranstalter:** Amt für kirchliche Dienste in der EKBO  
Goethestraße 26–30  
10625 Berlin  
info@akd-ekbo.de

**Ort:** Zentrum Kloster Lehnin  
Klosterkirchplatz 1–19  
14797 Kloster Lehnin

**Leitung:** Prof. Dr. Reiner Knieling,  
Pfarrerin Isabel Hartmann

**Kosten:** 2.900 € zzgl. MwSt., Übernachtung + Verpflegung

**Anmeldung an:** Gemeindeglied der VELKD,  
Frau Doris Deutsch  
Tel: 036202/7720-100  
E-Mail: deutsch@gemeindeglied.de

Anmeldung – Voraussetzung ist ein telefonisches Vorgespräch mit den Leitenden!



**KOMPAKTE WEITERBILDUNG IN  
GEMEINDEBERATUNG &  
ORGANISATIONSENTWICKLUNG  
in 7 Wochenkursen**

Die Weiterbildung wendet sich an Haupt- und Ehrenamtliche in Kirche und Diakonie mit dem Ziel, sie in der systemischen Organisationsberatung zu befähigen.

Die inhaltlichen Schwerpunkte der Weiterbildung orientieren sich an grundlegenden Themen der systemischen Organisationsberatung. Sie beziehen sich auf den spezifischen kirchlichen Kontext. Sie verschränken Theorievermittlung und -reflexion mit Beratungspraxis, Selbsterfahrung und Supervision.

Sie umfasst:

- 32 Stunden Selbsterfahrung / Persönlichkeitsbildung
- 190 Stunden Theorievermittlung
- 60 Stunden Supervision
- 54 Stunden Beratungspraxis im Junior-Seniormodell
- Persönliche Lektüre
- Schriftliche Arbeit zu Theorie- und Praxisreflexion
- Abschlusskolloquium

Beginn: Kirche systemisch verstehen (Orientierungskurs), 24.-28.10.2022, Haus Meedland, Langeoog, Referentin: Dr. Katrin Jutzi, Organisationsberaterin, Diplomökonomin, Hamburg.

Die erfolgreich abgeschlossene Weiterbildung führt zu einem EKD-weit anerkannten Zertifikat zur systemischen Gemeindeberaterin / Organisationsentwicklerin bzw. zum systemischen Gemeindeberater / Organisationsentwickler.

**Zielgruppe(n):** Künftige Gemeindeberaterinnen und Gemeindeberater

**Termin:** Montag, 24. bis Freitag, 28.10.2022

**Ort:** Haus Meedland, Langeoog

**Veranstalter:** Geschäftsstelle der GBOE im Institut für Gemeindeentwicklung und missionarische Dienste

Olpe 35, 44135 Dortmund  
Tel: 0231 / 5409-54

Gemeindeberatung@igm-westfalen.de

**Leitung:** Ernst-Eduard Lambeck, igm Dortmund, Organisationsberater, Supervisor, Pfarrer

Christhard Ebert, igm Dortmund, Organisationsberater, Coach, Pfarrer

**Referent\*innen:** Dr. Katrin Jutzi, Hamburg, Diplomöko-nomin und Organisationsberaterin

**Kosten:** 390 € (Orientierungskurs)

Gesamtkosten:  
4910 € (für Teilnehmende aus der EKvW, EKIR, ERK, LLK)

6700 € (für externe Teilnehmende).

In den Gesamtkosten sind enthalten: Kurswochen einschließlich Verpflegung und Unterkunft, Studientage, Materialkosten, Supervision, Kolloquium und Zertifizierung.

