

Heft 14  
September  
2014

Nr

„Entdecken,  
was es noch  
nicht gibt“

# Mutig neue Wege gehen



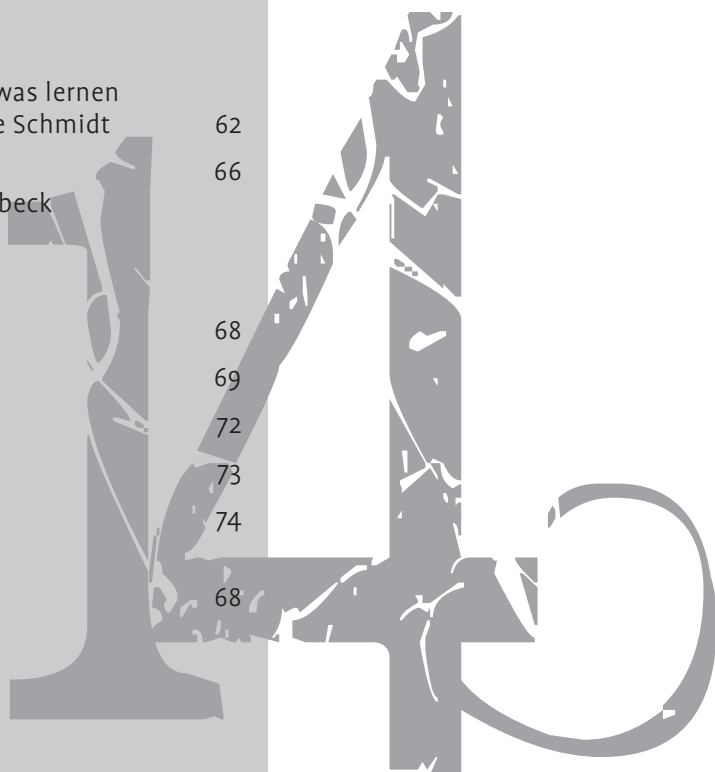
Paul M. Zulehner/Eckehard Roßberg/  
Anna Hennersperger  
**Mit Freuden ernten**  
Biblisches Saatgut für Zeiten und  
Prozesse des Übergangs

136 Seiten  
Klappenbroschur, 12 x 19 cm  
€ 12,99  
ISBN 978-3-7966-1622-8

Die christlichen Kirchen in Europa befinden sich in einem starken Wandel. Christentum ist nicht mehr Schicksal, sondern Wahl (Peter L. Berger). Das verändert die Formen der Zugehörigkeit. Strukturelle Veränderungsprozesse fordern heraus, einen Perspektivenwechsel zu vollziehen, denn längst ist Gott dabei, seine Kirche in eine neue Zeit »hinwegzuführen« (Jer 29,7). Das vorliegende Buch hilft, die Veränderungsvorgänge aus der Perspektive der Organisationsentwicklung zu verstehen und sie mit biblischen Erfahrungen geistlich zu deuten. Es ist ein Buch, das in die Hand all jener Christinnen und Christen gehört, die am visionsgeleiteten Kirchenumbau beteiligt sind und den Umbau als Herausforderung und Chance begreifen.

# INHALT

<b>Editorial</b>		4
<b>Themenbeiträge</b>		
Dana Gieseke:	Wer werde ich gewesen sein? Austeilen und einstecken – eine Geschichte dazu	6
Prof. Dr. Eberhard Hausschildt:	Kirche und Zukunft	10
Redlef Neubert-Stegemann:	Verlernen – Umdeuten – Subjektwerden	18
Karl-Heinz Knöss:	Presencing – von der Zukunft her beraten	28
Gerald Klahr:	Wem gehört die Kirche? – ein partizipativer Umbauprozess	36
Dr. Kerstin Söderblom:	Räume schaffen Wirklichkeit – ein Workshop-Bericht	42
<b>Ganz praktisch</b>		
Dr. Ernst-Georg Gäde:	Perspektiven entwickeln – ein Materialkoffer für Beratungsteams und Führungskräfte	44
Hans-Joachim Güttler:	Internetrecherche – hilfreiche Tipps für Suchende	57
<b>Biblisches Spotlight</b>		
Dieter Pohl:	Die feurige Mauer	59
<b>Pioniere der Gemeindeberatung</b>		
Gerd Bauz:	Für die Arbeit muss ich noch was lernen – ein Interview mit Eva Renate Schmidt	62
Dieter Pohl:	Die Leute können viel – ein Interview mit Theo Haarbeck	66
<b>Aus der GBOE</b>		
Vorstandsbericht		68
Veranstaltungshinweise		69
Leitungswechsel		72
Buchrezension		73
Adressenliste		74
IMPRESSUM		68



„Entdecken, was es  
noch nicht gibt“



– das ist das Thema dieser Ausgabe der Zeitschrift für Organisationsentwicklung und Gemeindeberatung (ZOEGB). Das Erforschen und Entwerfen von Zukunft weckt Neugierde, wenn es Neues zu entdecken gibt.

1943 prägte der Politologe Ossip K. Flechtheim den Begriff Futurologie und umschrieb ihn so: „Futurologie ist nicht dazu ausgerüstet, die Geschichte der nächsten Jahrzehnte in allen Teilaspekten zu antizipieren. ... Sie muss sich damit zufriedengeben, grundlegende Trends und allgemeine Grundrisse zu prognostizieren und sich dabei auf die Vorausschau von mehr als einer Möglichkeit zu beschränken“.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> O.K.Flechtheim: *History and Futurology*, Meisenheim/Glan 1966 S.72f.,95.

<sup>2</sup> „Ich werde sein, der ich sein werde“  
2. Mose 3,14.

<sup>3</sup> Wolf-Dieter Marsch: *Zukunft*, Stuttgart 1969, S.146.

Wie verhält sich die so beschriebene Zukunftsforschung zur christlichen Zukunftshoffnung?

Christliche Hoffnung ist ausgerichtet und gespannt auf das Kommen Gottes.

Zukunft ist das „Auf-uns-Zukommen“ Gottes. Gottes Zu-Kommen ist überraschend und unberechenbar.<sup>2</sup> Es betrifft die ganze Welt, überholt die Verhältnisse, eröffnet neue Horizonte.

Es übersteht und relativiert die Futurologie und alle Zukunftsszenarien. „Gottes Transzendenz bleibt qualitativ unterschieden von all jenen Transendenzen, die der Mensch sich planend und handelnd selbst bereiten kann“.<sup>3</sup>

Im Rahmen dieser weitgesteckten Zukunftshoffnung erhält der Mensch Mut und Zuversicht, sich die nächsten Zukünfte zu erdenken und zu konstruieren, um dann verantwortungsvoll entscheiden, planen und handeln zu können. Die Erfahrung zeigt, dass das Kommende nie aufgeht in einer Perfektion der selbst erdachten Zukünfte.

„**Wer werde ich gewesen sein?**“ fragt **Dana Giesecke** in ihrem eröffnenden Beitrag. Sie führt uns die Folgen unseres expansiven Konsums und Energieverbrauchs vor Augen und gibt mit einer „Geschichte des Gelingens“ eine Erzählvorlage für Beratung und Management.

**Prof. Dr. Eberhard Hauschildt** beschreibt in „**Kirche und Zukunft**“ die Weiterentwicklung der Kirche in der Spannung zwischen den Funktionslogiken von Staat, Markt und Wertegemeinschaft. Wie ein Hybrid fährt sie mit drei Antrieben ...

Wer sich für die Zukunft öffnen will, ist gehalten, das Verlernen zu lernen. **Redlef Neubert-Stegemann** skizziert in „**Verlernen – Umdeuten – Subjektwerden**“ fünf Verhaltensweisen, die in der Kirche verlernt und fünf Haltungen, die stattdessen aufgebaut und gelernt werden sollten. Die Anregungen dazu gewinnt er aus einer Pastor/innen-Befragung der Nordkirche.

Einen ungewöhnlichen Zugang wählt auch **Karl-Heinz Knöss** in „**Presencing – von der Zukunft her beraten**“. Presencing – das bedeutet, ganz gegenwärtig sein, ganz spüren, ganz offen sein für das, was aus dem gemeinsamen Quellgrund und aus der Zukunft heraus entsteht.

„Kirchen können als **‘spiritual-space’** entwickelt werden, als Orte für ergebnisoffene Prozesse. Nicht mehr das Gebäude steht im Vordergrund, sondern die Interaktion“ schreibt der Architekt **Gerald Klahr**. Das klingt verlockend für BeraterInnen.

**Dr. Kerstin Söderblom** unterstreicht diese Sichtweise durch einen packenden **Workshop-Bericht**.

Der **Materialkoffer** zum Thema enthält diesmal vier methodische Anregungen für die konkrete Arbeit. Dazu kommen hilfreiche Tipps für die **Internetrecherche**.

In diesem Heft starten wir die angekündigte **Pionierreihe**. Vor vierzig Jahren begannen die Wegbereiterinnen und Wegbereiter der Gemeindeberatung das neue Arbeitskonzept zu entwickeln. Dazu sprachen wir mit **Eva Renate Schmidt** und **Theo Haarbeck**, die beide in diesem Jahr ihren 85. Geburtstag feierten. Anlass genug, sie selbst zu Wort kommen zu lassen.

Viel Freude und Gewinn beim Lesen wünscht im Namen der Redaktion

*Dieter Pohl*  
[www.pohl-organisationsentwicklung.de](http://www.pohl-organisationsentwicklung.de)

„WER WERDE ICH GEWESEN SEIN?“



Fotograf: Jens Gyarmaty

Warum traut sich eigentlich kaum jemand zu sagen: „So weit und nicht weiter“? Weil unsere Experten raten, den privaten Konsum auch in den kommenden Jahren anzukurbeln, damit die Wirtschaft robust bleibt. Weil ohne Konsum angeblich kein Aufschwung stattfinden kann, schließlich ist der die Triebfeder unseres Kulturmodells und wirtschaftlicher Entwicklung. Weil, wenn man überhaupt über Nachhaltigkeit spricht, dann doch nur über die wirtschaftlichen Chancen geredet wird, die in ihr stecken und welche neuen Wachstumsmärkte sich durch sie eröffnen.

Klar, dass da politisches Machtinteresse, wirtschaftliche Interessen von Großkonzernen und die Wichtigkeit des Exports für unser Land dahinter stehen. Dieses permanente Gerede vom Wachstum ist mit dem Zug der Lemminge zum Abgrund vergleichbar. Denn: Wenn wir nicht aufhören können, unser Leben auf Kosten anderer zu führen und zu Lasten der Umwelt, wird bald nichts mehr mit uns anzufangen sein. Das Eis, auf das wir unser expansives Kulturmodell gestellt haben, wird dünn und es ist völlig unklar, wie für weitere Konsumsteigerungen und Wachstumsphantasien noch mehr Ressourcen aufgebracht werden sollen. „Fast nie kommt ein Mensch aus Vernunft zur Vernunft“, sagte Montesquieu. Und die Vernunft müsste eigentlich sagen: Reduktion des Ressourcenverbrauchs, Degrowth und weniger Konsum. Komisch, dass sie schweigt, die Vernunft. Dabei weiß doch heute jede/r, dass die fossilen Ressourcen endlich sind und knapp werden, dass es einen Klimawandel gibt und dass wir Menschen die Umwelt zerstören. Außerdem weiß heute jede/r, dass es kaum noch einen gesellschaftlichen Bereich gibt, der funktioniert wie gewohnt. Und weil unser Wirtschaftsmodell auf einem permanenten „höher, schneller, weiter“ basiert, also auf Wachstum, Vermehrung von Waren und materiellen Wohlstand, halten die Großkonzerne, Energieriesen und Exporteure an ihren Geschäftsmodellen fest – solange sie daran verdienen; und der Staat betreibt kreditfinanzierte Wirtschafts- und Konsumförderung.

Bei der internationalen DACH-Tagung der Gemeindeberaterinnen und Gemeindeberater aus Deutschland, Österreich und der Schweiz drehte sich 2014 alles um das Thema „Entdecken, was es noch nicht gibt...“ Neue Zugänge zur Zukunft, kleine Aufbrüche, große Visionen, Frustrationen, Überraschungen, Klärungen und Neuentdeckungen: Veränderungen können sich ja derartig unterschiedlich vollziehen... Was können Beraterinnen und Berater alles entdecken, wenn sie mal anders gucken?

Der folgende Beitrag eröffnete die Tagung: Unter dem Titel „Wir fangen schon mal an! Geschichten von Menschen, die vorgeben zu wissen, was wirklich zu tun ist“ informierte Dana Giesecke über die Arbeit der Stiftung FUTURZWEI – und vor allem über Menschen, die sich auf den Weg gemacht haben, die Welt zu verändern. Trotz allem. Heute schon. Mit ihren Möglichkeiten.

Bekannt ist mittlerweile auch, dass die Folgen unseres expansiven Konsums und Energieverbrauchs erst in der Zukunft richtig zum Tragen kommen. Die zeitliche Beziehung zwischen Handlung und Handlungsfolge ist generationsübergreifend verlängert worden: Unsere heutige verschwenderische Kultur frisst die Chancen und Lebensvoraussetzungen zukünftiger Generationen. Niemand, nicht die Wissenschaft, nicht die Politik und auch sonst niemand kann heute genau sagen, wie der Weg in eine nachhaltige Gesellschaft zu beschreiten ist, geschweige denn, wie genau eine komplett nachhaltige Gesellschaft eigentlich auszusehen hat. Deshalb hängen alle so am Status Quo. Denn so viel ist klar: Wer den Weg in eine zukunftsfähige Gesellschaft gehen will, muss bereit sein für einen grundsätzlichen Wandel: in der Energieversorgung, im Verbrauch von Rohstoffen und ganz besonders in den Lebensstilen.

Deshalb stellt die Stiftung FUTURZWEI in der grammatikalischen Zeitform die Frage: Wer möchte man – von einem zukünftigen Zeitpunkt aus betrachtet – heute gewesen sein? Möchte man die- oder derjenige gewesen sein, die oder der alles zwar gewusst und kommen gesehen hat – aber nichts dagegen getan hat? Das lässt sich auch für Sie in eine persönliche Frage übersetzen: Wer werde ich gewesen sein? Besser noch: Wer will ich gewesen sein? Genau diese Frage bildet den Antrieb für die Veränderung der gegenwärtigen Leitkultur der Verschwendung und Zukunftslosigkeit: Wer will schon eine/r von denen gewesen sein, die verantwortlich für die Zerstörung der Welt waren?

FUTURZWEI erzählt „Geschichten des Gelingens“ von First Movern einer enkeltauglichen Zukunft. Denn es gibt bereits alternative Praktiken, diese müssen nur gefunden, erzählt, verbreitet und weiter ausgebaut werden. Diese Menschen, von denen es inzwischen eine ganze Menge gibt, sind eben nicht beim Konjunktiv stehengeblieben – „man müsste“, „man könnte“, „man sollte“. Sie allein zetteln

zwar noch keine Revolution an, bringen aber das große Ganze auf den Weg, indem sie im Kleinen Wege einer neuen Praxis erproben und nach Formeln für ein nachhaltiges Leben suchen. Sie wissen ganz genau ihre eigenen Handlungsspielräume zu nutzen.

Aber warum erzählt FUTURZWEI Geschichten über gesellschaftliche Veränderungen? Guten Geschichten wohnt ein Zauber inne. Geschichten begegnet man überall: im Mythos, im Märchen, in der Bibel, in Legenden, in der Fabel, selbst in der Pantomime, in der bildenden Kunst, in Comics und ganz wichtig: im Gespräch. Geschichten bestimmen, was wir wahrnehmen, welche Bedeutung wir dem geben und welche Handlungsmöglichkeiten wir wählen. Geschichten modellieren Welt, geben Orientierung, in Geschichten verständigt man sich über Werte, Leitbilder und unsere Kultur. FUTURZWEI gibt mit den „Geschichten des Gelingens“ eines ökosozialen Wandels also eine Erzählvorlage und macht ein Angebot, sich an dieser Vorlage Verhaltensweisen und Selbstdefinitionen auszurichten. In unseren Geschichten wird „ein anderes Leben“ im kollektiven Bewusstsein sedimentiert und in Denkweisen verfestigt. Ohne Katastrophenszenarien und ohne Zahlen und ohne Statistiken – denn Veränderung benötigt ein positives Ziel.

Alle FUTURZWEI-Geschichten zeigen, dass Veränderung und ein guter Umgang mit der Welt nicht nur möglich sind, sondern auch mit einem Gewinn an Lebensqualität einhergehen können.

*Dana Giesecke, Soziologin,  
wissenschaftliche Leiterin der Stiftung  
FUTURZWEI*

[www.futurzwei.org](http://www.futurzwei.org)

*600 kleine Dinge lagern im Berliner Leihladen \*Leila und warten auf Benutzung. „Nicht Besitz, sondern Zugang“ lautet der Ansatz des ehrenamtlichen Teams.*



### AUSTEILEN UND EINSTECKEN

Wer etwas besitzen will, streift durch die Geschäfte des Prenzlauer Bergs und kauft sein Glück in Tüten. Einen Sinn dafür, wann es genug ist, und einen Mechanismus, der anzeigt „Schluss, jetzt reicht es“ – beides ist weder von der Wirtschaft vorgesehen noch im Gehirn eingebaut. Und obwohl wir mehr als genug konsumieren, obwohl wir von allem mehr haben, als wir jemals ver- und gebrauchen können, trotzdem kaufen, bestellen, ersteigern und ergattern wir besinnungslos weiter. „Ich shoppe, also bin ich“, schreibt der Soziologe Zygmunt Bauman und warnt, dass der Konsum eine höchst einsame Angelegenheit ist.

Wer hingegen nur hin und wieder etwas benutzen und dabei nicht sozial isoliert sein möchte, geht zu \*Leila. Diesen Laden hat vor zwei Jahren Nikolai Wolfert – ein viel jüngerer und weit weniger bekannter Soziologe als Zygmunt Bauman – zusammen mit einer bunten Transition-Town-Truppe in drei Souterrain-Räumen im südlichen Prenzlauer Berg eröffnet.

Hier wird nicht gekauft, sondern ausgeliehen und geborgt. Es geht nicht um Besitz, sondern um Zugang: Ob Spielzeug, Freizeit- oder Campingartikel, ob bestimmte Küchenutensilien oder Heimwerker- und Gartenzubehör – hier gibt es viel Nutzbringendes, das man ein- oder mehrmals gebrauchen kann, ohne es gleich sein eigen nennen zu müssen. Bollerwagen, Leiter, Wok, Keimapparat, Einrad, Frisbee, Iso-matte, Lastenrad oder Krücken – alles Dinge, die man nicht permanent benötigt. Sogar ein blaues Mountainbike wurde hier geparkt und wartet auf neue Nutzer. Der Clou: Diese wunderbaren Gegenstände, diese prächtigen Ressourcen, gehören der Allgemeinheit. Denn bei \*Leila wird gemeinschaftlich und sozial konsumiert.

Im Leihladen sitzt Nikolai Wolfert mit einem Glas Holunder-Limonade in der Hand. „Lei“ steht für Leihen und „La“ für Laden, erklärt Wolfert, aber \*Leila sei noch mehr, ein sozialer Treffpunkt nämlich. Wolfert und die anderen Initiatoren haben \*Leila ganz eindeutig nicht als Geschäft, sondern als einen angesagten Ort des „anderen“ Berlins konzipiert. Umsonst-läden und Giveboxes, wo Gegenstände ihre Besitzer wechseln, ohne dass Geld fließt, gibt es schon mehrfach in der Hauptstadt. Doch dort werden die freien Gaben schnell wieder zu Eigentum, nur eben von jemand anderem. Im Leihladen \*Leila hingegen wird privates Eigentum in ein Gemeingut überführt. Das ist neu. Und ein Versuch.

