

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 zusammen genommen 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.¹ Hier ist die Bedeutung eingespielter Muster wahrzunehmen, die für eine Aufrechterhaltung der Beziehungskonstellationen sorgen.

¹ 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.² 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.³ Es geht um geistliche Prozesse in Systemen.⁴ 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.⁵ 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.⁶ 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.

² 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.

³ 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.

⁴ 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.

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

⁶ 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.“⁷

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.“⁸

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.⁹ 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)¹⁰ 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.¹¹ 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.

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

⁸ Jörg Zink, *Gotteswahrnehmung. Wege religiöser Erfahrung*, Gütersloh 2009, 346.

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

¹⁰ Helm Stierlin, *Eine Dynamik menschlicher Beziehungen*, Frankfurt 1976.

¹¹ 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.“¹² 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.¹³ 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.¹⁴

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.¹⁵ 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.¹⁶ 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.¹⁷

¹² Roswita Königwieser, Martin Hillebrand, *Einführung in die systemische Organisationsberatung*, Heidelberg ³2007, 77.

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

¹⁴ Vgl. Matthias zur Bensen, Carol Maleh: *Apprechiative Inquiry (AI): Der Weg zu Spitzenleistungen*, Weinheim ²2012; Reinhold Pabst, David Schneider, Michael Soszynski, Marian Kujau: *Wertschätzende Organisationsentwicklung. Zukunft gemeinsam gestalten – Tools für den erfolgreichen Wandel*, Weinheim 2021.

¹⁵ Vgl. Bernhard Waldmüller, *Gemeinsam entscheiden. Ignatianische Impulse*, Würzburg 2008.

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

¹⁷ 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).¹⁸

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.¹⁹

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.



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

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