**Anmeldung an:** Geschäftsstelle der GBOE im Institut für Gemeindeentwicklung und missionarische Dienste

Olpe 35, 44135 Dortmund  
Tel: 0231 / 5409-54

E-Mail:  
gemeindeberatung@igm-westfalen.de



## NEUER WEIN IN NEUEN SCHLÄUCHE

### – mit großen Gruppen besetzt arbeiten –

*Auf allen Ebenen unserer Landeskirchen stehen Veränderungen an; an vielen Orten sind wir längst mittendrin. Um die „Innenseite des Wandels“ in Veränderungsprozessen zu gestalten, braucht es Kluge Formate, die Betroffene zu Beteiligten machen.*

*„Wie können wir die Menschen mitnehmen? hören wir immer wieder. „Mitnehmen“ fällt schwer, wenn Menschen in ihren alten Kontexten neue Horizonte erschließen wollen. In Großgruppen-Formaten können sich Wirklichkeitskonstruktionen kontextübergreifend entwickeln und gemeinsames Denken entsteht, wenn man wesentliche Aspekte zu Methodik, Gesprächskultur und Leitungsfunktion beachtet.*

*Sie erfahren (erleben) und lernen:*

- Einsatz von Großgruppen-Formaten in Gremien, Synoden, Konferenzen und in der Prozessarchitektur, z. B. von Kooperationsprozessen
- Verknüpfen von Elementen klassischer Großgruppen-Formate
- Funktion und Rolle von Leitung in der Vor- und Nacharbeit sowie während der Großgruppen-Veranstaltung
- Erstellen von Ablaufplänen, Charts und Checklisten

*Arbeitsweise: Praktische Erprobung | Kurze Theorieimpulse | Kollegialer Austausch*

**Zielgruppe(n):** Workshop für Leitende auf der mittleren Ebene, Gemeinideberater\*innen

**Termin:** Montag, 07. (14h) bis Mittwoch, 09.11.2022 (16h)

**Ort:** Evang. Tagungsstätte Hofgeismar  
Gesundbrunnen 8, 34369 Hofgeismar

**Veranstalter:** Evang. Gemeindeakademie in Zusammenarbeit mit dem IPOS und der Führungsakademie der Kirche

**Leitung:** Christoph Gerken, Eva Hillebold, IPOS und Gemeindeberater\*in

**Kosten:** 440 € (Seminargebühr, Unterbringung und Vollverpflegung)

Für Teilnehmende aus der ELKB ist teilweise Kostenerstattung über das Fortbildungsreferat möglich

**Anmeldung an:** Evang.-Luth. Gemeindeakademie Rummelsberg 19  
90592 Schwarzenbruck  
Tel: 09128 / 9122-0  
Fax: 09128 / 9122-20

Anmeldung über unser Onlineformular oder per E-Mail:  
gemeindeakademie@elkb.de  
www.gemeindeakademie-rummelsberg.de

## „MACH DOCH, WAS DU WILLST!“ Zur (De-)Professionalisierung der Theologie für Kirche und Wissenschaft Systemtheorie und Praktische Theologie – Fachtagung

*Die Theologie hat die philosophischen Traditionen der Ontologie aufgegriffen und sich zu Eigen gemacht. Sie hat in der Auseinandersetzung damit und ihrer praktisch-theologischen Verantwortung für das Subjekt ein Verständnis darüber entwickelt, was denn der Mensch sei, was seinen Wert ausmacht. Und schließlich ist die pastorale Praxis auch weitgehend an der Person interessiert, an ihrem Subjektsein, an ihrer Fähigkeit zur Kommunikation und zur Freiheit.*

*Von dort her ist es ein schwieriges Unterfangen, die Herausforderung der Systemtheorie, die ja bekanntlich Kommunikation als Elemente sozialer Systeme ansieht und die psychischen Systeme in deren Umwelt platziert, ohne vorschnelle Abwehrreaktionen als Gesprächspartner einzubeziehen.*