„Kein Laden, sondern eine Mitmach-Aktion“, beschreibt Wolfert den Grundgedanken, „Ich bringe etwas, was ein anderer holt und im besten Fall auch wiederbringt, damit ein weiterer es erneut abholen und wiederbringen kann. Die Dinge haben hier eine feste Bleibe, sie kursieren nur kurzzeitig in der Welt, kehren aber wieder in ihre Heimat zurück. Hier im Leihladen schaffen es Menschen, miteinander zu kooperieren.“ Das \*Leila-Prinzip ist simpel: Ein jeder kann Mitglied werden. Die Höhe des Beitrages bestimmt man selbst. Indem man mindestens einen Gegenstand in den \*Leila-Pool gibt, erhält man die Berechtigung, andere Dinge zu entleihen.



Nicht-Habenwollen, Nicht-Besitzen und Teilen gehören für die Initiatoren zum größeren politischen und ökologischen Projekt des Ausstiegs aus der Überflusgesellschaft: Bei \*Leila wird das Privateigentum als universelles Prinzip des Kapitalismus in Frage gestellt. Deswegen führt das Team auch keinen Laden mit herkömmlichem Geschäftsgebaren, sondern „mit Gemeinsinn und so“. Der Soziologe Nikolai Wolfert ist, wie es scheint, bei \*Leila für den geistigen Überbau verantwortlich.

Deswegen hat er die *Kleine Anekdote zur Senkung der Arbeitsmoral* von Heinrich Böll an den Eingang gepinnt. Darin wird die Begegnung eines Touristen mit einem Fischer geschildert. Der Fischer, am Hafen entspannt auf das Meer blickend, erhält vom Touristen die Empfehlung, sich doch eine Flotte mit mehreren Booten anzuschaffen. Denn mit solch einer Flotte könne er beruhigt im Hafen sitzen und die Sonne genießen, sagt der Tourist. Aber das könne er doch heute auch schon, lautet die Antwort des Fischers. Und wie der Fischer am Ufer sitzt Wolfert auf seinem Sofa und schaut auf sein Meer von ausleihbaren Gegenständen. In drei Räumen horten sich die Sachwerte zum Teil bis zur Decke und erinnern jeden Gast daran, dass im eigenen Keller ebenfalls zahlreiche Besitztümer auf die Befreiung aus der Bedeutungs- und Verwertungslosigkeit warten.

Wer glaubt, diese Idee sei sentimentaler Sozialkitsch, und Räume mit einem Haufen Kram könnten keine Interessierten anziehen, der irrt. Nach Kundschaft muss hier niemand Ausschau halten. Erst kommt jemand, der was bringt, dann eine, die nur guckt, ein dritter, der zwei Gartenstühle ausleiht, und eine vierte, die sich mal kurz aufs Sofa setzen oder mit Wolfert eine Partie Tischtennis spielen will. Und schon schaut wieder jemand zur Tür herein. Es ist eine Dame vom Stadtteilhaus, die das Sorgentelefon für Senioren betreut: „Nikolai, wir haben da noch so ein kleines Schränkchen, braucht ihr das vielleicht?“ Wolfert ist dankbar für jede Art von Unterstützung; ganz egal, ob materielle oder finanzielle Spenden. Außerdem sucht er ehrenamtliche Mitstreiter.

Weil hier permanenter Betrieb herrscht, ist der erste Raum des Leihladens – Küche, Büro und Bibliothek in einem – auch mehr ein kommunikatives Zentrum als ein Geschäft. Wer sich mit gesellschaftlichem Wandel, der Transition-Town-Initiative oder mit Permakultur beschäftigen möchte, kann hier eine Auswahl an Büchern einsehen und natürlich sofort mit Wolfert losdiskutieren.

Sieben weitere Ehrenamtliche betreuen neben Wolfert den Leihladen; ein Strauß ihrer gemeinsamen Ideen ist bereits umgesetzt oder in der Verwirklichung begriffen. Es gibt beispielsweise eine Lesegruppe rund um das Thema der Gemeingüter, englisch Commons, und auf howtopedia.de soll praktisches Wissen geteilt werden. In Berlin-Schöneweide ist das Leih-ca im Entstehen, eine Ausleihstation mit Café, oder umgekehrt. Und in Wien formierte sich 2013 eine zweite \*Leila-Gruppe – nur hat man dort bisher keine geeigneten Räume für einen Laden gefunden. „Es bewegt sich was!“, stellt Wolfert fest und verweist auch auf die vielen neuen gesellschaftlichen Sharing-Modelle wie Couchsurfing, Carsharing oder Bookcrossing, die vielerorts Anhänger finden.

„Besitz macht besessen“, sagt Nikolai Wolfert, „wir stellen uns unsere Welt mit Kram voll und sind nur noch mit dessen Unterhaltung und Instandsetzung beschäftigt.“ Ja, Besitz belastet. Deshalb bestätigt sich bei \*Leila nicht die Tragik der Allmende, sondern hier zeichnet sich der Luxus der Zukunft ab: Gegenseitigkeit und Solidarität.

Und während die Prenzlauer-Berg-Bohème darüber diskutiert, welcher Wohlstand wohl auch künftig Bestand haben könnte, hält Nikolai Wolfert an seiner Holunder-Limo aus dem Mauerpark und seiner Gemeinschafts-utopie des öffentlichen Eigentums fest. Dafür hat er sein soziologisches Beobachtungszentrum für Entprivatisierungsstudien verlegt. In seinen Leihladen.



## KIRCHE UND ZUKUNFT

### 1. WAS DIE ZUKUNFTSWÜNSCHE ÜBER DIE GEGENWART VERRATEN

Wenn sich die Gegenwart gegenüber der Vergangenheit besonders merklich verändert, wird auch die Frage nach der Zukunft drängender. Gegenwärtig ist das in der evangelischen Kirche der Fall. Dabei begleitet spätestens seit dem 19. Jahrhundert die Kirche ein Bewusstsein, jeweils in einer bislang noch nicht erlebten Krise zu stecken und darum sich jetzt verändern zu müssen und zu sollen, um Zukunft zu gewinnen. So war es 1848 und 1918 und 1945. Krisenwahrnehmung und Reformstreben bedingen sich dabei gegenseitig: Die Krisendiagnose begründet geradezu das, was für die Zukunft gesucht wird.

Und so gilt auch heute: Wer verstärkt eine missionarische Ausrichtung der Kirche in der Zukunft wünscht, wird das Bild einer noch nie so dagewesenen Gottesverlassenheit der Kirche malen. Wer das Gewicht auf die Organisationsreform legt, betont das noch nie dagewesene Tempo an Ressourcenrückgang, bedingt durch demographischen Wandel. Wem an stärkerem Engagement für Frieden, Gerechtigkeit und Bewahrung der Schöpfung liegt, wird die Krise der Gegenwart als eine insgesamt ökologisch-politisch globale Krise herausarbeiten.

Im Schatten bleibt dann dabei das Positive der Gegenwart: Etwa wie die evangelische Kirche in Deutschland eine Kombination aus Engagement an jedem Ort Deutschlands, eine erlaubte interne Pluralität und Wandlungsfähigkeit und doch auch eine institutionelle Beständigkeit zeigt. Mir scheint: Keine andere Glaubensgemeinschaft und keine Partei oder Nonprofitorganisation in Deutschland kann das derzeit so flächendeckend vorweisen, am ehesten ähnlich noch die katholische Kirche.

Der kirchliche Blick auf die Zukunft verrät also die Idealbilder der jeweiligen Promotoren. Und es zeigt sich dabei nicht selten auch der Wunsch, aus den anstrengenden Mischungen der Gegenwart doch zu einer bereinigten Eindeutigkeit in der Zukunft zu gelangen, zur Zukunft, in der die Kirche endlich so ist, wie sie

eigentlich sein soll und nicht mehr so ambivalent und verwirrend komplex wie bisher. Ist das eine realistische Erwartung?

Bei solcher Unübersichtlichkeit erweist es sich als hilfreich, zu versuchen, die Vielfalt der ganz unterschiedlichen Zukunftswünsche und Gegenwartswahrnehmungen durch Bildung von Idealtypen zu strukturieren. Achtet man dabei zusätzlich noch auf die jeweils mitgelieferten Vorstellungen von der Sozialform der Kirche, so lässt sich die Vielfalt in drei Grundtypen ordnen:



Erwartet wird von der Zukunft, a) dass die Kirche trotz allem doch Volkskirche bleibe *oder* b) dass sie zu einer Gruppe bzw. Bewegung wirklich Engagierter werde *oder* c) dass sie aus dem Wandel gut hervorgehe, weil sie in einem Markt voller Konkurrenzen gelernt habe, mit Profil zielgerichtet, effektiv und effizient zu arbeiten. In der Gegenwart findet sich allerdings faktisch ein Mix aus allen drei sozialen Logiken: a) Institution Volkskirche, b) Netz von aktiven Gruppen, c) christliche Organisation mit Angebotsportfolio. Für die nähere Zukunft ist zu erwarten, dass sich dies nicht grundsätzlich ändert. Das schließt allerdings nicht aus, dass Gewichte in diesem Mix sich verschieben können. Besonders die Institution, so die allgemeine Wahrnehmung, scheint auf dem absteigenden Ast zu sein. Was lässt sich also von der Zukunft erwarten?

Erfahrungen lehren, dass es in der Zukunft am Ende dann immer deutlich anders kommt, als man dachte. Wenn das so ist, dann macht es auch nicht sehr viel Sinn, sich die Zukunft insgesamt möglichst genau auszumalen. Wer sich selbst zu sehr festlegt für die Zukunft, wird dazu tendieren, genau das zu übersehen, was anders kommt als gedacht. Interessant

aber ist es, die Bausteine zu identifizieren, die jedenfalls mit hoher Wahrscheinlichkeit eine größere oder kleinere Rolle spielen werden.

Also kehrt sich die Aufgabe um zu einem möglichst genauen Sehen auf die Dynamiken der Gegenwart. Dann wäre nicht zu pflegen, dass man irgendwie gegen Volkskirche oder, gegen missionarische bzw. ökologische Bewegte ist oder gegen NKF (Neue Kirchliche Finanzplanung mit kaufmännischer Buchführung statt bloßem Verzeichnen der Einnahmen und Ausgaben). Es wird vielmehr, gleich ob man mehr dafür oder dagegen ist, wichtig, die Logiken und Dynamiken zu verstehen, die da jeweils am Werke sind. Also seien zunächst alle drei Gestalten gegenwärtiger Kirche nacheinander noch etwas genauer beleuchtet.

## 2. AKTIVE GRUPPE ALS LÖSUNG ALLER PROBLEME?

Aktive Gruppe derer, die sich kennen und sich mögen, eben „lebendige Gemeinde“ – das ist der Traum wohl irgendwie aller Gemeinden, Kirchenvorsteher/innen und Pfarrer/innen. In dieser Prägung hat sich dieser Wunsch erst in der Moderne herausgebildet, dann, als die Bedeutung der vorgegebenen Gruppen (Dorf, Nachbarschaft, Großfamilie, Königreich und Staatskirche) abnahm. Der Protest gegen die institutionalisierte Kirche ist dabei den Evangelischen schon mit ihrer Herkunft aus der Protestbewegung namens Reformation eingeschrieben und er wird gepflegt bis heute hin. In Abgrenzung von der „Amtskirche“ gewinnt man Profil. Das war so bei den pietistischen Konventikeln, dann bei der Missionsbewegung des 19. Jahrhunderts und ebenso der Inneren Mission/Diakonie. Und es findet sich bis heute hin von evangelikal bis progressiv, in charismatischen Bewegungen wie in ökologischen oder feministischen.

Dieser Bedeutungsaufschwung der (religiösen) Gruppe kommt nicht von ungefähr. In einer pluralen und säkularen Gesellschaft wird für die Identität der Glaubenden die selbstgewählte Gruppe immer wichtiger. Mittlerweile sind alle in der Minderheit, als Hobbytaubenzüchter wie als evangelische Sonntagskirchgänger oder als Friedensbewegte. Die Gruppe Gleichgesinnter stärkt die Individuen in ihrer Minderheitenidentität. Hier können Sondernormen ausgebildet und gepflegt werden. Normative Frömmigkeit, sei es nun das Praktizieren der „stillen Zeit“ oder eine die Schöpfung schonende Lebensführung, können hier gepflegt und der unentschiedenen Mehrheit innerhalb und außerhalb der Kirche mahnd vor Augen gestellt werden.

Dem Gewinn der Intensivierung steht freilich auch die kritische Frage gegenüber, wie es denn mit der internen Diskurskultur und dem Zulassen interner Differenzen oder mit dem Tolerieren nicht ganz so aktiver oder kompromisshafter Praxis steht. Extremisierungsdynamiken und soziale Schließungen können zur

Schwäche von Gruppen werden. Und was ist eigentlich mit denen, die sich in geselligen Gruppen nicht so wohl fühlen?

Die Evangelische Kirche der Zukunft ist also einerseits angewiesen auf solche normenbewussten und gemeinschaftlichen Gruppen – und zugleich: Wenn die Kirche nur darauf setzt, begibt sie sich faktisch mehr aus der Gesellschaft heraus als in sie hinein, trotz aller Rhetorik, die Normen doch den anderen da draußen außerhalb der Gruppe auch beibringen zu wollen.

## 3. GIBT ES NOCH EINE ZUKUNFT FÜR DIE VOLKSKIRCHE?

Dieses Problem der Gruppen hat die institutionalisierte Kirche nicht. Sie will als Volkskirche Kirche für viele, eigentlich für alle sein. Aber ist sie es denn noch? Deinstitutionalisierungsprozesse sind unübersehbar. Karfreitagsruhe und Sonntagskirchgang stellen längst kein Mehrheitsphänomen mehr dar, konfessioneller Religionsunterricht stört die Schulleitungen bei dem Entwerfen des Stundenplans, evangelische Seelsorge wird abgelöst von allgemeinem „spiritual care“, das die Weltgesundheitsorganisation längst für die Palliativversorgung fordert.

Jedenfalls scheint hier die Entwicklung ganz einlinig so zu sein, wie es die Austrittszahlen und die spärlich besuchten Sonntagsgottesdienste demonstrieren: Die Volkskirche bröckelt. Doch wer das meint, hat gegenläufige Phänomene übersehen: Im letzten Jahrzehnt ist, getragen von der evangelischen und der katholischen Kirche, die Notfallseelsorge zu einer neuen christlichen Institution in Deutschland geworden – nicht mehr wegzudenken und ganz nach dem vertrauten Muster der Zuständigkeit der beiden großen Volkskirchen für einen Bedarf aller in der Gesellschaft. Außerdem haben sich, ohne dass die Kirchen dies besonders wollten, angesichts des Interesses der Eltern die „Einschulungsgottesdienste“ zu einem Renner entwickelt.

Freilich: Die Herausforderungen sind dabei auch gewachsen: So sehr die Akzeptanz sehr

breit ist, entsteht bei den neuen Gestaltungen auch genau die Aufgabe, nicht mehr einfach nur wie bisher mit der katholisch-evangelischen Volkskirchenkoalition weiterzumachen, sondern die gewachsene Pluralität samt den Nicht-Religiösen und den Muslimen mit einzubeziehen. Neben das Muster konfessionell bereitgestellter Veranstaltungen für alle tritt deutlicher die stellvertretend oder in Kombination mit anderen übernommene Aufgabe, öffentlich einen „Raum für Religion“ und für „Sinthematisierung“ bereitzustellen. Dennoch: Es ist, so scheint mir, gegenwärtig jedenfalls in Deutschland keine Glaubensgemeinschaft auf diese komplexe Aufgabe so gut vorbereitet wie die evangelische Großkirche: kooperationsbereit und differenzsensibel, pluralitätstolerant und nicht übergriffig.

#### 4. SCHUB AN ORGANISATIONSWERDUNG – VERHEISSUNG ODER AUSVERKAUF?

Eine dritte noch einmal andere Logik tritt in der evangelischen Großkirche erst seit den 1990er Jahren wirklich deutlich bemerkbar auf. Zwar hatten schon im 19. Jahrhundert Diakonie- und Missionsorganisationen sich gebildet mit profilierten Zielbestimmungen und Ressourcenbewusstsein. Das geschah im gleichen Zeitraum, in dem auch viele andere „Assoziationen“ unterschiedlichster Art entstanden. Die Institutionen der Zünfte wurden abgelöst von Wirtschaftsunternehmen, die Institution des Königtums verlor ihre politische Macht an die Organisationen der Parteien. In den 1990er Jahren hat der Trend aber auch die staatlichen Einrichtungen erreicht – und die großkirchlichen ebenso, nachdem etwas zuvor der Wandel bereits in der Diakonie begonnen hatte.

Ressourcenknappheit verlangt Prüfung auf Effizienz und Effektivität, Marktkonkurrenz verlangt die Herausbildung eines Angebotsprofils. Für die evangelische Kirche in Deutschland ist das eine Kulturveränderung (schon etwas länger gab es seltene Übernahmen von Idealen der „Kirchenwachstumsbewegung“ in einzelnen Gemeinden, bei der letztlich auch mit Betriebsorganisationsinstrumenten gearbeitet wurde). So steht die Kirche vor einer beträchtli-

chen Herausforderung. Denn sie hatte bislang die Organisationsinstrumente und die Mentalitäten noch nicht, wo doch jede/r Pfarrer/in und jedes Presbyterium vor Ort allein sich selbst steuerte und wo Synodenziel war, in allen Entscheidungen möglichst einmütig zu beschließen. Aber so lassen sich keine Einsparprozesse schnell und gut bewerkstelligen. Vor allem die mittlere Ebene der Kirche hat an Gewicht für diese Organisationsaufgaben gewonnen.

Freilich, eine völlige Angleichung an die üblichen Betriebslogiken ist auch problematisch. Und dies nicht nur deshalb, weil Betriebslogiken für Profitunternehmen ausgebildet worden waren: Es gibt ja längst eine eigene und für die Kirche viel passendere Betriebskultur in Nonprofit-Organisationen. Doch die evangelische Kirche ist besonders ausgeprägt von unten her aufgebaut. Mehr als eine vergleichsweise langsame, recht mühsame nachgeholte Betriebsmodernisierung ist da wohl nicht zu erwarten. Aber das hat auch Vorteile, wenn nicht gleich alle Dummheiten einer Betriebsveränderung top down flächendeckend schnell nach unten durchgestellt werden können, sondern ein komplexer Aushandlungsprozess zwischen den Ebenen der Großkirche erfolgen muss. Manchmal zieht er sich so lange hin, dass bis dahin auch die Fehler in den neuesten Moden inzwischen offensichtlich geworden sind und die Kirche davor bewahrt bleibt, sie auch noch einmal zu machen.

#### 5. KIRCHE – AUCH IN ZUKUNFT EIN HYBRID

Drei Logiken, jeweils mit ihren Stärken und Schwächen und ihren gegenwärtigen Herausforderungen, haben wir etwas genauer angeschaut. Alle drei haben sich als so lebendig erwiesen, dass wohl nicht zu erwarten ist, dass schnell eine der drei Logiken ins Bedeutungslose absinkt. Das stimmt auch mit einer für die Nonprofit-Organisationen ausgearbeiteten Theorie zusammen. Nach der stehen Nonprofit-Organisationen zwischen den Logiken und Mustern von Staat, Markt und Familie/Wertegemeinschaft. Als sogenannte „intermediäre“ Organisationen vermitteln

sie gerade zwischen ihnen, schaffen gewisse Ausgleiche zwischen der bürokratischen Neutralität staatlichen Handelns für alle, der marktbesonnenen strategischen Profilbildung und der werte- und beziehungsorientierten Gemeinschaftlichkeit. Manche Organisationen erwiesen sich dabei als marktnäher, andere als staatsnäher, wieder andere als gemeinschaftsnäher. Die Kirche der Zukunft gehört in diese Gruppe intermediärer Erscheinungen – wie genau sich dabei die Gewichte verteilen werden, ist schwer vorhersagbar. Wahrscheinlich etwas mehr Organisationsförmigkeit als bisher und einige Institutionsmerkmale weniger als bisher und sicher werden die Gruppencharakteristika auch weiterhin zentral mit von der Partie sein. Die Spannungen zwischen diesen drei Logiken wird es wohl auch weiterhin geben.

Zur Charakterisierung dieses Mixes lässt sich der Begriff „Hybrid“ verwenden. In der Theorie der Nonprofit-Organisationen und in der Soziologie ist er vertraut. Und in Sachen Autoantriebstechnik sind ihm fast alle schon begegnet. Es ist ein wenig wie beim Hybrid-Auto. Man trifft auch bei der Kirche in sich geschlossene Antriebssysteme je eigener Art. Auf den ersten Blick erscheint es wie ein überflüssiger Luxus und Nachteil, mehrere Antriebe wie Benzinmotor und Elektroantrieb, beide, vorzuhalten. Aber in der Praxis fährt es sich besser: für die Stadtstrecken mit Elektro, über Land mit Benzin. Für die Kirche auch der näheren Zukunft sind alle drei „Antriebe“, Institution, Gruppe und Organisation sinnvoll – auch wenn sie sich jeweils als Theoriesystem und Idealbild von Kirche widersprechen. Man kommt weiter in der Kirchengemeindearbeit, wenn man nicht nur auf einen „Antrieb“ setzt. Dass sich dabei die Leistungen der „Antriebe“ in ihren Leistungsreichweiten verändern können und dann auch der Mix verändert, bleibt dabei mit im Blick.

Man kann das keine große Vision von der Zukunft der Kirche nennen. Sie ist allerdings eine deutlich Absage gegen eine Zukunftserwartung, die meint, nur die Gruppe oder nur die Organisation hat noch Zukunft, und auch eine Absage an eine Arbeit, die so tut, als müsse in

Sachen Institution Volkskirche alles so bleiben wie bisher.

Das wird sich zeigen. Wieviel Mitglieder die Kirche der Zukunft genau haben wird und wieviel hauptamtliche Pfarrer/innen und Kirchengebäude sie sich leisten können, was für Abbrüche und Aufbrüche es geben wird, das wird sich zeigen. Die Entwicklungen in den verschiedenen Gebieten Deutschlands, in Stadt und Land mögen sehr verschieden aussehen, vielleicht divergenter noch als zur Zeit, aber sich auch gegenseitig beeinflussen. Ein Rezept von Kirchenreform, das jetzt und in Zukunft überall in Deutschland genau auf die Lage passt, gibt es genauso wenig wie den einen großen Trend, auf den zu reagieren wäre.

Dabei verändert sich durchaus viel. Um nur ein Beispiel aus meiner Forschungsarbeit zu nennen (auf der Landkirchenkonferenz 2014 der EKD vorgetragen und wird demnächst veröffentlicht). In einer Analyse, die sich auf die Kirche auf dem Land bezog, und zwar besonders auf die Kirche in den sogenannten „peripheren Lagen“, weit weg von den Städten und mit besonders kleinen Gemeinden, gerade auch im Osten Deutschlands, zeigte sich eine Entwicklung, die sich als sehr tiefgehend erweisen könnte: Der Charakter des Zusammenwirkens von Haupt- und Ehrenamtlichen ändert sich. War die Lage bislang davon dominiert, dass die Ehrenamtlichen dazu aktiviert wurden, um die Arbeit der Hauptamtlichen zu unterstützen, so vollzieht sich angesichts des Wandels im Ehrenamt und der nicht mehr bezahlbaren Pfarrstellen vor Ort in den Dörfern ein Wandel: Die verbliebenen Hauptamtlichen sind wesentlich dazu da, um die Arbeit von Ehrenamtlichen, die zum Gesicht der Kirche im Dorf geworden sind, zu unterstützen. Was wird das für Auswirkungen auf unser Verständnis davon haben, was den Pfarrberuf und die Gemeinden der Zukunft ausmacht?

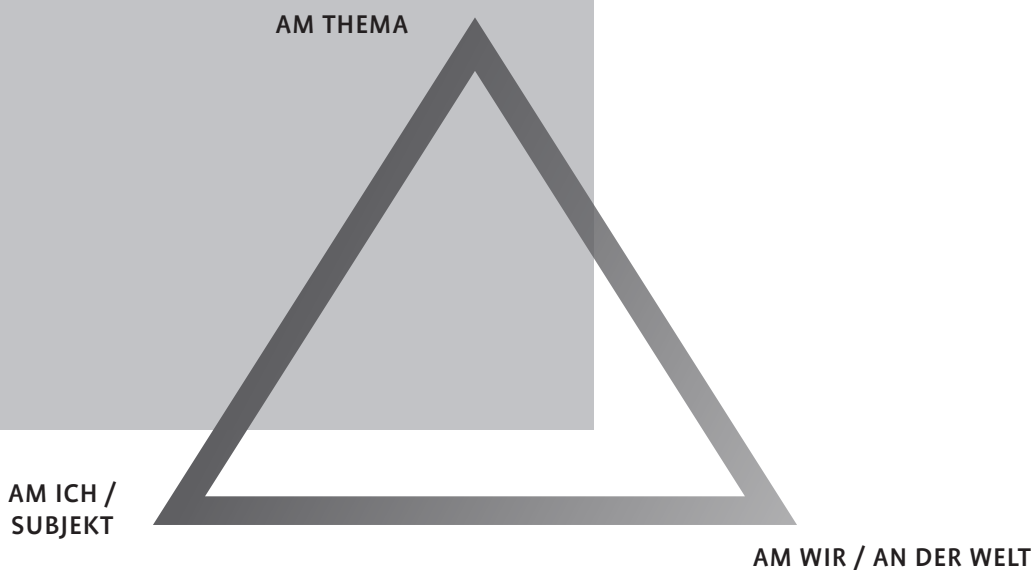
## 6. DIE AUFGABEN DER KIRCHE SIND HUMAN BEGRENZT

Die Frage nach der Zukunft der Kirche ist in der Gegenwart davon geprägt, dass der Eindruck stark ist, die Kirche werde in der Zukunft „weniger“ tun können – sei es, weil die Säkularisierung noch stärker geworden ist, sei es, weil die institutionelle Stellung sich verändern mag, und sei es, weil, wohl ziemlich vorhersehbar, die Ressourcen an Menschen und Geld sich verringern werden. Das ergibt dann ein Schwanken zwischen Resignation und Selbstüberforderung.

Dafür ist es hilfreich, auch die Aufgaben der Kirche zu systematisieren. Dann zeigt sich nämlich, dass sie, was die Grundaufgabe betrifft, sich doch klar begrenzen lassen, auch für unsere spätmoderne Situation.

Wenn man die „Kommunikation des Evangeliums“ als die Gesamtaufgabe bestimmt, dann lässt sich eine mehrfache Orientierung der Kommunikation feststellen, die dem bekannten Dreieck der Kommunikation folgt:

**ORIENTIERUNG ...**



Das Thema der Kirche ist die Botschaft von der Zuwendung Gottes, wie sie sich in Christus ereignet hat, sich im Wirken des Heiligen Geistes pluralisiert und mit den Kräften der Menschen arbeitet. Dazu gehört auch das Bewusstsein um Sünde und um Erlösung.

Die Orientierung am Subjekt wird im Sinne der Kirche so eingeholt, dass sie die Subjekte als Christus im Nächsten und Fernsten (Mt 25) aufwertet, aber auch hier das Wirken des Geistes Gottes wie das Wirken von Sünde als möglich erwartet. Das ergibt eine Balance zwischen kritischer Prüfung und hoffnungsvoller Erwartung, wobei sich auf die Kraft der Gnade und der Vergebung bauen lässt.

Mit der Orientierung an der Welt versteht die Kirche diese ihre Umwelt als Gottes gute Schöpfung und als das schon anbrechende Reich Gottes der Zukunft. In der Welt begegnet das „Gesetz“: Gottes gute Gabe, die in den Händen der Menschen aber auch die Sünde nur noch größer machen kann. In der Welt begegnet auch strukturelle Sünde, die – das ist der Sinn des Mythologems der „Erbsünde“ – im bio-psycho-sozialen Umfeld eines jeden Menschen geradezu unausweichlich sich reproduziert und darum der ständigen kritischen Aufmerksamkeit und des Gegensteuerns bedarf.

So ergibt sich eine begrenzte Zahl von Feldern der Kommunikation des Evangeliums durch die Kirche. Es lassen sich sechs Grundaufgaben der Kirche in der Spätmoderne bestimmen:

	DIREKT	INDIREKT
FOKUS: THEMA	<b>ZEUGNIS</b> (und Liturgie): Die Kirche bewahrt, vermittelt und deutet die christliche Botschaft.	Die Kirche eröffnet <b>RÄUME FÜR RELIGION</b> (Liturgien der Selbstbesinnung).
FOKUS: SUBJEKT	<b>SEELSORGE</b> : Die Kirche bietet individuelle Lebensbegleitung an.	Gemeinschaft aller Menschen vor Gott und der Christen in Christus: Die Kirche lässt <b>MEHREREI ARTEN VON GEMEINSCHAFT</b> erfahren.
FOKUS: WELT	<b>DIAKONIE</b> : Die Kirche hilft Menschen in ihren Lebensverhältnissen.	Strukturelle Diakonie: <b>RECHT UND GERECHTIGKEIT</b> : Die Kirche erhebt ihre Stimme zugunsten eines besseren Zusammenlebens aller in der Gesellschaft.

Für die Zukunft der evangelischen Kirche in Deutschland wird sich wohl die Menge von Arbeitsstunden, Gehältern für Hauptamtliche usw. reduzieren. Eine Reduktion auf eines der obigen Felder, weil dies angeblich das Kerngeschäft der Kirche sei und wichtiger als anderes, ist aber weder sinnvoll noch nötig. Die Kräfte der Kirche und die Reichweiten ihres Handelns waren schon immer begrenzt. Worauf es ankommt und was auch in Zukunft möglich sein wird, ist, alle sechs Felder im Blick zu haben. Keines kann ständig (täglich, stündlich, minütlich) von allen in der Kirche beackert werden. Vielmehr geht es darum, in Absprache dafür zu sorgen, dass insgesamt, in einem etwas längeren Zeitraum, an jedem Ort der Kirche, mit Schwerpunktsetzungen, sich von allem bewusst etwas findet – und sei es noch so klein. Die sechs Felder geben so etwas wie eine Check-Liste an, um zu kontrollieren, ob man eine zentrale Aufgabe übersehen hat, auch ob man nicht womöglich übersehen hat, dass bei dem Planen einer Aktivität doch auch Querverbindungen zu einem anderen Aufgabenfeld bestehen, das sich mit entwickeln lässt.



Natürlich stellt eine solche Beschreibung eine Abstraktion dar, die über dem konkreten Tun schwebt. Natürlich gibt sie keine Blaupause an, die sagt, ob eine Andacht oder ein Gespräch, ein Leserbrief in der Zeitung oder ein Gruppentreffen im Moment wichtiger sind, auch nicht, wann es genug ist und die Kräfte Beteiligter zu schützen sind. Aber sie macht ein Prinzip einsichtig: Jedes kirchliche Handeln kann und soll nicht mehr als exemplarisches Handeln sein, kann und soll nicht mehr als eine Reaktion nach Maßgabe der Kräfte auf einen Bedarf bei „Subjekten“ und in der „Welt“ sein.

Dass dies auch in der Zukunft der Kirche, genauer: der Menschen, die miteinander Kirche sind, möglich sein wird und eine sinnvolle Gestalt von Kirche ergibt, daran habe ich keinen Zweifel.

---

*Literaturhinweis:*

Ausführlich dazu: Eberhard Hauschildt/ Uta Pohl-Patalong, *Kirche (Lehrbuch Praktische Theologie, Bd. 4)*, Gütersloh 2013, Kap. 3 („Was ist Kirche? Kirchenbilder im Widerspruch“) und Kap. 7 („Wozu ist die Kirche da? Auftrag und Aufgaben der Kirche in der Welt“).

**Prof. Dr. Eberhard Hauschildt,**  
*Lehrstuhlinhaber Praktische Theologie*  
*Evangelisch-Theologische Fakultät*  
*Universität Bonn,*  
*53113 Bonn*

## VERLERNEN – UMDEUTEN – SUBJEKTWERDEN

Ein schwellenkundlicher Blick auf  
die veränderte Rolle von Pastorinnen  
und Pastoren



2011 fand in den ehemaligen evangelischen Kirchen Nordelbiens, Mecklenburgs und Pommerns, seit 2012 vereint zur Evangelisch-Lutherischen Kirche in Norddeutschland, eine breit angelegte Befragung von Pastorinnen und Pastoren statt. Im Zuge der Auswertung dieser Befragung entstand folgender Versuch, Veränderungsprozesse im Pfarrberuf mit Hilfe des Begriffs „Verlernen“ zu betrachten - angeregt durch die Lektüre zweier Bücher, die mit Bezug auf Hannah Arendt die Notwendigkeit des „Verlernens“ herauskehren, um den Weg frei zu machen zum Erlernen von „neuen“ Denk- und Handlungsweisen, die eher geeignet wären zur Bewältigung von Problemen, die sich heute stellen, als die „alten“.

### 1. VERLERNEN IN DER PHYSIK: WORAUF WIR BAUEN, DAS GIBT ES NICHT

Hans-Peter Dürr<sup>1</sup>, der Hannah Arendt 1955 in einer Gastvorlesung in Berkeley begegnet ist, betont, dass Theoriebildung in der modernen Physik überhaupt nur möglich war, indem jahrhundertalte Wahrnehmungsmuster gegen ihre anthropologische Evidenz und gegen ihre philosophische Grundlegung „verlernt“ werden konnten.

Theoretischer Fortschritt vollzieht sich, indem auch die bewährten und praktisch erfolgreichen Konzepte, die die revolutionären Durchbrüche in der jüngsten Theoriegeschichte des 20. Jahrhunderts ermöglicht haben, unkonventionell, ja querulantisches, immer wieder aufs Spiel gesetzt werden – und physikalisches Denken sich dem angleicht, was in Berlin, Kopenhagen, Berkeley die grundstürzende Erkenntnis war:<sup>2</sup>

„Die moderne Physik kommt nun zu der überraschenden Erkenntnis: **Materie ist nicht aus Materie aufgebaut!** Wenn wir Materie immer weiter auseinander nehmen, in der Hoffnung die kleinste, gestaltlose, reine Materie zu finden, bleibt am Ende nichts mehr übrig, was uns an Materie erinnert. Am Schluss ist kein Stoff mehr, nur noch Form, Gestalt, Symmetrie, Beziehung. Die Erkenntnis war und ist nach wie vor verwirrend. Wenn Materie nicht aus Materie aufgebaut ist, dann bedeutet das: Das Primat von Materie und Form dreht sich um: Das Primäre ist Beziehung, der Stoff das Sekundäre. Materie ist ... ein Phänomen, das erst bei einer gewissen vergrößerten Betrachtung erscheint. Materie/Stoff ist geronnene Form. ... Am Ende allen Zerteilens von Materie bleibt etwas, das mehr dem Geistigen ähnelt – ganzheitlich, offen, lebendig: Potenzialität, die Kann-Möglichkeit einer Realisierung. Materie ist die Schlacke dieses Geistigen – zerlegbar, abgrenzbar, determiniert: Realität. (S. 86)

Oder noch etwas riskanter ausgedrückt: **Im Grunde gibt es nur Geist.** Aber dieser Geist ‚verkalkt‘ und wird, wenn er verkalkt, Materie. ... Es gibt folglich gar nichts Seiendes, nichts, was existiert. Es gibt nur Wandel, Veränderung, Operationen, Prozesse. (S. 95)

In dieser Welt, in der es keine Materie-Teilchen gibt, die zeitlich mit sich selbst gleich bleiben, entstehen und vergehen Dinge. Es gibt echt kreative Prozesse und etwas entsteht aus dem Nichts und vergeht im Nichts. ... **In jedem Augenblick ereignet sich die Welt neu**, aber mit der ‚Erinnerung‘, wie sie vorher war. (S. 105)

... sollten wir also besser eine Verbsprache verwenden. In der subatomaren Quantenwelt gibt es keine Gegenstände, keine Materie, keine

*Substantive, also keine Dinge, die wir anfassen und begreifen können. Es gibt nur Bewegungen, Prozesse, Verbindungen und Informationen. Auch diese Substantive müssten wir eigentlich übersetzen in: es bewegt sich, es läuft ab, es hängt miteinander zusammen, es weiß voneinander. So bekommen wir eine Ahnung von diesem Urgrund der Lebendigkeit. ... Solange wir uns etwas vorstellen können, liegen wir falsch. Wenn mir etwas schwammig vorkommt, komme ich der Wirklichkeit am nächsten.“ (S. 111/112)*

Dass die Menschheit wissenschafts-theoretisch und friedens-ethisch nicht in der Lage ist, eine den heutigen (ambivalenten) Möglichkeiten der Technik angemessene Politik zu entwickeln, sieht H.-P. Dürr darin begründet, dass sie in traditionellen Mustern verhaftet ist und nach wie vor mit wahrnehmungs- und handlungsleitenden – und willens-bildenden – Begriffen (etwa von Sinn und Glück, von Sicherheit und Macht, von Gerechtigkeit und Zukunft) operiert, die zum Verständnis der modernen Situation nicht mehr hinreichen.

Die alten Begriffe, die unserer Kultur sozusagen eingeboren sind, müssen „verlernt“ bzw. in ihrer Fehlfunktion analysiert und *neu interpretiert* werden, damit sie als neue „Muster“ mit einer neuen Logik und einer neuen Evidenz die Kultur grundieren können, aus der eine Leben rettende Politik ihre Legitimität und Wirkmacht beziehen könnte.

<sup>1</sup> Hans-Peter Dürr, *Warum es ums Ganze geht. Neues Denken für eine Welt im Umbruch*, München 2009

<sup>2</sup> Folgende Zitate aus Dürr, a.a.O.

Gesellschaftliche Realität und politische Macht werden nicht mehr so sehr in ihrer funktionalen Routiniertheit und verfestigten Institutionalität betrachtet, sondern als energiegeladener Raum von Potentialitäten. Damit rückt die *Bewegtheit* der Verhältnisse in den Mittelpunkt der Wahrnehmung und dann gibt es die berechtigte Hoffnung auf den „Kippunkt“<sup>3</sup>, durch den eine neue Wirklichkeit ans Licht kommen kann. „Die Quantenphysik sagt uns also, dass die Wirklichkeit ein großer geistiger Zusammenhang und unsere Welt voller Möglichkeiten ist. Darin steckt ungeheuer viel Ermutigung und Optimismus.“<sup>4</sup>

## 2. VERLERNEN IN DER POLITIK: DAS ENDE DER WELT, WIE WIR SIE KANNTEN

Claus Leggewie und Harald Welzer<sup>5</sup> knüpfen in ihrem Buch an diese Sichtweise an. Mit Trauer und Wehmut lassen sie die Bilder der Zerstörung der Welt, „wie wir sie kannten“, Revue passieren. Diese Welt geht zu Grunde, weil die Kultur, in der wir leben, ihre natürliche Abhängigkeit missachtet, weil politische und wirtschaftliche Profiteure es genau so wollen – und weil unsere Mittel und Wege, die Probleme zu lösen, nach dem Paul Watzlawick'schen „Mehr-desselben-Prinzip“<sup>6</sup> funktionieren, statt einer anderen Logik zu folgen. Jede technische Entwicklung, jede ökologische Maßnahme bringt nur eine Verschlimmbesserung zu Stande, weil und insofern sie im Rahmen der alten Systemlogik verbleibt. Das Hauptproblem ist das unzureichende „Verlernen“.

Im letzten Drittel ihres Buches beschreiben Leggewie und Welzer neue Wahrnehmungsweisen in Bezug auf das Politische und neue Handlungsmöglichkeiten, die de facto „unter unseren Augen“, aber sozusagen unbemerkt „unter der Hand“ praktiziert werden. Sie zeigen revolutionäre Auflösungs- und Neuformungsprozesse an, die die Funktionslogik sozialer Realität neu programmieren und möglicherweise neue kulturelle und politische Selbstverständlichkeiten etablieren.<sup>7</sup>

„Jede Form von Routine ist ein Problem, wenn sie die Sensibilität für unerwartete Probleme unterminiert; Erfahrung ist problematisch, weil sie dazu führt, dass man ein Ereignis vorzeitig für etwas hält, was schon einmal vorgekommen ist und was man daher so und so behandelt. (S. 197f.)