**Zielgruppe(n):** Alle pastoralen Berufsgruppen und Interessierte

**Termin:** Freitag, 09. (10.30h) bis  
Samstag, 10.12.2022 (6.00 Uhr)

**Ort:** Bildungszentrum Erbacher Hof  
Greibenstraße 24-26, 55116 Mainz

**Veranstalter:** Evang. Gemeindeakademie in Zusammenarbeit mit dem IPOS und der Führungsakademie der Kirche

**Leitung:** Dr. Christoph Rüdeshheim,  
Prof. Dr. Richard Hartmann,  
Prof. Dr. Martin Lörsch

**Referent\*innen:** Prof. Dr. Rudolf Stichweh (angefragt)  
Prof. Dr. Hans-Joachim Sander (angefragt)  
Prof. Dr. Martin Lörsch

**Kosten:** insgesamt 210 € (Unterkunft und Verpflegung, Honorarbeitrag)

**Anmeldung an:** Theologisch Pastorales Institut (TPI)  
Große Weißgasse 15, 55116 Mainz  
Tel. 06131 2 70 88-0, Fax 06131 2 70 88-99  
E-Mail: info@tpi-mainz.de  
http://www.tpi-mainz.de

Anmeldung bis 08.11.2022

Landeskirche/Bistum	Ansprechpartner/in	E-Mail und Internetadresse
<b>Gesellschaft für Gemeindeberatung und Organisationsentwicklung in der Ev. Kirche in Deutschland (GBOE)</b>	<b>Bernd Neukirch</b>	<b>b.neukirch@akd-ekbo.de</b>
Evangelische Kirche in Baden	Matthias Hantke	gemeindeberatung@ekiba.de www.ekiba.de
Ev.-Lutherische Kirche in Bayern	Dr. Susanne Schatz	gemeindeakademie@elkb.de www.gemeindeakademie-rummelsberg.de
Ev. Kirche Berlin-Brandenburg-Schlesische Oberlausitz	Bernd Neukirch	b.neukirch@akd-ekbo.de www.akd-ekbo.de/gemeindeberatung
Ev.-Luth. Landeskirche in Braunschweig	Martin Stützer	martin.stuetzer@lk-bs.de
Bremische Evangelische Kirche	Kerstin Richter	gemeindeberatung@kirche-bremen.de www.kirche-bremen.de
Ev.-Lutherische Landeskirche Hannovers	Matthias Wöhrmann	gemeindeberatung@kirchliche-dienste.de www.kirchliche-dienste.de/gemeindeberatung
Ev. Kirche in Hessen und Nassau und Ev. Kirche von Kurhessen-Waldeck	Jutta Rottwilm	jutta.rottwilm@ekhn.de www.ipos-ekhn.de
Lippische Landeskirche	Matthias Schmidt	matthias.schmidt@lippische-landeskirche.de
Ev. Kirche in Mitteldeutschland	Claudia Neumann	claudia.neumann@ekmd.de www.gemeindedienst-ekm.de
Ev.-Luth. Kirche in Norddeutschland Region Hamburg/Schleswig-Holstein	Andreas Wackernagel Kirsten Reimann	andreas.wackernagel@ib.nordkirche.de www.institutionsberatung.de kirsten.reimann@ib.nordkirche.de www.gemeindeberatung-nordkirche.de www.gfgo-nordkirche.de
Region Mecklenburg-Pommern	Uta Loheit	uta.loheit@elkm.de www.kirche-mv.de
Ev.-Lutherische Kirche in Oldenburg	Andreas Zuch	gemeindeberatung@kirche-oldenburg.de www.kirche-oldenburg.de
Ev. Kirche der Pfalz	Dagmar Peterson	gemeindeberatung@evkirchepfalz.de www.evangelische-gemeindeberatung.de
Ev. Kirche im Rheinland	Claudia Zimmer	cornelia.vomstein@ekir.de www.ekir.de/go
Ev.-Lutherische Landeskirche Sachsens	Joachim Wilzki	joachim.wilzki@evlks.de www.isg-leipzig.de/gemeindeberatung
Ev. Kirche von Westfalen	Ernst-Eduard Lambeck	gemeindeberatung@amd-westfalen.de www.gb-westfalen.de
Ev. Landeskirche in Württemberg	Gisela Dehlinger	gemeindeberatung@elk-wue.de www.gemeindeberatung.elk-wue.de