Die Lebenswelt von Menschen ändert sich durch Korrekturen in ihren Situationen oder Verhaltensweisen, die **minimal** sein können. Ein einziges Mal eine **andere** Entscheidung zu treffen als normalerweise, kann das Leben in eine andere Richtung laufen lassen. (S. 202) ... Auch sind die meisten kulturellen Veränderungen, die die Bundesrepublik im Verlauf ihrer Geschichte durchlaufen hat, keineswegs auf Anstoß der professionellen Politik entstanden, sondern durch Initiativen Einzelner oder kleiner Gruppen ...“ (S. 205)

## 3. VERLERNEN IM PFARRAMT<sup>8</sup>

Die Kirche reagiert auf sich wandelnde gesellschaftliche Realitäten u. a. mit Selbstreformversuchen, die möglicherweise einer alten Logik verhaftet bleiben, manchmal, oder aber möglicherweise auch einem neuen Begriff der „religiösen Lage der Gegenwart“<sup>9</sup> folgen. Pfarrer/innen stehen demzufolge heute in der Herausforderung, in ihrem jeweiligen Pfarramt die Dinge wahrzunehmen, die sich „vor Ort“ de facto *ändern* und dafür möglicherweise neue Sichtweisen und Handlungsoptionen erfordern.

<sup>3</sup> Dürr, a.a.O., S. 137-146  
(Die Kreativität der Instabilität)

<sup>4</sup> Dürr, a.a.O., S. 112

<sup>5</sup> Claus Leggewie/ Harald Welzer, *Das Ende der Welt, wie wir sie kannten*, Frankfurt 2009, Tb 2011

<sup>6</sup> Paul Watzlawick, *Lösungen, Zur Theorie und Praxis menschlichen Wandels*, Bern 1974

<sup>7</sup> Folgende Zitate aus Leggewie/Welzer, a.a.O.

<sup>8</sup> Die folgenden Passagen beziehen sich empirisch auf die Ergebnisse der 2011 in der Nordelbischen, der Mecklenburgischen und der Pommerschen Kirche durchgeführten PastorInnenbefragung. Vgl. dazu Gothart Magaard/ Wolfgang Nethöfel (Hg.), *Pastorin und Pastor im Norden. Ein Arbeitsbuch*, Berlin 2011. Als pdf zu finden über Google, Stichwort Pastorin und Pastor im Norden – pittkowski.de.

<sup>9</sup> Anspielung auf Paul Tillich, *Die religiöse Lage der Gegenwart*, Berlin 1926

Es geht dabei nicht darum, „das Alte“ zu entwerfen – und „das Neue“ anspruchhaft bloß zu fordern. Sondern es geht darum, *in* den Veränderungen, die vor sich gehen, zu zeigen, wie alte Muster „verlernt“ werden: ihre Macht verlieren, abgestreift werden und wie mit neuen Anschauungen und Praktiken experimentiert wird.

Ulrike Wagner-Rau hat im letzten Kapitel ihrer *Schwellenkunde*<sup>10</sup> sechs wesentliche Veränderungen des Pfarramts herausgestrichen. Sie geben im Folgenden den Leitfaden ab für einige Interpretationen der Ergebnisse der Befragung.

Es werden hier nicht Forderungen, sich zu verändern, von außen oder von oben an die Pfarrerschaft herangetragen, sondern in der Pfarrerschaft ist selber schon der Veränderungsprozess im Gange, in dem das kirchliche Leben, in notgedrungener Reibung mit widerständigen Realitäten *und* in spielerischer Neugier auf unentdeckte Energien und Möglichkeiten, sein Gesicht verändert.

### 3.1. Öffentliches Amt

*„Wenn die Öffentlichkeit des Verkündigungsauftrags nicht mehr in einer primär christlichen Öffentlichkeit situiert ist, müssen Pfarrer und Pfarrerinnen sich mit der Diversifikation religiöser Überzeugungen auseinandersetzen und auf die damit verbundenen Suchbewegungen ... sensibel reagieren ...*

*Im öffentlichen Amt sind sie nicht nur für eine Förderung der religiösen Kommunikation in der Gemeinde verantwortlich. Sie werden auch und besonders dafür gebraucht, als theologisch Gebildete den Dialog mit den anderen anzuregen, damit der Beitrag des christlichen Selbst- und Weltverständnisses für die Gegenwart verständlich und öffentlich sichtbar werden kann.“<sup>11</sup>*

Zu „verlernen“ wäre also eine theologische Fixierung und Beschränkung auf eine innergemeindliche religiöse Kommunikation (auf die die Ausbildung im Predigerseminar primär fokussiert ist) – *weil* die Gründung in einer vorausgesetzten Tradition christlichen Glaubens- und Lebenswissens im Horizont einer selbst-verständlichen, christlich imprägnierten Kultur nicht mehr gegeben ist.

Zu „lernen“ wäre, alles pastorale Reden und Handeln als exemplarische öffentlich-gesellschaftliche Kommunikation zu begreifen. Dazu würde auch gehören, *die Gemeindearbeit als Teil oder Dimension des gesamtkirchlichen kommunikativen Handelns zu begreifen*. Das würde implizieren, auch das nicht-gemeindliche kirchliche Handeln in den kirchlichen Funktions- und Leitungsämtern, Diensten und Werken als notwendigen Teil dieser gesamtkirchlichen Kommunikation bzw. des kirchlichen Gesamtauftrags anzuerkennen. Das je Eigene als Teil eines Ganzen zu sehen, würde den Blick auf Kirche und das Verständnis des Selbst verändern.

Dazu würde ein Kirchenbild gehören, das das Diktum „Jesus Christus – als Gemeinde existierend“ transzendiert und versteht: Die Kirche *als Organisation* ist gesellschaftlicher „Player“ und Teilhaberin an den politischen und ethischen „Diskursen“ der Gegenwart.

In der **Pastorenbefragung** wird auf die Frage, durch welche Maßnahmen die Zukunftsfähigkeit der Kirche gestärkt würde, mit etwa gleicher Häufigkeit geantwortet: von der „Stärkung der Gemeinden“ (80%) bzw. „Ausweitung / Sicherung der Anzahl der Gemeindepfarrstellen“ (77%) und von einer „innerkirchlichen Verständigung über die Aufgaben der Kirche heute“ bzw. einer „theologisch begründeten Prioritätensetzung“. Man kann die „Stärkung der Gemeinden“ (im traditionellen Sinne) zwar auch als vorweggenommenes konservatives (Wunsch-) Ergebnis des geforderten theologischen Selbstverständigungsprozesses lesen, also als re-aktionäre bzw. regressive Bewegung gegen den Modernisierungsprozess. Man kann die „Stärkung der Gemeinden“ aber auch als

<sup>10</sup> *Auf der Schwelle*, Stuttgart 2009 (=UWR): „sollen im Folgenden auf der Basis meiner bisherigen Überlegungen einige charakteristische Aspekte ... akzentuiert werden.“ (S. 119)

<sup>11</sup> UWR, Seite 122

eingesehene, notwendige Ausrichtung bzw. Orientierung auf eine solche gesamtkirchliche Identitätsfindung und Neudefinition (auch der Gemeinde) interpretieren. In ihren kommunalen und regionalen Kontexten würde sie auf eine neue Art „öffentlich“ werden, indem sie kooperiert, sich beteiligt, sich vernetzt und ihrerseits Anteil gibt, Räume öffnet, Ressourcen teilt. – Dieser zweideutige Befund markiert sehr schön das Empfinden, sich in einem Übergang zu befinden, in dem auch das Pfarramt sich als öffentliches Amt neu situieren kann.

Die undialektische Entgegensetzung von Gemeinde-Kirche<sup>12</sup> und Kirchenleitung/Landeskirche/ Diensten und Werken, die das Denken und die Interaktion häufig dominieren, würde sich wandeln in eine (gegenseitige) Anerkennung des wechselseitigen Abhängigkeitsverhältnisses: Ohne die Qualität der pastoralen Gemeindegliederarbeit wären die kirchlichen Statements zu Fragen des Lebens und Sterbens in der Öffentlichkeit hohl – und ohne eine Plausibilisierung christlicher Überzeugungen und Lebensdeutungen in den kulturellen Diskursen der Gegenwart würde sich die Pastoralarbeit reduzieren auf einen Dienstleistungsbetrieb zur Pflege privater Frömmigkeit.

### 3.2 .Vermittelndes Amt

„In ihrer Vermittlungsaufgabe haben Pfarrerinnen und Pfarrer exemplarische Bedeutung für die Gemeinde... Sie geben auf unterschiedliche Art und Weise und in verschiedenen Aufgaben- und Lebensbereichen ein Beispiel dafür, wie das Wort der Bibel für das Verständnis und die Gestaltung des Alltags hilfreich und lebensdienlich sein kann...“

(Von den PastorInnen ist zu erwarten, dass sie) bereit sind, die persönlichen Fähigkeiten zur Situation und zu den Aufgaben vor Ort in Beziehung zu setzen...“<sup>13</sup>

Die Kerngemeinde ist – wie andere Vereinsbildungen in der Gesellschaft sonst auch – ebenso instabil geworden wie die christlich-selbstverständlichen Überzeugungen und Bilder, in denen sie lebte. Sie „trägt“ das Pfarramt nicht mehr. Dieses kann sich umgekehrt nicht mehr darauf beschränken, die christliche Frömmigkeit der Gemeinde bzw. eines kerngemeindlichen „Milieus“ (Manfred Josuttis) sozusagen nur zu spiegeln, zu reflektieren. Eine solche Haltung wäre zu „verlernen“.

Vielmehr muss der Zusammenhang von Bibelwort, theologischer Interpretation, christlicher Lebensdeutung und Gestaltung des Alltagslebens je und je neu buchstabiert werden – und dabei jeweils „zur Situation und zu den Aufgaben vor Ort“ sehr spezifisch in Beziehung gesetzt werden.

*Das Pfarramt ist, auch innergemeindlich, in der Säkularität angekommen.*

In der **Pastorenbefragung** werden das „Fehlen von christlichem Wissen bei meinen Gemeindegliedern“ und das „Fehlen von religiösem Interesse bei anderen“ wahrgenommen und von 34% bzw. 40% der PastorInnen als Belastung und Stressfaktor benannt. Wie gehen die PastorInnen damit um? Haben sie (und die anderen, für die das keine Belastung ist) diese (beschwerliche) Realität akzeptiert und begegnen ihr ohne Angst mit einer kompetenten (Situations-, Milieu- und Kultur-) Hermeneutik, für die sie sich als Experten empfinden? Oder wehren sie (und die anderen, für die das keine Belastung ist) diese Realität ab und ziehen sich aufs (inner-)gemeindliche Leben zurück? M. a. W.: Sind sie fähig, sich verunsichern zu lassen?

Die Orientierung im Pfarramt an „strategischen Vorgaben der Landeskirche“ (11%), „Regelungen und Standards der Landeskirche (Leitbilder)“ (13%) oder Kompetenz von Experten, BeraterInnen, Personalentwicklern, Vorgesetzten (17%) ist eher schwach ausgeprägt; die Kommunikation vor Ort, der „kollegiale Austausch“ und die „Fortbildung“ werden dagegen besonders stark als Quelle der Unterstützung für die Leistung und Aufgabe des „vermittelnden Amtes“ betrachtet. Man betrachtet die Vermittlungsauf-

<sup>12</sup> Die Gemeinde, „wie wir sie kannten“, ist eine Erfindung des 19. Jahrhunderts. Vgl. in aller Kürze: Uta Pohl-Patalong, *Zwischen Unendlichkeit und klarer Entscheidung*, DPfBl 9/2011, Seite 460 ff.

<sup>13</sup> UWR, Seite 123, 125

gabe als genuin personale pastorale Leistung, die einem niemand abnehmen kann.

Das hat jedoch die Kehrseite, dass man sich im beruflichen Alltag stattdessen vornehmlich orientiert an „meinen bisherigen Berufserfahrungen“ (95%), an den eigenen „theologischen Überzeugungen“ (81%) sowie „biblischen Vorgaben und Leitbildern“ (74%) – und als oberste regulative Instanz dabei „mein Gewissen“ hat (88%). Es könnte sein, dass diese starke (konservative) Binnen-Orientierung am eigenen Erfahrungs- und Überzeugungsbestand die Irritation durch neue Umfeld-Erfahrungen und die Provokation durch gesamtkirchliche Herausforderungen ausblendet und so eine Chance zum Verlernen vergeben wird.

### 3.3. Einladendes und entlassendes Amt

*„Zeiten, in denen man zur Kirche und ihren Repräsentanten eher Abstand hält, wechseln mit anderen, meist lebensgeschichtlichen Übergangssituationen oder Krisen, in denen ein intensiver Kontakt gesucht wird, der – obwohl punktuell – für das Verhältnis zur Kirche und zum Glauben insgesamt von großer Bedeutung ist. Für diese seltenen, aber wichtigen Berührungen erwartet die Mehrzahl der Kirchenmitglieder die Bereitschaft der Pfarrerinnen und Pfarrer, ihnen entgegenzukommen und sich auf die Bedingungen und Bedürfnisse ihrer Situation einzustellen.“*

*Pfarrer und Pfarrerinnen dürfen also nicht ausschließlich auf die Herstellung von Nähe zur Gemeinde orientiert sein, sondern müssen ebenso die Entfernung als biografisch angemessene Lebensbewegung akzeptieren ...“<sup>14</sup>*

Zu „verlernen“ wären also eine vorwiegende Konzentration auf eine möglichst langfristige Bindung der Gemeindeglieder an ein möglichst intensives und ausgedehntes Gemeindeleben – oder auch der Wunsch, „gegen den Trend“ an Mitgliedern zu wachsen, Taufquoten zu erreichen oder Totalidentifikationen mit Kirche zu erwirken.

Zu „lernen“ wäre dagegen, den punktuellen Kontakt der Leute zur Kirche im Sinne von Tröstung und Orientierung aus vollem Herzen zu bejahen und zu würdigen. Wer ist unter den PastorInnen, der nicht gelegentlich augenzwinkernd bekennt: „auch ich würde – als normales Gemeindeglied – meine Freizeit nicht jeden Tag in diesem Verein verbringen wollen ...“?

So einladend man sich zu sein bemüht, so muss man die Leute doch auch gehen lassen können. Ein Problem dabei ist: Wer sich nicht selbstbewusst als „einladend“ empfindet, versucht umso mehr zu binden – und darin den Zweifel zu übertönen und Bestätigung zu finden als Ersatz für die eigene Qualitätsüberzeugung.

In der **Pastorenbefragung** wird in der Tat an einigen Stellen spürbar, dass die PastorInnen sich um die („einladende“) Qualität ihrer pastoralen Kernaufgaben Sorgen machen. Die Bestätigung der zunehmenden Belastung mit Leitungs- und Verwaltungsaufgaben, der deutlich empfundenen Arbeitsverdichtung, des Verlusts an MitarbeiterInnen und finanziellen Ressourcen (und generell die Forderung nach „Stärkung der Gemeinden“) impliziert eine wachsende Sorge – vielleicht auch ein schlechtes Gewissen darüber –, dass man gerade in dem, was man eigentlich besonders gut kann und wofür man ursprünglich eigentlich besonders motiviert war, nicht mehr zur Entfaltung der eigenen Begabung und Kreativität kommt, weil zu wenig Zeit und Kraft dafür da ist und der innere Raum dafür eng geworden ist.

Wie „einladend“ kann ich sein und wie „qualitätsvoll“ ist meine pastorale Präsenz, wenn ich mir zur „Pflege meines spirituellen Lebens“ nur „sehr wenig Zeit“ nehme (66%) und hierfür – zusammen mit 74 % aller meiner KollegInnen – „gerne mehr Zeit“ hätte?

Pastorale Fortbildungen, die der persönlichen Entwicklung und der Qualitätssicherung der theologischen Arbeit dienen, sollten um Fortbildungen, die die Fähigkeit zum Zeit- und Selbstmanagement, zur Leitung und zur Strukturierung der institutionellen Voraussetzungen unterstützen, ergänzt werden. Individuelle

<sup>14</sup> UWR, Seite 123, 125

Qualitätsverbesserung, zumal wenn sie den erlebten Relevanzverlust von Pfarramt und Gemeinde kompensieren soll, könnte innerhalb des destruktiven Rahmens ungewollt nach dem Mehr-desselben-Prinzip fungieren und nur die (illusionären) Qualitäts- und Selbstansprüche steigern. Es stimmt bedenklich, dass bei genereller Hochschätzung der Fortbildung (zur „beruflichen Kompetenzerweiterung“: 88%) in der Pastorenbefragung doch „Selbstmanagementkurse“ oder die Unterstützung durch Personalentwicklung eher gering geschätzt werden. Gerade sie könnten aber für die Reflektion der *strukturellen* Zusammenhänge nützlich sein.

Andererseits erfreut sich einer hohen Wertschätzung auch die *Supervision*, in der die traditionelle (Fall-)Arbeit an inhaltlich-theologischen Fragen der Pastoralarbeit sich im letzten Jahrzehnt typischerweise „systemisch“ erweitert hat um Beziehungs-, Konflikt- und Strukturfragen: So werden auch die Rahmenbedingungen für eine qualitätvolle, einladende und entlassende Gestaltung des Pfarramts bearbeitet.

Die individuelle Arbeit an einer Veränderung an dieser Stelle ist jedoch wenig aussichtsreich, solange nicht die starke und stark bindende „Passung“ von individueller Orientierung und gemeindlichem Erwartungssystem reflektiert wird: deren unglücklich eingespielte Interaktion müsste (gemeinsam) unterbrochen werden, um zu *neuen Verabredungen* (und einer anderen Passung) zu kommen.

### 3.4. Leitendes Amt

„Als Leitende sind Pfarrer und Pfarrerinnen an zentraler Stelle in Gestaltungs- und Entscheidungsprozesse involviert und haben ein hohes Maß an Verantwortung für die konstruktive Bearbeitung der Krisen, die durch die Verknappung von Ressourcen entstehen... (Auf sie) richten sich berechnete Erwartungen im Blick auf die inhaltliche und kommunikative Strukturierung krisenhafter Veränderungen. Verwickelt in die laufenden Prozesse, brauchen sie zugleich einen analytisch klaren Überblick über die jeweilige Situation. Obwohl sie von den Entscheidungen

*selbst persönlich betroffen sind, wird von ihnen die Fürsorge für Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen erwartet. Selber ratlos im Blick nach vorn, haben sie entscheidenden Anteil an der Entwicklung von Perspektiven für die Zukunft. Nicht selten selbst von Ängsten verfolgt, sollen sie Vertrauen und Zuversicht stärken.*<sup>15</sup>

Dass die Gemeinde-Leitung als wesentliche, vielleicht sogar primäre und zentrale pastorale Aufgabe betrachtet wird, ist keineswegs selbstverständlich. Im obigen Zitat wird deutlich, inwiefern die Wahrnehmung von Leitung eine *theologisch-eigentliche Funktion* der pastoralen Rolle ist und ihren TrägerInnen menschlich und geistlich außerordentlich viel abverlangt.

In der **Pastorenbefragung** begegnet uns dagegen die Klage über die zunehmenden Leitungs- und Verwaltungsaufgaben als vorherrschend. Für Leitung und Verwaltung wird von 54% „sehr viel Zeit“ aufgebracht und 51% aller Befragten sagen, eben dafür würden sie „gerne weniger Zeit“ aufwenden müssen. Hier wäre möglicherweise ein „Verlernen“: ein Umdenken und eine theologische Neudefinition von (Gemeinde-)Leitung nicht nur notwendig, sondern auch hilfreich und heilsam – würde allerdings auch eine Umakzentuierung des eigenen Pfarrerbildes implizieren.

An vielen Stellen der Pastorenbefragung zeigt sich darüber hinaus eine sehr weitgehende und grundsätzliche leitungskritische Haltung gegenüber Landeskirche und Kirchenleitung. Sie ist vieldeutig interpretierbar, scheint aber mit einem generellen Verdacht gegenüber Macht und Verantwortung, Karriere und Privilegien zu tun zu haben: also mit einem negativen Begriff von Leitung, der seinerseits destruktiv sein kann und darum einer kritischen Reflektion unterzogen und „verlernt“ werden sollte.

Das Pfarramt ist ein leitendes Amt und selber in gesamtkirchliche Leitungsstrukturen aktiv und passiv eingebunden: Das wird zu einer theologisch legitimen Realität, wenn *Leitung als Funktion*: als verantwortliche Arbeit an den institutionellen Rahmenbedingungen für die

<sup>15</sup> UWR, Seite 130



Kommunikation des Evangeliums begriffen und gestaltet wird. Ohne die Funktion von Leitung gerät alles ins Schwimmen – Freiheit setzt Ordnung voraus. Wie kann man sich dafür kompetent machen, ohne sich entfremdet zu fühlen?

### 3.5. Begrenztes und vernetztes Amt

*„Weniger Pfarrerinnen und Pfarrer können in Zukunft auch insgesamt weniger Arbeitszeit zur Verfügung stellen. Gemeinsam mit anderen Verantwortlichen werden sie nicht nur entscheiden müssen, was sie tun, sondern auch, was sie lassen werden. Dabei ist es wichtig, nicht nur Reduktionen vorzunehmen und das Notwendige im Blick zu behalten, sondern auch Spielräume zu schützen, indem man sich die Frage stellt, wo es die Möglichkeit eines ... belebenden Aufbruchs gibt.“*

*Darum ist im Selbstverständnis des Pfarramts das Bewusstsein unverzichtbar, mit anderen vernetzt zu arbeiten. ... Wer nicht alles allein können muss, kann produktiv mit anderen zusammenarbeiten und die Selbstständigkeit und Initiative aller fördern. ... Sie müssen fähig sein, dies mit anderen zusammen zu tun und deren Beitrag neben sich wertzuschätzen und zu fördern.“<sup>16</sup>*

PastorInnen neigen dazu, Alleinspieler und Alleskönner zu sein. Uta Pohl-Patalong<sup>17</sup> hat die historischen und aktuellen Gründe dafür beschrieben. Diese Neigung (und Zumutung) gälte es zu „verlernen“.

In der **Pastorenbefragung** erfreut sich die kollegiale Zusammenarbeit, der kollegiale Austausch hoher Wertschätzung. Die PastorInnen schätzen sich selbst mehrheitlich (62%) als „Teamworker“ ein und sind bereit, so gut wie alle pastoralen Aufgaben an andere PastorInnen, haupt- und ehrenamtliche MitarbeiterInnen zu „delegieren“.

Dieser Befund, der auf einen Wandel schließen lassen könnte, ist allerdings ambivalent: Bei aller Wertschätzung von Kollegialität und Teamarbeit soll doch die Autonomie der eigenen Entscheidungen gewahrt bleiben.

Das zeigt sich etwa am Thema Regionalisierung: die ja eine von individuellen Entscheidungen und Sympathien unabhängige verbindliche dauerhafte Zusammenarbeit impliziert; sie wird großenteils (45%) *skeptisch* beurteilt bzw. abgelehnt.

Zu den übergemeindlichen Funktionspfarrämtern stehen GemeindepastorInnen tendenziell eher in Konkurrenz und „Geschwisterneid“, statt sich mit ihnen zu vernetzen und sie für eine synergetische Zusammenarbeit zu nutzen. Die „Kompetenzverschiebung von der Gemeinde zum Kirchenkreis“ (in den Bereichen Dienste und Werke und Verwaltung) wird von 72% negativ beurteilt.

Die ehrenamtliche Mitarbeit wird grundsätzlich begrüßt und als wertvoller Gegenstand pastoraler Aufmerksamkeit gesehen. Man erhofft sich „für die Zukunft der Kirche“ einen prominenten Beitrag von der „Stärkung des Ehrenamtes“ (73%), „orientiert“ sich „im Berufsalltag“ aber nur vergleichsweise wenig an den „Erwartungen der Ehrenamtlichen“ (29%). Möglicherweise ist das Potential ehrenamtlicher Mitarbeit, insbesondere auch in den Formen des „neuen Ehrenamts“, des Freiwilligen-Managements, des auf Zeit gewährten qualitativ hochwertigen bürgerschaftlichen Engagements, in der Pastorenschaft weitgehend unerkannt. Gerade auch den (potentiellen) ehrenamtlichen MitarbeiterInnen gegenüber hätte sich das Pfarramt als „punktuell“ einladend, qualifiziert begleitend und würdig entlassend zu profilieren – und könnte so die eigene Begrenztheit qualitativ-theologisch annehmen und quantitativ-pragmatisch durch Vernetzung beantworten.

<sup>16</sup> UWR, Seite 132, 133

<sup>17</sup>DPfBl 9/2011

### 3.6. Geistliches Amt

„Zugleich aber ... liegt geistliche Kraft nicht nur in der wiederholten Übung der Formen, sondern auch im Aushalten ihres Zerbrechens. Auch und gerade dort, wo erkennbar wird, dass Vertrautes und Bewährtes nicht mehr trägt und die neue Gestalt noch nicht sichtbar ist, ... liegt das Potential für geistliche Produktivität.“

Kann man solche Verunsicherung schätzen lernen? Das scheint mir eine zentrale Frage für die Kirche der Gegenwart zu sein. ...

Jeder Pfarrer und jede Pfarrerin erfährt das in den Begegnungen, in die ihr Beruf sie hineinführt: dass die Verunsicherung der Lebensgewissheit oft der Ausgangspunkt für ein deutlicheres Fragen nach Gott ist, auch und gerade dann, wenn es nicht mehr gelingt zu beten und einem die Worte im Halse stecken bleiben. Dann beginnt die intensive Auseinandersetzung mit der Tragfähigkeit von religiösen Antworten.“<sup>18</sup>

In der **Pastorenbefragung** spricht sich eine große Sehnsucht nach genuin theologischer Arbeit und Pflege des eigenen spirituellen Lebens aus. Nicht erst die Absorption der besten Kräfte durch den selbstinitiierten Reformprozess, sondern schon längerfristig wirksame Prozesse, in denen die PastorInnen auch zu Managern, Animatoren, Fundraisern, Sozialarbeitern oder politischen Aktivisten wurden, haben das Selbstverständnis und Leben *als Geistliche* marginalisiert. Die Religiosität auch der PastorInnen ist dem allgemeinen Trend zur Privatisierung der Religion mit erlegen.

Der Nimbus der PastorInnen als homines religiosi zehrt von Vorräten, die sie selber nicht aufgebaut, noch erneuert haben. Wenn Spiritualität aber nicht praktisch geübt und in ihrer lebensgeschichtlichen Entwicklung reflektiert wird, vertrocknet sie und vermag keine lebendige Ausstrahlung und vitale Kreativität mehr zu verleihen. Dieser (selbst) empfundene Mangel in der Pragmatik des Gemeindealltags, wie in der Begegnung mit Menschen in religiösen Suchbewegungen, ist offenbar groß.

Wie „verlernt“ man aber die überkommenen pastoralen Interaktionsmuster und Handlungs-routinen, zumal wenn diese im jeweiligen lokalen System vor Ort gestützt und abgefordert werden? Wenn 76% der PastorInnen „gerne mehr Zeit“ für die Pflege der eigenen Spiritualität hätten – warum nehmen sie sie sich nicht, warum ist sie doch nicht so wertvoll?

Wenn es eine (heimliche) Passung gibt (s. o.), dann müssen die Strukturen, Prioritäten und Gemeindeverständnisse in Gemeinde und Kirchenvorstand selbst sich wandeln, eventuell mit Hilfe von Gemeindeberatung und Organisationsentwicklung: In einem solchen Prozess könnte dann auch die pastorale Rolle im System der Gemeinde, im Zusammenspiel mit den Anderen, gemeinsam neu definiert werden und z. B. der „Pflege des spirituellen Lebens“ – nicht nur der Pfarrperson – Raum geben.

Und die PastorInnen bedürften für die Entwicklung eines Lebens im Pfarramt, in dem sie weniger machen und mehr (zu-)lassen würden, der Rückendeckung durch eine kirchenpolitisch gewollte „theologische Aufgabenklärung und Prioritätensetzung“, in der dem Pfarrberuf seine geistliche Grundierung und Funktion explizit und öffentlich zugesprochen würde.

Als Alleinkämpfer gegen EKD-Impuls-Papiere, kirchenleitende Erwartungen, traditionsgebundene Gemeindestrukturen – und gegen die notorisch überhöhten Selbstansprüche – ist die individuelle Pfarrperson auf verlorenem Posten. Insbesondere die Gefährdung der PastorInnen durch ihre Selbstansprüche und ihre prädominante Orientierung nur am eigenen Gewissen und an der eigenen Selbstbeurteilung deutet auf eine *geistliche Haltung* hin, die möglicherweise selbstdestruktiv ist. Die individuelle Gegenwehr, der *individuelle* Versuch, die Rolle neu zu akzentuieren, unterliegt möglicherweise dem „Mehr-desselben-Prinzip“ und sollte stattdessen durch „kollegialen Austausch“ und durch *Kirchenpolitik* gestützt werden.

<sup>18</sup> UWR, Seite 134, 135

Dabei macht das obige Zitat von Ulrike Wagner-Rau sehr schön deutlich, dass evangelische Spiritualität nicht auf ein „heiligmäßiges Leben“ oder auf einen christlich-theologisch unakzeptablen „Pfad der Vollkommenheit“ hinausliefe, sondern als Einübung in eine Lebenskunst im Umgang mit den Grenzen und Brüchen des Lebens zu verstehen wäre. Es ist gut pastoralpsychologisch gedacht, sowohl die *persönliche Religiosität*, als auch den *theologischen Inhalt* der „Kommunikation des Evangeliums“ und die tatsächlich mögliche *pastorale Praxis* von der Begrenztheit des Lebens her zu verstehen – und zu einer Selbst-Begrenzung Mut zu machen, die sich in Gottes Setzen und Aufheben meiner und aller Grenzen begründet und gerechtfertigt weiß.

**Redlef Neubert-Stegemann, Pastor,  
Soziologe, Leiter der Arbeitsstelle  
Institutionsberatung der Evangelisch-  
Lutherischen Kirche Norddeutschlands  
in Kiel und Hamburg:  
[www.institutionsberatung.de](http://www.institutionsberatung.de).**

#### 4. Nachwort:

Die kirchlichen Bemühungen ums „Verlernen“ geschehen oft nicht aus Lust und Laune, sondern weil wir durch Veränderungen, über die wir keine Macht haben, dazu genötigt werden. Das Verlernen und Neulernen ist verbunden mit Abbau und Verlust und darum begleitet von Trauer und Widerwillen; auch von dem Verdacht, diese Veränderungen seien – zum Nachteil der Kirche – politisch gewollt, weshalb der Widerstand dagegen als legitim empfunden wird.

Die Deutung (und Umdeutung) der PastorInnenbefragung kann uns auf die Spur setzen, Subjekte in den Wandlungen zu werden.

„Verlernen“ will man aktiv und gerne, wenn man von einem Leben an den Fleischtöpfen Ägyptens fliehen oder sich von einer Fessel befreien will. (So ist es vielleicht bei der „demokratischen Erziehung“ in der Nachkriegszeit oder bei der Emanzipation aus autoritären Verhältnissen um 1968 gewesen.) Neues lernen will man, wenn man an den Sinn und die Berechtigung des Veränderungsprozesses glaubt und für sich und die Welt eine Wendung zum Guten erhofft. (So ist es vielleicht bei den Lebensform-Experimenten der Studentenbewegung oder beim aktuellen ökologischen Umbau der Gesellschaft (gewesen).)

In der Pastorenschaft scheint sich die Haltung zum Sinn kirchlicher Veränderungen zu wandeln – weg von der nur notgedrungenen, mühsamen Umorientierung hin zur Experimentierlust im angstfreien Vorgriff auf eine erfüllte Zukunft, die wir noch nicht kennen. Unsere (Um-)Deutung der PastorInnenbefragung ist selber eine Intervention, die einen solchen fröhlichen Wechsel befördern möchte.



**PRESENCING –  
VON DER ZUKUNFT HER BERATEN**

### 1. „Kirche der Freiheit“ und die Veränderung von Kirche

Gesellschaftlicher Wandel findet in immer kürzeren Zeitabständen statt und wird zudem ständig komplexer und weltumfassender. Die Evangelische Kirche in Deutschland (EKD) ist von dieser Entwicklung nicht ausgenommen. Auch sie muss hierauf angemessen reagieren, indem sie den Willen und die Kraft für einen durchgehenden Reformprozess aufbringt. Hiervon sind alle kirchlichen Ebenen betroffen, die Gemeinden, die Kirchenkreise, die Landeskirchen und nicht zuletzt die EKD. Das Impulspapier „Kirche der Freiheit“ von 2006<sup>1</sup> ist ein Diskussionsansatz, um einen Reformprozess für die EKD anzustoßen. Auf den weiteren Ebenen sind ebenfalls vielfältige, gänzlich unterschiedliche und wenig koordinierte Aktivitäten zu verzeichnen. Den meisten dieser Aktivitäten ist eins gemeinsam: sie reagieren auf äußere Impulse, wie Mitgliederschwund und Rückgang der finanziellen Ausstattung, indem sie Lösungen suchen, die weitgehend systemkonform angelegt sind. Bei Gemeinden sind das Fusionen, die Aufgabe von Gemeindebezirken und -zentren, der Abbau von Personalstellen etc. Die EKD schlägt in dem o.a. Papier u.a. vor, sich auf die „Kerngeschäfte“ zu konzentrieren und hier die Qualität zu verbessern. Mit anderen Worten: man reagiert mit horizontalen, kaum in die Tiefe gehenden Veränderungsansätzen.

„Wenn ihr beim Geld anfangt, könnt ihr das alles gleich vergessen“. Diese Worte, vom römisch-katholischen Pfarrer Franz Meurer aus Köln, kundgetan auf dem evangelischen Kirchentag in Bremen 2009, geben in diesem Zusammenhang zu denken. Wenn dieser Satz richtig ist – und davon bin ich überzeugt –, dann kann eine nachhaltige Erneuerung der Evangelischen Kirche nur von innen, das heißt aus der Wurzel heraus erfolgreich sein. Vertikal angelegte Veränderungsprozesse sind daher vonnöten. Diese zielen durch konkrete Auftragsvergewisserung und Reformulierung des biblischen Auftrags im gegebenen Kontext auf grundlegende Mentalitäts- und Handlungsveränderungen ab. Die „Theorie U“ von C. Otto Scharmer<sup>2</sup> schlägt eine solche Vorgehensweise

vor und beschreibt diesen Weg in anschaulicher und beeindruckender Weise. Angesprochen sind hier vor allem die Führungsgremien und –kräfte sowie die sie begleitenden Organisationsberater und –beraterinnen.

Es scheint so, dass die herkömmlichen Methoden, Veränderungsprozesse zu gestalten, immer weniger erfolgreich sind. „Die Wahrscheinlichkeit des Erfolges von Change-Prozessen in Deutschland liegt bei unter 21%.“<sup>3</sup> Die von der Gemeindeberatung/Organisationsentwicklung (GO) der Evangelischen Kirche im Rheinland (EKiR) durchgeführten Kundenbefragungen in Gemeinden und Kirchenkreisen deuten auch deutlich in diese Richtung. Die Zufriedenheit mit den Ergebnissen von Beratungsprozessen zu Umstrukturierungen ist, gemessen an den anderen Beratungsfeldern, am geringsten. Auch die Nachhaltigkeit von Beratungen, d.h. die Umsetzung der Ergebnisse, lassen zu wünschen übrig.<sup>4</sup> Die Erfahrung zeigt, dass die meisten dieser Beratungsprozesse horizontal angelegt sind. Die Alternative ist auch von diesem Gesichtspunkt heraus gesehen, zukünftige Beratungen zu Veränderungsprozessen entlang des „U“ der Theorie U, das heißt vertikal und damit tiefer gehender, zu gestalten.

## 2. Eine kurze Einführung in die „Theorie U“

Der deutsche Aktionsforscher C. Otto Scharmer lehrt und forscht am renommierten Massachusetts Institute of Technology (MIT). Gleichzeitig ist er als Berater weltweit für unterschiedlichste Institutionen tätig. In dieser Kombination von praktischen Erfahrungen und wissenschaftlicher Reflexion ist sein Werk „Theorie U“ entstanden. Der Impuls dazu kam wohl aus der Frustration über relativ viele nicht gelungene Veränderungsprozesse, die er zusammen mit seinem Kollegen Peter Senge immer wieder beobachtet hat. Eine allein systemische Vorgehensweise reicht in vielen Fällen scheinbar nicht mehr aus. Ausgangspunkt seines Denkens ist das, was er als „Blinden Fleck“ bezeichnet: Man kann das Werk eines Malers aus der Perspektive des Ergebnisses (Bild), des Schöpfungsprozesses (Beobachtung während des Malens) und des Zeitpunktes an dem der Maler zu malen beginnt (die leere

Leinwand, Zeitpunkt der Intuition) betrachten. Für Veränderungsprozesse gilt Vergleichbares: Was ist zu tun? Wie ist es zu tun? Und was sind die inneren Quellen, aus denen heraus wir es tun? Die Idee, sich aus diesen inneren Quellen heraus in die im Entstehen begriffene Zukunft zu erfühlen, ist das wesentlich Neue an der Theorie U. Scharmer bezeichnet dies mit dem Terminus „Presencing“ (siehe nächste Seite).

<sup>1</sup> Kirche der Freiheit. Perspektiven für die Evangelische Kirche im 21. Jahrhundert. Ein Impulspapier des Rates der EKD, 2006 (<http://www.ekd.de/download/kirche-der-freiheit.pdf>).

<sup>2</sup> C. Otto Scharmer: *Theorie U. Von der Zukunft her führen: Presencing als soziale Technik*, Heidelberg 2009.

<sup>3</sup> C4-Consulting, TU-München (Hg.): *Veränderungen erfolgreich gestalten 2007 und Michalk, S.: Angewandte Organisationsentwicklung in mittelständigen Unternehmen*, Wiesbaden 2005.

<sup>4</sup> K.-H. Knöss, *Qualitätsreport der GO 2010* (internes Papier der GO der EKiR).

## 2.1 Fünf Ebenen von Veränderungen<sup>5</sup>

C. Otto Scharmer geht von fünf Ebenen von Veränderungen aus, wie sie in Abbildung 1 veranschaulicht sind.

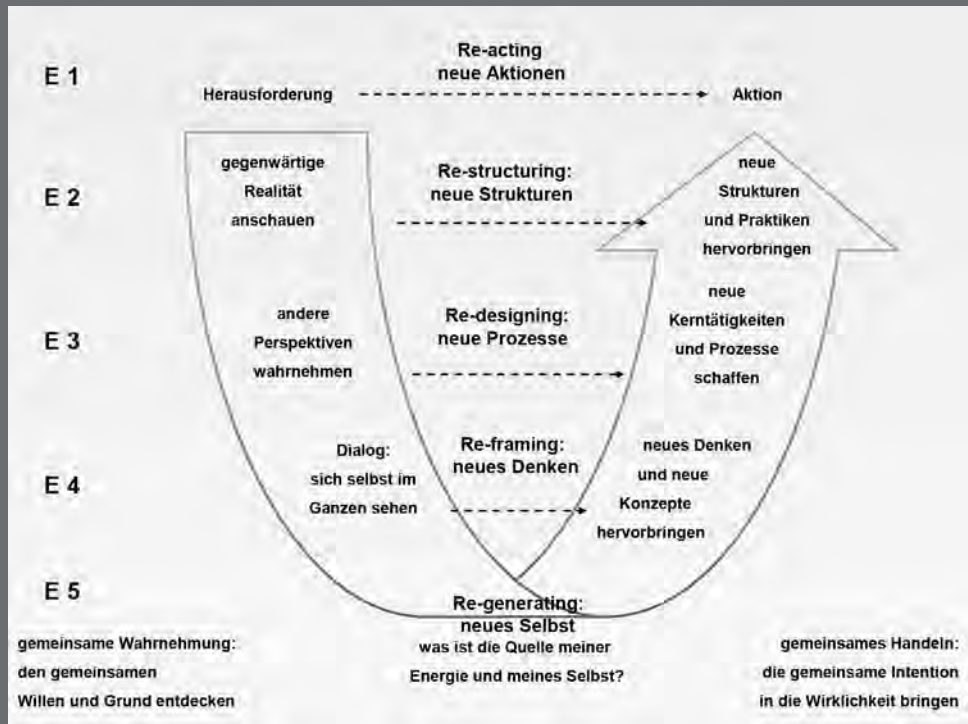


Abb. 1: Fünf Ebenen (E1-5) von Veränderungen<sup>6</sup>

Die Darstellung beschreibt zwei Dimensionen. „Die horizontale Achse macht die Unterscheidung zwischen Wahrnehmung und Haltung, die den Weg von der Wahrnehmung oder dem Erspüren über den Entschluss zum In-die-Tat-Umsetzen beschreibt. Die vertikale Achse beschreibt die verschiedenen Ebenen von Veränderungen: von der oberflächlichsten Antwort, der Reaktion, bis zum umfassenden Regenerieren.“<sup>7</sup>

Die linke Seite des U verdeutlicht, wie der gemeinsame Wille und Grund entdeckt wird. Die rechte Seite des U verdeutlicht den Weg des Handelns, wie die gemeinsam entdeckte Intention realisiert werden kann.