Landeskirche/Bistum	Ansprechpartner/in	E-Mail und Internetadresse
<b>Assoziierte Mitglieder</b>		
Ev.-methodistische Kirche in Deutschland	NN	joerg.finkbeiner@emk.de
<b>Bundeskonzferenz kirchliche Organisationsberatung</b>	<b>Frank Kilian</b>	<b>Frank.kilian@bgv-trier.de</b>
Bistum Aachen	Jürgen Maubach	maubach@franziska-aachen.de
Bistum Augsburg	Roman Aigner	roman.aigner@bistum-augsburg.de
Bistum Bamberg	Andrea Hengstermann	andrea.hengstermann@erzbistum-bamberg.de
Bistum Berlin	Esther Göbel	esther.goebel@erzbistumberlin.de
Bistum Eichstätt	Brigitte Eisenberger	beisenberger@bistum-eichstaett.de
Bistum Essen	Rolf Preiss-Kirtz	rolf.preiss-kirtz@bistum-essen.de
Bistum Freiburg	Wolfgang Oswald	wolfgang.oswald@ipb-freiburg.de
Bistum Fulda	Gabriele Beck	gemeindeberatung@bistum-fulda.de
Bistum Hamburg	Gabriele Glandorf-Strotmann	glandorf-strotmann@erzbistum-hamburg.de
Bistum Hildesheim	Ulrich Koch	ulrich.koch@bistum-hildesheim.de
Bistum Köln	Ulla Stollenwerk	ulla.stollenwerk@erzbistum-koeln.de
Bistum Limburg	Alexandra Schmitz	a.schmitz@bistumlimburg.de
Bistum Magdeburg	Heidi Klimmasch	heidi.klimmasch@bistum-magdeburg.de
Bistum Mainz	Jomin Pulipara	jomin.pulipara@bistum-mainz.de
Bistum München	Dr. Judith Müller	jumueller@eomuc.de
Bistum Münster	Christoph Speicher	speicher@bistum-muenster.de
Bistum Osnabrück	Bruno Krenzel	b.krenzel@bistum-os.de
Bistum Paderborn	Ute Völlmecke	ute.voellmecke@gmx.de
Bistum Passau	Arnold Hutterer	arnold.hutterer@bistum-passau.de
Bistum Regensburg	Reinhard Böhm	rboehm@bistum-regensburg.de
Bistum Rottenburg-Stuttgart	Dr. Barbara Feichtinger	bfeichtinger.institut-fw@bo.drs.de
Bistum Speyer	Dr. Thomas Kiefer	thomas.kiefer@bistum-speyer.de
Bistum Trier	Frank Kilian	frank.kilian@bgv-trier.de
Bistum Würzburg	Regina Thonius-Brendle	regina.thonius-brendle@bistum-wuerzburg.de
<b>Österreich</b>		
Bistum Salzburg	Dr. Sebastian Schneider	sebastian.schneider@seelsorge.kirchen.net
<b>Schweiz</b>		
Bistum St. Gallen	Damian Kaeser-Casutt	kaeser@bistum-stgallen.ch

Heft 22  
August  
2022



Gesellschaft für Gemeindeberatung &  
Organisationsentwicklung in der  
Evangelischen Kirche in Deutschland

**HERAUSGEBER\*INNEN:**

GBOE – Gesellschaft für Gemeindeberatung  
und Organisationsentwicklung in der EKD  
Mühlenstr. 126, 26180 Rastede  
[www.gboe.de](http://www.gboe.de)

und

Förderverein für Organisationsentwicklung  
und Gemeindeberatung in der EKHN  
[www.foerderverein-oegb.de](http://www.foerderverein-oegb.de)

Hier sind zu finden:

- PDF-Download
- Archiv der vergangenen Hefte
- Abo- und Einzelkauf

Einzelpreis: 10 € pro Heft