Das Neue an Scharmers Ideen ist die Schwerpunktsetzung auf die 5. Ebene. Nicht beim Lernen und Handeln aus Vergangenheitserfahrungen stehenbleiben, sondern das Lernen und Handeln aus der Quelle heraus in die „im Entstehen begriffenen Zukunft“ ableiten. Den Prozess, der in die entstehenden Zukunftsmöglichkeiten hineinzieht nennt Scharmer Presencing. „Presencing (Gegenwärtigung oder Anwesendwerden) ist die Verbindung von zwei Begriffen: presence (Anwesenheit) und sensing (spüren). Presencing heißt, sein eigenes höchstes Zukunftspotential zu erspüren, sich hineinziehen zu lassen und dann von diesem Ort aus zu handeln - d.h. Anwesendwerden im Sinne unserer höchsten zukünftigen Möglichkeit.“<sup>8</sup>

An diesem tiefsten Punkt des U ist daserspüren und das Verbinden mit den eigenen Quellen essenziell, gerade und besonders auch in kirchlichen Organisationen. Das heißt, sich hier seinem biblischen Auftrag und seinen wirklichen Aufgaben bewusst zu werden und daraus die zukünftigen Handlungen abzuleiten.

## 2.2 Ein Gang durch das U<sup>9</sup>

Wie der Weg der Veränderungen durch das U aussieht veranschaulicht die Abbildung 2.

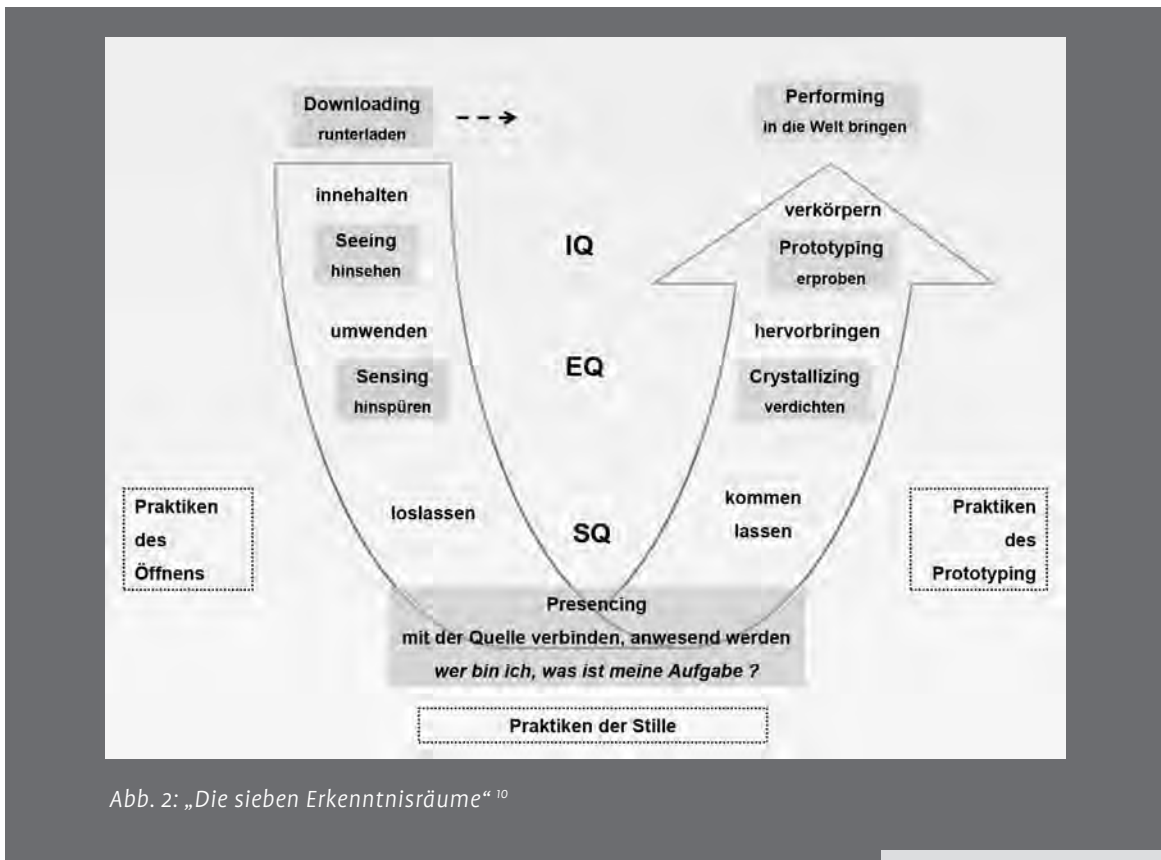


Abb. 2: „Die sieben Erkenntnisräume“<sup>10</sup>

Die sieben Erkenntnisräume (aus Abb. 2) werden von Scharmer wie folgt beschrieben:

**„Runterladen:** Muster der Vergangenheit wiederholen sich – die Welt wird mit den Augen des gewohnheitsmäßigen Denkens betrachtet.

**Hinsehen:** Ein mitgebrachtes Urteil loslassen und die Realität mit frischem Blick betrachten – das beobachtete System wird als von dem Beobachter getrennt wahrgenommen.

**Hinspüren:** Sich mit dem Feld verbinden, eintauchen und die Situation aus dem Ganzen heraus betrachten – die Grenze zwischen Beobachter und dem Beobachteten verschwimmt, das System nimmt sich selber wahr.

**Anwesend werden:** sich mit dem Quellort – dem inneren Ort der Stille – verbinden, von dem aus die im Entstehen begriffene Zukunft wahrnehmbar werden kann.

<sup>5</sup> Scharmer, aaO, 30f.

<sup>6</sup> Scharmer, aaO, 52, nach Abb. 2.2.

<sup>7</sup> Scharmer, aaO, 51f.

<sup>8</sup> Scharmer, aaO, 30f.

<sup>9</sup> Scharmer, aaO, 57ff.

<sup>10</sup> Scharmer, aaO, 69 nach Abb. 2.9.

**Verdichten** der Vision und Intention – Kristallisieren und Bewusstmachen der Intention und Vision, die aus der Verbindung zu dem tieferen Quellort entstehen.

**Erproben** des Neuen in Prototypen, in denen die Zukunft durch praktisches Tun gemeinsam erkundet und entwickelt wird.

**Das Neue praktisch anwenden und institutionell verkörpern:** das Neue durch beispielhafte Infrastrukturen und Alltagspraktiken in eine Form bringen.<sup>11</sup>

Damit man jeweils in die tiefer liegenden Erkenntnisräume gelangt, müssen Haltepunkte durchlaufen werden, die quasi auf die nächsten Stufen vorbereiten. Diese Halte- oder Umschlagpunkte werden von Scharmer auch als Schwellen bezeichnet.

„Die Schwelle des **Loslassens** (auf dem Weg hinunter) wird zu einer Schwelle des **Kommenlassens** (auf dem Weg hinauf). Das Kommenlassens führt zu einem Moment, an dem die am tiefsten Punkt des U-Prozesses entstandene Intention und Vision sich verdichten können. Die Schwelle des **Umwendens**, d.h. die Wendung nach innen (auf dem Weg hinunter), wird zu einer Schwelle des **Hervorbringens**, d.h. der Wendung nach außen in der Erprobung konkreter Prototypen (auf dem Weg hinauf) [...]. Die Schwelle des **Innehaltens** verwandelt sich über das Innehalten bezüglich Gewohnheiten und Routinen (auf dem Weg nach unten) in die Schwelle des **Verkörperns** (auf dem Weg nach oben). Verkörpern ist die Schwelle, an der das Neue mittels Handlungen, Infrastrukturen und Praxis seine Form bekommt.“<sup>12</sup>

Um die **Praktiken des Öffnens** auf der linken Seite des U umsetzen zu können, muss eine Atmosphäre aufgebaut werden, die das Erkunden sämtlicher Vorgänge im System möglich werden lässt. Dies gilt auch für die **Praktiken der Stille**, damit die Verbindung mit den tieferen Quellen, dem grundlegenden Auftrag und den sich abzeichnenden Zukunftsmöglichkeiten erkennbar wird. Für die **Praktiken des Prototyping** sind die Voraussetzungen zu schaffen, um die neuen Handlungsmöglichkeiten zu entwickeln, zu testen, eventuell wieder fallen lassen zu können und letztlich zu realisieren.

Um in die Tiefe des U zu gelangen sind laut Scharmer drei Kernkompetenzen wesentlich, die die beteiligten Menschen sowie die beteiligten Systeme aufbauen oder verstärken müssten. Diese Kernkompetenzen lassen sich den notwendigen Handlungen auf den verschiedenen Ebenen zuordnen.

Für die Ebene 2 sind mehr die intellektuellen und analytischen Fähigkeiten (gemessen in **IQ**) von Bedeutung. Scharmer nennt dies **Öffnung des Denkens**.

Auf der Ebene 3 geht es mehr um die Fähigkeit, sich emotional in das Denken und Fühlen anderer Menschen hineinzusetzen, um deren Sichtweisen und Handlungen zu verstehen. Diese Fähigkeit wird in **EQ** gemessen und von Scharmer mit **Öffnung des Fühlens** bezeichnet.

Auf den Ebenen 3 und 4 geht es darum „das alte Ich und die alte Intention loszulassen und das neue werdende (oder höhere) Ich und die neue Intention anwesend werden und kommen zu lassen.“<sup>13</sup> Hierfür ist eine sogenannte spirituelle Intelligenz (gemessen in **SQ**) notwendig. Diese Kernkompetenz nennt Scharmer **Öffnung des Willens**. Diese dritte Kernkompetenz ist zur Zeit noch am wenigsten ausgebildet. Daher ist es eine vordringliche Zukunftsaufgabe diese aufzubauen. Eine Herausforderung, die kirchlichen Organisationsberatungsrichtungen eigentlich liegen sollte.

### 3. Hinweise für konkrete Beratungskonzepte

An dieser Stelle möchte ich die Handlungsschritte auf dem Weg zum Grund des U anhand der 5 Ebenen noch etwas deutlicher machen.

Handlungen auf der **Ebene 1** führen noch nicht in Richtung Tiefe. Hier geht es um Probleme, die durch schnell wirkende Lösungen beseitigt werden müssen. Das geschieht in der Regel durch das Wiederholen einer bereits vertrauten Handlung, also im vertrauten Muster. Bei akuten Fällen und bei Gefahr im Verzug, ist diese Vorgehensweise sicherlich sinnvoll.

<sup>11</sup> Scharmer, aaO, 62f.

<sup>12</sup> Scharmer, aaO, 61f.

<sup>13</sup> Scharmer, aaO, 64.

<sup>14</sup> Scharmer, aaO, 55 (Klammer vom Verfasser eingefügt).



Auf den Ebenen 2–4 gibt es auch noch weitere horizontale „Abkürzungen“ (Re-structuring, Re-designing, Re-framing). Man muss sich genau überlegen, ob das Nehmen dieser „Abkürzungen“ wirklich zum gewünschten Erfolg führt. Wie oben schon erläutert, scheitern immer mehr Veränderungsprozesse, die auf diesen Ebenen angelegt sind.

Denn je komplexer die Herausforderungen werden, je weniger helfen hergebrachte Antworten und Methoden. Wir leben in Zeiten großer gesellschaftspolitischer Umbrüche, von denen auch die Kirchen massiv betroffen sind. Um hierauf zu reagieren und zu nachhaltigen Lösungen zu gelangen, ist das Gehen der nachfolgenden Schritte (bis zum Grund des U) eine große Chance, denn sie gehen über das gewohnt Systemische noch hinaus.

Die **Ebene 2** zeichnet sich dadurch aus, dass man innehält, wirklich und ohne schon zu werten auf die gegebene Situation und Fakten hinschaut. Es ist ein erstes Öffnen, jenseits schon gedachter Problemanalysen. Hier geht es dann auch schon darum, dass Menschen beginnen, in einen offenen Dialog einzusteigen, um miteinander zu teilen, was sie wahrnehmen. Es geht hier nicht um Überzeugungen oder um richtig und falsch, sondern um ein gemeinsames Hinsehen.

In der **Ebene 3** geht es dann darum, das eigene Herz zu öffnen und hinzuspüren, auf das was andere Menschen beschäftigt und wie sie wahrnehmen. Es geht um empathisches Zuhören und sich Einlassen auf andere Interpretations- und Verständnismöglichkeiten. Gesprächsrunden wie im „World Cafe“ wären eine mögliche Methode dafür.

Die **Ebene 4** handelt vom offenen Willen. Das heißt, wirklich loszulassen von allen bisherigen Denkstrukturen und sich einzugestehen, dass grundlegend etwas anders werden muss, ohne schon genau zu wissen was und wie. An dieser Stelle darf es dieses Nichtwissen nicht nur geben, sondern diese Offenheit ist in gewisser Weise Voraussetzung für den Übergang in die nächste Ebene. In der Meditation würde man diesen Zustand wohl mit „Leerwerden“ bezeichnen.

**Ebene 5** ist der Ort des Presencing. Das bedeutet ganz gegenwärtig sein, ganz spüren, ganz offen sein für das, was aus dem gemeinsamen Quellgrund und aus der Zukunft heraus entsteht. Der Kopf ist ausgeschaltet. Es ist ein Zustand wie wir ihn aus der Meditation kennen. Diesen Zustand eine Zeit lang aushalten, einfach nur warten, damit sich eine Lösung intuitiv entwickelt. Vertrauen haben, wie ein Künstler, dass etwas wirklich Neues entsteht. Was an dieser Stelle passiert, beschreibt Scharmer so: „Du wartest und wartest und lässt deine Erfahrungen sich mit der Situation verbinden. In gewisser Weise gibt es kein Entscheiden. Das, was zu tun ist wird (von selbst) offensichtlich.“<sup>14</sup> Und die Praxis zeigt, es entsteht tatsächlich das, was anders ist, als das, was wir schon kennen. Der beratende Methodenkoffer für diese Ebene ist noch so gut wie leer. Für die Entwicklung geeigneter Methoden, kann man sicher auf Erfahrungen aus den Künsten und der Meditation zurückgreifen. Dieses offene Feld zu bestellen, wird eine interessante Herausforderung sein. Da hier auch der Erfahrungsschatz noch recht klein ist, gilt es, sich vorsichtig heranzutasten.

Wie nun das Neue, das Andere realisiert werden sollte, zeigt der Weg auf der rechten Seite des U. Der Kopf, das (neue) Denken und Planen übernimmt nun wieder mehr die Regie, wobei die Erkenntnisse des Presencing den roten Faden vorgeben.

Das heißt, mit der Erstellung einer Konzeption werden

- die Kerngeschäfte, -aufgaben
- die notwendigen Prozesse
- die entsprechenden Strukturen

entweder angepasst oder gänzlich neu entwickelt.

Hierfür ist der Methodenkoffer von systemischen Beratern und Beraterinnen ganz gut gefüllt und ausreichende Erfahrungen sind vorhanden.

Scharmer empfiehlt mit der Entwicklung von überschaubaren Prototypen zu beginnen. Diese

könnte man als kleine Erfahrungs- und Erfolgsinseln bezeichnen. Man kann quasi gemeinsam üben, wie das Neue entwickelt wird und sich an der erfolgreichen, schnellen Umsetzung freuen. Man kann aber ebenso die Erfahrung machen, dass, auch nach dieser intensiven Vorarbeit, nicht alles auf Anhieb funktioniert und lernen, wie in solchen Fällen nachjustiert werden muss. Damit baut man einen Erfahrungsschatz auf, mit dem die dann anstehenden größeren Projekte professionell abgearbeitet werden können. „Prototypen sind Landebahnen für die Zukunft und ermöglichen ein Erkunden der Zukunft im praktischen Tun.“<sup>15</sup>

Der Weg durch das U ist allerdings nicht als ein vorstrukturierter Prozess zu begreifen, der einfach nur hintereinander abgearbeitet werden kann. Erst Schritt 1 fertig, dann Schritt 2 fertig usw. Nein, die Schritte bedingen sich gegenseitig und schliessen sich gleichzeitig ineinander ein. „Alle Phasen finden einander überlappend statt, eher wie ein Tanz.“<sup>16</sup>

Diesen Tanz müssen Berater, Beraterinnen und Klienten gemeinsam tanzen. Dadurch werden die Herausforderungen für die Berater und Beraterinnen wesentlich komplexer, auch weil jeder Beratungsprozess noch individueller auf die jeweilige Problemlage und auf die beteiligten Menschen abgestimmt werden muss.

Jedes Beratungsdesign sieht nicht nur anders aus, sondern viele der jeweils nächsten Interventionen ergeben sich, noch mehr als in rein systemischen Beratungen, erst während des Beratungsprozesses. Dies erfordert eine hohe Flexibilität und Methodensicherheit.

Die weiteren Hinweise resultieren teilweise aus konkreten Erfahrungen und aus Kundenrückmeldungen:

- *Vor dem „Gang durch das U“ ist es zwingend erforderlich, das Klientensystem genau darüber zu informieren auf was es sich da einlässt und welche Ressourcen (Engagement, Zeit, Geld) zur Verfügung gestellt werden müssen.*

- *Eine detaillierte Zielvereinbarung am Beginn der Beratung ist noch nicht möglich. Das Ziel lautet, den tiefsten Punkt des U zu erreichen, zu der Quelle zu gehen, sein Selbst und seinen Auftrag zu definieren und eine Ahnung von der Zukunft zu erhalten. Hieraus, und erst jetzt, ergibt sich dann eine genaue Zielfestlegung.*
- *Die Verantwortung für Veränderungsprozesse liegt eindeutig bei den Führungskräften bzw. -gremien. Beliebt ist es, diese Verantwortung auf Steuerungsgruppen zu verlagern. Dies führt in vielen Fällen dazu, dass die erarbeiteten Lösungen von der Führungsebene nicht akzeptiert werden. Dies kann zum einen daran liegen, dass man in Wirklichkeit gar keine Veränderungen will und dann das „Scheitern“ des Beratungsprozesses den Mitgliedern der Steuerungsgruppe und den Beratern und Beraterinnen zuschieben kann. Ein anderer häufiger Grund ist aber auch: die Führungskräfte haben schlicht den gesamten komplexen Prozess nicht mitbekommen, können ihn nicht nachvollziehen und verstehen daher die erarbeiteten Lösungsangebote nicht. Fazit: die Führungsebene muss auf jeden Fall eng in den kompletten Beratungsprozess eingebunden werden.*
- *Es ist empfehlenswert, den Erkenntnisprozess von der Ebene 2 bis zur Ebene 5 nicht über einen zu langen Zeitraum anzusetzen. Mehrere Einzeltermine hierfür zu verwenden ist nicht sinnvoll, da immer wieder die Anschlussfähigkeit zum vorherigen Schritt hergestellt werden muss. Das ist schwierig und kostet viel Zeit. Als praktikabel hat sich erwiesen, ein langes „atmosphärisch dichtes“ Wochenende (Freitag bis Sonntag) hierfür einzuplanen. Dies ist ausreichend, für zum Beispiel die Erarbeitung einer Gemeindegemeinschaft. Bei komplexeren Fragestellungen können auch mehrere Wochenendtermine notwendig werden. Die enge Einbindung der Führungsverantwortlichen ist hier besonders wichtig.*
- *Auf der Ebene 3 sollen andere Perspektiven wahrgenommen werden. Besonders bei der Beratung kirchlicher Organisationen hat es sich gezeigt, dass es hilfreich ist, wenn die Berater und Beraterinnen hier relevante Informationen zur Verfügung stellen, um das Blickfeld der Verantwortlichen zu weiten.*

<sup>15</sup> C. Otto Scharmer, Katrin Käufer, „Führung vor der leeren Leinwand“, *OrganisationsEntwicklung* 2/2008.

<sup>16</sup> Scharmer, aaO, 68.

*Führungsgremien in den Kirchen setzen sich fast ausschließlich aus Menschen, die in den traditionellen Milieus beheimatet sind, zusammen. Lebensweisen, Glaubensvorstellungen, Gottesbilder aus anderen Milieus werden kaum zur Kenntnis genommen oder höchstens oberflächlich berücksichtigt. Milieuforschungsergebnisse und die Erkenntnisse aus der Integralen Forschung sind hier wertvolle Hilfen. (siehe Literaturempfehlung)*

- Die meisten herkömmlichen Veränderungsberatungen enden mit der Erstellung eines Maßnahmenkatalogs in der Hoffnung, die Klienten setzen diesen auch um. Beratungen nach der Theorie U gehen hier wie oben beschrieben weiter. Zumindest das Erstellen, Testen, Evaluieren und u.U. Modifizieren von Prototyplösungen gehören zwingend noch zum Beratungsprozess.

#### 4. Ausblick

Scharmers „Theorie U“ ist in ihren Einzelaspekten nicht gänzlich neu. Neu und faszinierend sind vor allem die Gesamtsystematik und alles um die Ebene 5 herum. Für das sichere Handeln auf dieser Ebene muss noch viel an Erfahrungen gesammelt und untereinander ausgetauscht werden.

Die immer komplexer werdenden zukünftigen Herausforderungen sind nur mit neuen Wegen und einem neuen Denken zu bewältigen. Dafür hat C. Otto Scharmer „Theorie U“ entwickelt. Neues Denken in Systeme zu implantieren ist eine ausgesprochen schwierige Aufgabe. Verantwortlich hierfür sind in erster Linie die Führungskräfte. Sie müssen dies wollen und vorleben. Mit anderen Worten: sie müssen einen Mentalitätswechsel herbeiführen. Organisationsberater und -beraterinnen sollten und könnten dazu die Anstöße geben und natürlich die Prozesse kompetent begleiten.

Die Einsicht in den notwendigen Mentalitätswechsel ist nach meinen Beobachtungen, gerade auch bei den Evangelischen Kirchen in Deutschland, ein noch sehr junges Pflänzchen.

Zwei Aspekte machen aber Hoffnung:

- gerade die Kirchen haben die besten Voraussetzungen auf dem Gebiet der Entwicklung der spirituellen Kompetenz (SQ) eine Führungsrolle zu übernehmen,
- die Zukunft wird uns keine andere Wahl lassen.

#### 5. Literatur in Auswahl

- C. Otto Scharmer, „Theorie U, von der Zukunft her führen“ 2009, Carl-Auer-Verlag
- Kurse zum Glauben für verschiedene Sinus-Milieus aus „Erwachsen Glauben“ 2011, Gütersloher Verlagshaus
- Studie „Spiritualität in Deutschland“ 2006, IDENTITY-FOUNDATION
- Beck/Cowan, „Spiral Dynamics“ 2007, Kamphausen Verlag
- Küstenmacher/Haberer/Küstenmacher, „GOTT 9.0“ 2010, Gütersloher Verlagshaus
- J.W. Fowler, „Glaubensentwicklung“ 1989, Chr. Kaiser Verlag
- Ken Wilber „Integrale Spiritualität“ 2007, Kösel-Verlag

**Karl-Heinz Knöss, Diplomingenieur,  
Organisationsberater, Angebote  
für spirituell Suchende,  
Köln**

GERALD KLAHR

Wem gehört die Kirche?



### ■ *Ein partizipativer Umbauprozess<sup>1</sup>*

Sind Kirchen Stätten gebauter Erinnerung oder Orte zeitgenössischer Spiritualität? Sind sie öffentliche Räume und sprechen in diesem Sinne vielfältige Milieus an? Woran liegt es, dass bestimmte Milieus nicht das Gefühl haben, ihre Spiritualität in Kirchenräumen weiterentwickeln zu können? Architekten stellt sich darüber hinaus die Frage, ob es einer neuen Lesart im Blick auf Kirchenräume und den Entwurfsprozess solcher Räume bedarf. In diesem Text geht es darum, einen Vorschlag zu machen, wie Kirchen in Zukunft (weiter-)entwickelt werden sollten.

### ■ *Orte der Beständigkeit – Orte der Veränderung*

In einem Dorf auf der Schwäbischen Alb steht eine kleine 625 Jahre alte Kirche. Das Dorf wurde 1108 erstmals erwähnt und war zunächst eine Mönchsklausel. Die heutige Kirche wurde 1387 errichtet. Im Jahre 1400 wurde sie mit kunst-historisch bedeutenden Fresken ausgemalt. Umgeben war die Kirche von kleinen, niedrigen Behausungen der ansässigen Bauern. Die Kirche war nicht nur im Sinne der Ortsmitte ein zentraler Ort, sondern auch im Sinne einer Weltsicht und Lebenspraxis »horizontales und vertikales Zentrum« (Thomas Erne).<sup>2</sup> Sie war rettender Zufluchtsort für Leib und Leben bei Stürmen, Bränden oder Kriegen.

Auch heute – unter ganz anderen Rahmenbedingungen – haben Kirchengebäude noch etwas von einem Zufluchtsort. Sie sind Orte der Identität und Beständigkeit – kulturell wie religiös. Das zeigen insbesondere die vielen Kirchbauvereine vor allem im Osten Deutschlands: Die dort organisierten Menschen setzen sich für den Erhalt ihrer Dorfkirchen ein, obwohl sie vielfach längst keine religiösen Bindungen mehr haben. Die Kirchengebäude aber sind kultureller Grundbestand des öffentlichen Raumes (Thomas Klie und Simone Scheps).<sup>3</sup> Vielfach sind es sogar die letzten öffentlichen Orte, wenn Schulen, die Gastwirtschaft, der Konsum, der Briefkasten und die Bushaltestelle verschwunden sind. In dieser eher rückwärtsgewandten Betrachtungsweise ist die Kirche also ein eher konservativer

und zu konservierender Ort. Allerdings: Wenn wir das eingangs erwähnte Dorf genauer betrachten, stellen wir einen ganz erheblichen Veränderungsprozess in der Dorfstruktur fest. In der Nachkriegszeit bis zur Jahrtausendwende wurden die Felder um das Dorf herum zunehmend in Bauland umgewandelt. Nur noch wenige Dorfbewohner arbeiten hauptberuflich als Landwirte. Zugezogene haben sich stattdessen im Speckgürtel von Stuttgart ihren Traum vom Eigenheim verwirklicht. Die Einwohnerzahl hat sich von 660 vor dem Zweiten Weltkrieg auf heute über 3000 fast verfünffacht. Die Sozialstruktur hat sich völlig verändert. Auch das Zentrum des Dorfes hat sich verlagert: Ein Shoppingcenter an der Verbindungsstraße in die Nachbarstadt deckt nicht nur den täglichen Bedarf. Hier entsteht auch eine gewisse Art von öffentlichem Leben, während der traditionelle Dorfkern um die Kirche zunehmend von Leerstand geprägt ist.

Der Kirchenraum ist demgegenüber in seiner Raumprogrammierung seit vorreformatorischen Zeiten praktisch unverändert. Es gibt eine klare Funktionstrennung: Der Gottesdienst als traditionelles Ereignis ist im Kirchenraum verortet. Spielerische, experimentelle Erfahrungen sind dem »Verein Kirchengemeinde« zugeschrieben und entsprechend im Gemeindehaus angesiedelt. An diesem Beispiel räumlicher Trennung zeigt sich die tiefe Ambivalenz kirchlicher Räume:

Einerseits beherbergen Kirchen idealerweise die Sehnsucht der historischen Verwurzelung, sind das kulturelle Gedächtnis eines Ortes und Stätte traditioneller Religionsausübung. Andererseits sollen sie als öffentlicher Raum Widerlager sein eines veränderten städtebaulichen Umfeldes sowie der zeitgenössischen Fragen an Religion.

Es stellt sich also die Frage, wie Kirchenräume beschaffen sein müssen, die einerseits dem Bedürfnis nach Identität und Beständigkeit nachkommen können, andererseits aber auch die gesellschaftlichen und religiösen Veränderungen räumlich abbilden und integrieren können: Spontane, lusterfüllte Hedonisten, experimentelle Performer, Spontangemein-

schaften, Menschen in schwarmartigen Zusammenkünften, die neue Formen des Engagements praktizieren, sollen sich in ihnen ebenso zu Hause fühlen wie Menschen mit traditionellen Idealen und Lebensentwürfen. Die Herausforderung dieses Spagats liegt vor allem in der völlig neuartigen Gruppe der »Prosumer«: Menschen also, die Produzenten und Konsumenten gleichzeitig sind. Ihre Bedürfnisse wechseln häufig und spontan und sind nicht vorhersehbar. Sie haben die Lust und den Anspruch, selbst Akteur zu sein, also Dinge selbst in die Hand zu nehmen, und sie wollen das Ergebnis Ihres Engagements und die Art und Weise der Umsetzung bestimmen können. Sie suchen das Experiment.

<sup>1</sup> *Angesichts sinkender Kirchenmitgliedschaftszahlen und zurückgehender Einnahmen wird die künftige Nutzung von Kirchgebäuden und Gemeindehäusern vielerorts in der Kirche diskutiert. Zahlreiche Kirchengemeinden stehen unter dem Druck, neue Einnahmequellen für ihre Räume finden zu müssen, um sie weiter nutzen zu können. Darüber hinaus wirken viele kirchliche Räume unbelebt und wenig anziehend. Zunehmend sind auch Gemeindeberater und kirchliche Organisationsentwicklerinnen mit Gebäudethemen befasst. Einen beteiligungsorientierten Planungsansatz bieten die „Kirchentrojaner“ in Stuttgart, ein Architektenbüro, das sich auf innovative Nutzungsstrategien für kirchliche Orte spezialisiert hat. Bei der DACH-Tagung 2014 in Loccum stellten die Kirchentrojaner ihre Arbeit vor – die beiden nachfolgenden Beiträge vertiefen und illustrieren ihren Ansatz.*

<sup>2</sup> Thomas Erne, *Luxus auf dem Lande? Die Zukunft der Kirche im Dorf*, 2008 [http://www.kirchbautag.de/uploads/media/Luxus\\_auf\\_dem\\_Lande\\_-\\_Vortragstext.pdf](http://www.kirchbautag.de/uploads/media/Luxus_auf_dem_Lande_-_Vortragstext.pdf)

<sup>3</sup> Vgl. S. Scheps, *Moralische Pflicht als Lebenseinstellung – Bürgerschaftliches Engagement in Kloster- und Kirchbauvereinen Mecklenburg-Vorpommerns*, Diss. Univ. Augsburg (Wirtschafts- u. Sozialwissenschaftliche Fakultät) 2011; vgl. auch den Beitrag von Thomas Klie und Simone Scheps über den Umgang mit Kirchen in Mecklenburg-Vorpommern und die Kirchbauvereine, die sich Fragen der Erhaltung und Nutzung verwahrloster Kirchen annehmen, in: Th. Erne / P. Schüz (Hrsg.), *Religion und Raum. Die Religion des Raumes und die Räumlichkeit der Religion*, Göttingen 2010.

Um Kirchen in gleicher Weise zu Orten der Identität und des Experiments werden zu lassen, muss sich die Betrachtungsweise auf den Kirchenraum ändern. Inspiriert von Michel Foucault ist er als »Widerlager« in der Stadt zu sehen, als ein Ort abweichender Wahrnehmung, der mit seiner Zeit bricht.

Präziser formuliert handelt es sich bei diesem Gedanken aber nicht um einen neue Lesart des Kirchenraums. Vielmehr greift er zurück auf die von Giovanni Battista Nolli 1748 gezeichnete Karte Roms. Der italienische Architekt hat in dem nach ihm benannten Schwarzplan öffentliche von privaten Flächen unterschieden und damit unter anderem das Verhältnis der Kirche zur Stadt beschrieben. Weiß zeichnet er Flächen, die öffentlich sind, schwarz private. Dabei zählt Nolli neben Theatern oder Gerichtsgebäuden insbesondere auch die Kirchenräume zum öffentlichen Raum. Nach heutiger Interpretation würde man also den Kirchenraum als einen milieuübergreifenden, nutzungs offenen, hierarchielosen und funktional wie thematisch zugänglichen Ort verstehen.

Dass der Kirchenraum gleichsam privater Raum ist und sich bewusst der Kontrolle der öffentlichen Hand entzieht (beispielsweise als Ort des Kirchenasyls oder des sich formierenden Widerstandes der Bürgerrechtler in der DDR), ist dabei kein Widerspruch. Vielmehr stärkt diese Uneindeutigkeit die im Nolliplan implizierte Vorstellung der porösen Stadt. Die Grenzen zwischen Innen und Außen, zwischen Privat und Öffentlich verschwimmen. Kirchen sind Räume, »die mit allen anderen in Verbindung stehen und dennoch allen anderen (...) widersprechen«<sup>4</sup>.

<sup>4</sup> MICHEL FOUCAULT, *Andere Räume in: Barck, Karlheinz u.a. (Hg.), Aisthesis. Wahrnehmung heute oder Perspektiven einer anderen Ästhetik, Leipzig 1992, S. 38. Foucault bezieht sich dabei nicht spezifisch auf Kirchenräume sondern auf städtische Räume im Allgemeinen.*

### ■ Abschied vom klassischen Architektenverständnis

Aus diesem Verständnis der Kirche als Widerlager ergeben sich Anforderungen an den Raum und seine Entstehung, die das klassische Verständnis des Architektenberufes in Frage stellen. Der Architekt ist nicht mehr alleiniger Schöpfer des Raumes, sondern er teilt sich diese Aufgabe mit dessen Nutzern. Planen, Bauen und Ingebrauchnahme verwachsen zu einem zusammengehörenden Prozess. Der Nutzer wird zum Raumakteur. Durch die spontanen nicht vorhersehbaren Bedürfnisse der Raumakteure kann man zudem nicht mehr von einem fixen Raumprogramm sprechen, sondern von einem, das sich fortlaufend verändert. Diese permanente Transformation, die Überlagerung sich widersprechender Anforderungen an den Raum durch verschiedene Raumakteure und das Nichterreichen des fertigen Endzustandes lassen einen Raum entstehen, der auf Spontangemeinschaften und ihre Raumideen aus der Situation heraus reagiert. Es entsteht ein situatives Raumprogramm. Die Beteiligung der Raumakteure und das situative Raumprogramm erfordern einen radikal offenen Planungs- und Beteiligungsprozess, in den der Architektur-Laie integriert werden muss. Dieser verfügt einerseits über ein wertvolles spezifisches Gebrauchswissen. Andererseits fehlen ihm in der Regel die Fähigkeiten, dem aus der Situation gedachten Gebrauch einen entsprechend atmosphärischen Raum zu geben, so dass der bauliche Veränderungswunsch oftmals kurzschlussartig mit einem räumlichen und gestalterischen Pragmatismus beantwortet wird, der weit hinter den Möglichkeiten des Raumes zurückbleibt. Dem Architekten hingegen fehlt das spezifische Wissen zur konkreten Ingebrauchnahme der Räume; er sucht stattdessen nach einer Gestaltung, die aus seinem persönlichen Empfinden resultiert. Somit baut er beinahe zwangsläufig am tatsächlichen Gebrauch der Räume vorbei. Die Kollaboration beider, auf ihren jeweiligen Gebieten kundigen Experten, kann aber eine Synergie erzeugen, die dem Raum einen atmosphärischen und funktionalen Mehrwert gibt, der auf spezifische Bedürfnisse der Prosumer abgestimmt ist.

### Rückwärts bauen

Es ist also notwendig, ein Modell der Partizipation in Raumfragen zu entwickeln, das die Fähigkeiten beider Akteure – der Nutzer und der Architekten – zusammenbringt. Die Partizipationspraxis unterscheidet in dieser Hinsicht drei unterschiedliche Formen der Beteiligung: Einerseits das »**soziale Engagement**«, das zum Beispiel die Ausgestaltung eines Festes meint, bei dem sich Menschen in festen Ritualen und mit bestimmten Fähigkeiten für die Gestaltung des Ereignisses einbringen. Andererseits die »**partizipatorische soziale Praxis**«, unter die zum Beispiel die Zuarbeit bei der Gestaltung eines Gottesdienstes fällt: Der Autor kontrolliert das Geschehen und hat einen Bildungsauftrag gegenüber seinen Mitwirkenden, wird aber in der Durchführung und durch inhaltliche und gestalterische Ideen unterstützt. Schließlich die »**relationale Kunst**«, die hinsichtlich des Beteiligungsgrades die höchste Form der Verselbstständigung hat: Der Initiator gibt einen Impuls, der von anderen Beteiligten aufgegriffen und in ihren jeweiligen Professionen und Interpretationen weiterentwickelt wird, so dass der Autor am Schluss nicht mehr erkennbar ist und ein aus den Beziehungen der Beteiligten vorher so nicht absehbares Werk entsteht.

Unser Büro »Kirchentrojaner« hat aus diesen Ansätzen die Strategie der »**ereignisbasierten Partizipation**« entwickelt: Bauen und Planen werden in der Abfolge vertauscht. Wir bauen rückwärts. Dieser vorweggenommene Bau- und Entstehungsprozess des Raumes entfaltet einen Aufforderungscharakter, am Prozess des Bauens mitwirken zu wollen. »Die Erotik des Bauens« teilt der Architekt mit Laien. Dabei hat die Architektur immer einen Anschein des Improvisierten, um der Aufforderung zur Beteiligung nicht im Wege zu stehen. Wer sich beteiligt, bekommt das Gefühl: »Das kann ich auch!« Gleichwohl sind die Eingriffe präzise entworfen, damit das Ergebnis des Schaffens auch einem höheren ästhetischen Anspruch genügt.



Kirche in der Schiefelache, Jugendkirchenfestival 2010,  
Stuttgart - Zeichnung: Martin Blumenroth, Kirchentrojaner

### ■ Minimalinvasive Architektur

Der kreative Umgang mit dem situativen Raumprogramm und der Beteiligung entscheidet darüber, wie sich die experimentelle Spontaneität zu dem in den Raum geschriebenen, kollektiven Gedächtnis verhält. Wenn punktuell dafür in den Raum eingegriffen wird, kann eine Überlagerung von Erinnerung und ihrer Neuinterpretation gelingen. Der Macht der Gewohnheit wird ein kreativer Widerstand entgegengestellt. Diese sensible und zugleich radikale Arbeitsweise ist ein fortwährendes Spiel aus Neu und Alt und arbeitet mit minimalinvasiven Eingriffen.

In der eingangs erwähnten Kirche auf der Schwäbischen Alb haben wir in einem langen Prozess mit unterschiedlichen, kirchennahen und kirchenfernen Milieus immer wieder im Raum gearbeitet und die Bedürfnisse, Kritiken und Empfindungen an den Raum herausgearbeitet und sukzessive zu einem neuen Raumbild zusammenwachsen lassen. Nach einem Jahr ist so ein Entwurf der Kirche entstanden, der unterschiedlichste Raumprogramme, geplante Nutzungsmöglichkeiten und spontane Ingebrauchnahmen ermöglicht. In dem Konzept »längs gemacht – quer gedacht« ist somit einerseits weiterhin der klassische Raumeindruck gegeben und seine althergebrachte Nutzung möglich. Daneben eröffnet der Raum aber eine ganz andere, freiere Nutzung, die auch religiöse Erlebnisse in Bewegung, im Liegen oder Stehen, in der Stille, in der Aktion und der Kommunikation ermöglicht. Ziel des Konzeptes ist es, dem Raum durch eine ausdifferenzierte Überlagerung der unterschiedlichen Bedürfnisse verschiedener Nutzer-Milieus eine Mehrfachcodierung zu geben, die ein neues sinnlicheres Bild von Kirche entstehen lässt.

### ■ Veränderungen wagen

Durch diese völlig anderen Rahmenbedingungen im Entstehungsprozess eines Raumes ändern sich das Arbeitsfeld des Architekten sowie seine Rolle wesentlich. Das architektonische Konzept muss die Beteiligung am Entwurfsprozess ermöglichen und gestalten. Die Aufgabenstellung des Raumprogramms muss immer wieder aufs Neue erarbeitet werden und es müssen Gestaltungsinstrumente und ästhetische Aktionsrahmen definiert werden, in denen die Raumakteure agieren können. Minimalinvasive Eingriffe setzen voraus, dass der Architekt interdisziplinär mit Theologen, Künstlern, Pädagogen und Laien arbeitet.

Umgekehrt gilt das auch für die Kirche: Wenn die Kirche sich auf diese Prozesse einlassen, das Risiko der Begegnung eingehen und sich so als öffentlichen Raum wahrnehmen will, dann muss sie ihre Arbeit ebenso interdisziplinär und transformativ begreifen. Die beschriebene Kirche auf der Schwäbischen Alb ist unser prototypischer Ansatz für eine solche Transformation.

Allgemein formuliert könnte man sagen, dass sich ein neuer Typus von Kirchenarchitektur ableiten lässt. Wir glauben, Kirchen können als »**Spiritual-Space**« entwickelt werden, als Orte für ergebnisoffene Prozesse. Nicht mehr das Gebäude steht dann im Vordergrund, sondern die Interaktion. Der Ort konfiguriert sich in einem kontinuierlichen Prozess immer wieder aufs Neue. Dies wäre ein Kirchentypus, der angelehnt ist an die Neudefinition des Museums von Nicolas Bourriaud: »Treffen, Rendezvous, Demonstrationen, verschiedene Typen von Zusammenarbeit zwischen Personen, Spiele, Feste, Orte der Geselligkeit, kurz die Gesamtheit der Begegnungsarten und der Erfindung von Beziehungen« beheimaten sich – analog zu Bourriauds Museumsverständnis – in der Kirche, die »ihren theoretischen Horizont eher im Bereich menschlicher Interaktionen und ihres sozialen Umfeldes findet, als in der Behauptung eines unabhängigen und privaten symbolischen Raums.«<sup>5</sup>

<sup>5</sup> Nicolas Bourriaud: *Relational Aesthetics*, Dijon: les presses du réel 2002. Bourriaud bezieht sich dabei auf Museen. Die Übertragung auf den Kirchenraum stammt vom Autor des Textes.





„Liebe Gemeinde, das Gesangbuch finden Sie heute neben dem Altar.“ - Neue Zugänge und Begegnungen durch minimal-invasive Eingriffe,  
Kirchentrotzger Stuttgart 2008



*Gerald Klahr, Jahrgang 1980, Architekt und Partner von Prinzmetal Architekten, Büro für interaktive Architektur in Stuttgart, das unter dem Namen „Kirchentrotzger“ mit dem Schwerpunkt Kirchenbau bekannt geworden ist und für seine Arbeit zahlreiche Preise und Anerkennungen gewonnen hat.  
[www.prinzmetal.de](http://www.prinzmetal.de)*

Running Rooms, Intervention zum Jugendkirchenfestival 2010, Kirchentrojaner,  
Foto: Hannes Buchwald

***Der Workshop war spannend und ganz anders als ich dachte:***

Zuerst gaben uns die beiden Architekten aus Stuttgart eine Einführung in die Arbeitsweise der „Kirchentrotter“. Ziel ist es, räumliche Perspektiven in die konzeptuelle Gemeindeentwicklung einzubeziehen, lebendiges kirchliches Leben in Kirchenräumen zu ermöglichen und eingefahrene Verhaltensmuster in Kirchenräumen zu überdenken und ggf. zu verändern.

Nach der Einführung wurden wir zu einer Orts-Safari im „Ihme-Zentrum“ in Hannover losgeschickt, um vor Ort ethnografische und topografische Studien zu betreiben. Die Aufgabe in unserer Dreiergruppe: Wir waren die „Läufergruppe“, die vom Ihme-Zentrum zum Hauptbahnhof laufen sollte. Dabei sollten wir die Route in zehn Bildsequenzen auf dem Stadtplan gliedern. In jedem Abschnitt sollte ein „unbesetzter“ oder offener Raum für eine kleine „sakrale Intervention“ oder ein kleines Ritual gefunden werden. Andere Kleingruppen waren: „Trotter“, die im Ihme-Zentrum mit einer Life Performance im öffentlichen Raum den Ort und die Menschen dort irritieren sollten. Andere „Läufer“ sollten die Menschen zwischen Ihme-Zentrum und Hauptbahnhof beobachten, ihre Kleidung, ihren Gang, ihren Habitus und schauen welche Fantasien und Geschichten dadurch sichtbar werden. Es gab zudem „Spaziergänger durchs Quartier“ und die beiden Architekten führten ein Interview mit einem Bewohner im Ihme-Zentrum. Unsere Erlebnisse trugen wir im abschließenden Plenum zusammen. Wir erzählten uns überraschende und nachdenkenswerte Erfahrungen. Wir waren uns alle einig, dass wir durch die Übung unsere Aufmerksamkeit und unsere Achtsamkeit für das Räumliche auch im Hinblick auf unsere Beratungsarbeit geschärft haben.

DR. KERSTIN SÖDERBLOM

RÄUME SCHAFFEN WIRKLICHKEIT  
– ein Workshopbericht



Das Ihme-Zentrum ist eine ziemlich hässliche Hochhaus-Wohnungsanlage aus den siebziger Jahren mitten in Hannover direkt am Fluss Ihme. Die Anlage ist damals als innovatives und bezahlbares Wohnbauprojekt mit integriertem öffentlichem Marktplatz mit Geschäften, Cafés und allerlei Infrastruktur gefeiert worden. Heute ist die Anlage teilweise verfallen, die Geschäfte stehen leer, der Beton ist verwittert, zum Teil eingestürzt und schwer beschädigt. Die Einkaufspassage im Hochhauskomplex gibt es nicht mehr. Übrig geblieben ist eine Teilruine mit zum Teil gespenstischer Atmosphäre.

Unsere Dreiergruppe hat sich munter ans Werk gemacht. Unsere „ethnografische Safari“ war spannend. Der Verfall und die Trostlosigkeit des Ihme-Zentrums waren für mich körperlich spürbar. Genauso wie die liebevolle Kreativität einzelner Bewohner\*innen und Nachbarn, die sich durch bunte Graffiti, liebevoll verzierte Hauseingänge und Blumenanlagen dem Verfall entgegen stemmen. Darüber hinaus haben wir auf dem Weg zum Bahnhof kurze Rituale an acht offenen Plätzen auf der Rückseite der belebten Fußgängerzone entwickelt. Der Kontakt mit unscheinbaren „heterotopen“ (Michel Foucault) Brachen und die Wachsamkeit für den Geist von städtischen „Nicht-Orten“ (Marc Augé) hat uns sensibel für die Wirksamkeit von kleinen Interventionen gemacht.

Unsere Ideen für (sakrale) Interventionen: Licht- und Klanginstallationen an einer Brücke; Lesungen von verschiedenen Textstellen aus der Bibel mit verschiedenen Stimmen (versetzt beginnend und in Dauerschleife die Textstellen lesend) im Brachland neben einer Straße; Kurzmeditationen an einem Kreisel; dicke Steine neben einer Straße als Auslagefläche für Geschichten und Symbole im Quartier nutzen; „Speakers Corner“: Auf einer Freifläche auf einem Bierkasten Geschichten von Anwohner\*innen zu ihrer Straße im Rotlichtviertel erzählen lassen; ein Sofa aufstellen und zur Pause einladen. Auf einem Platz ein Schild: „Zum Paradies!“ aufstellen und Proviant und Salböl anbieten, u.v.m.

Fazit: Der Workshop hat mich körperlich in Bewegung gesetzt und mich mit allen Sinnen bewegt. Die Architekten haben mich ermutigt, räumliche Faktoren und Atmosphären stärker in die Arbeit von Gemeindeentwicklung und pastoraler Arbeit einzubeziehen. Denn Räume bilden nicht nur die Wirklichkeit ab, die in ihnen sichtbar und erlebbar wird, sie schaffen sie auch mit!

*Dr. Kerstin Söderblom,  
Pfarrerin und Studienleiterin im  
Ev. Studienwerk in Villigst/Westfalen*

## PERSPEKTIVEN ENTWICKELN

– *Materialkoffer für Beratungsteams und Führungskräfte*

„**Perspektive**“ – so definiert es der Duden – ist eine/die „**Aussicht für die Zukunft**“.

Von heute aus gesehen wird also gefragt: Was kommt (möglicherweise/voraussichtlich) morgen auf uns zu? Dieser Blick nach vorne wird niemals nur eindimensional sein. Es gibt keine schlichten, monokausalen Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge. Es kann dieses, aber auch anderes eintreten. Nicht alle Faktoren sind präsent und kalkulierbar. Deshalb ist es gut, beim Blick in die Zukunft offen für Alternativen zu sein. Diese Offenheit ist grundsätzlich beizubehalten, selbst wenn wir uns bewusst machen, dass die Entscheidungen oder Unterlassungen von heute unsere Zukunft prägen (aber eben nicht eindeutig determinieren). Die hier zusammengestellten Methoden wollen die Lust wecken, die Gegenwart so zu gestalten, dass die Zukunft einigermaßen unseren Vorstellungen entspricht.

Die **Szenariotechnik** geht von der Voraussetzung aus, dass es stets Alternativen gibt. Sie wird zur strategischen Planung genutzt, um mögliche Entwicklungen der Zukunft zu analysieren, alternative Szenarien zu beschreiben und dabei auch die unterschiedlichen Wege zu sehen. In jedem Szenario stecken andere Handlungsmöglichkeiten. Die Szenariotechnik eröffnet also einen weiten Raum und verhindert vorschnelle Lösungen, da sie verschiedene mögliche Zukunftsbilder entwirft.

Kreativ geht es bei der **Disney-Strategie** zu. Da wird der Spieltrieb aktiviert. Ein Problem wird spielerisch-ernsthaft aus verschiedenen Perspektiven (Blickwinkeln) betrachtet. Da melden sich der Visionär zu Wort, die Realistin und der Kritiker, in manchen Settings auch noch eine Beobachterin bzw. Beraterin und bringen ihre Sichtweisen ein. Dieses Verfahren eignet sich bestens für eine Arbeit an Zielen und Visionen.

Etwas „trockener“ ist die **Perspektiventwicklung**, die schon in vielen Landeskirchen zum üblichen Repertoire kirchlichen Handelns geworden ist. Es ist der reflektierte Blick auf Gemeinde, Kirchenkreis usw., der die „Schätze“ (Ressourcen, Potentiale und Talente) entdecken will. Perspektiventwicklung will – wie die anderen Verfahren auch – agieren und nicht nur reagieren. Dabei wird nach den Herausforderungen gefragt, es soll das besondere Profil herausgearbeitet werden, eine tragfähige Vision. Dadurch soll kirchliches Handeln eine begründete und überzeugende Richtung bekommen.

Was passiert eigentlich, wenn ein Visionär, eine Realistin und ein Kritiker mit ihren jeweiligen Denk- und Handlungsmustern aufeinander treffen, um ein Problem zu lösen? Und wenn diese „Typen“ nun auch noch aus unterschiedlichen Kulturkreisen kommen (ein Bayer, eine Dänin und ein Südafrikaner)? Puh ... da prallen Kulturen aufeinander. Sich das bewusst zu machen, das ist das Ziel von **Barnga**. Wenn nur Unverständnis aufeinander prallt, kommt es zur Stagnation oder zum Konflikt. Und damit ist möglicherweise der Weg in die gemeinsame Zukunft verbaut. Wenn sich aber zwei Kirchenkreisvorstände, die sich mit der Fusion ihrer Kirchenkreise beschäftigen, in dem Barnga-Setting begegnen, dann lernen sie: Wir ticken so, die anderen anders – vielleicht kann man sogar vom anderen etwas lernen.

*Die Arbeitsmaterialien sind vollseitig abgedruckt, damit sie kopiert werden können. Das Copyright muss auf der Kopie ersichtlich sein.*

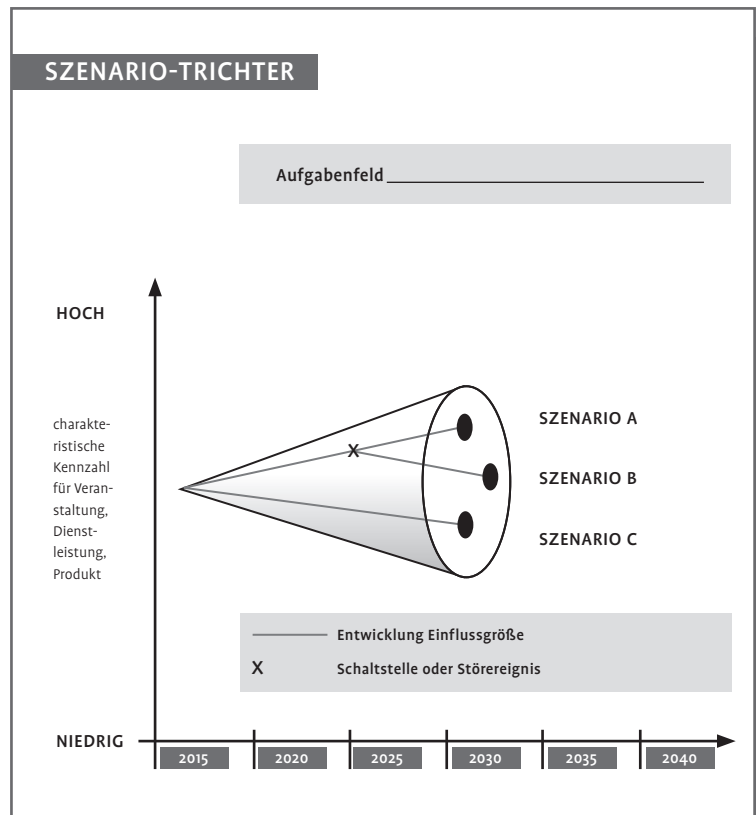
## ZUKUNFTSSZENARIEN ENTWICKELN

Es gibt mehrere Verfahren, Zukunftsperspektiven zu gewinnen. Wir stellen hier die Entwicklung von Zukunftsszenarien vor.

Bei welchen Aufgabenstellungen bietet sich die Entwicklung von Zukunftsszenarien an? Welchen Nutzen können sie haben? Sieben Anwendungsfelder seien genannt:

- Prozesse zur Entwicklung von Szenarien setzen viele Ideen frei. Sie dienen einer breiten Ideensammlung.
- Zukunftsszenarien stellen unterschiedliche Entwicklungsmöglichkeiten und Zukunftszustände vor Augen. Solch klare Alternativen befördern Entscheidungsprozesse.
- Sie erweitern die Handlungsspielräume der Verantwortlichen.
- Sie schärfen die Risikoabschätzung.
- Aus ihnen können Entwicklungsschritte, Vorgehensweisen, Strategien abgeleitet werden.
- Sie eignen sich als Vorarbeiten oder sogar als Bestandteile von Organisationsleitbildern.
- Berücksichtigen sie Einflussgrößen wie z. B. Marktwachstum, Marktanteil, Konkurrenzentwicklung, taugen sie auch als Instrument der Marktforschung.

Die grundlegende Logik der Szenario-Technik lässt sich am besten mit dem Szenario-Trichter darstellen.



### Szenario-Trichter

Mit zunehmender Entfernung von der Gegenwart erweitert sich der Optionsraum stetig, bis sich Entwicklungen an der Schnittfläche des Trichters in unterschiedlichen Szenarien beschreiben lassen.

Szenario-Prozesse laufen üblicherweise in folgenden Phasen<sup>1</sup> ab:

### 1. Bestimmung des Aufgabenfeldes

Ausgangspunkt ist die Bestimmung eines Aufgabenfeldes, für das ein Zukunftsszenario entwickelt werden soll, oder mehrerer charakteristischer Aufgabenfelder einer Organisation, für die ein Szenario erstellt werden soll. Im Blick auf eine Gemeinde könnten z. B. benannt werden: als Einzelarbeitsfeld die Taufe; als charakteristisches Ensemble von mehreren Aufgabenfeldern: Gottesdienst, Bestattung, Konfirmandenarbeit, Diakoniestation, Verwaltungsamt. Die Zahl der bearbeitbaren Arbeitsfelder ist abhängig von der Gruppengröße.

Mindestens zwei Personen sollten sich einem Aufgabenfeld zuwenden können.

### 2. Ermittlung von Kennzahlen

Es werden Kennzahlen ermittelt, die für das Aufgabenfeld zurzeit charakteristisch sind: Zahlen zu Veranstaltungen, Dienstleistungen, Produkten usw. Es genügen ein bis drei Hauptkennzahlen. Wurde z. B. das Aufgabenfeld Taufe gewählt, so empfehlen sich als Kennzahlen: prozentualer Anteil der Taufen an der Geburtenzahl, Zahl und Zeiten der Taufgottesdienste, Aufzählung der charakteristischen, die Taufe begleitenden Handlungen.

### 3. Auswahl der Einflussgrößen

Nun werden alle möglichen Einflussgrößen, die auf die Entwicklung der Kennzahlen einwirken, per Brainstorming benannt und aufgelistet. In unserem Fall könnten dies z. B. sein:

- *wachsendes oder abnehmendes Bedürfnis nach Begleitung bei grundlegenden Lebensveränderungen*
- *Veränderungen in der Kultur der Familienfeiern:*
- *Einzugsbereich der Verwandtschaft*
- *Freizeitverhalten am Wochenende*
- *Sozialer Status*
- *Attraktivität gegenüber Konkurrenzangeboten*
- *Belastung des Personals*

In der Weiterarbeit wird unterschieden zwischen:

- *Einflussgrößen mit geringer Wirkung: Diese werden im weiteren Prozess vernachlässigt.*
- *Einflussgrößen mit großer Wirkung: Diese werden weiter verwendet.*
- *Einflussgrößen, die eine ähnliche Wirkung erzielen: Sie werden gebündelt und weiter verwendet.*

Damit der Prozess nicht zu komplex wird, beschränkt sich die Weiterarbeit auf drei bis fünf Einflussgrößen pro Hauptkennzahl.

<sup>1</sup> Vgl. Ute G. Blasche: *Richtig entscheiden*, Düsseldorf 2006, Seite 104 – 154

Alexander Fink u.a.: *Erfolg durch Szenario-Management*, 2. Aufl. Frankfurt/Main, Seite 57 - 104

#### **4. Trendprojektion und erstes Zukunftsbild**

Jetzt wird die Entwicklung der Einflussfaktoren und mit ihnen der Hauptkennzahlen für das Aufgabenfeld bis zum vorher festgelegten Zeitpunkt in der Zukunft beschrieben. Wie wird das Aufgabenfeld mit seinen Hauptveranstaltungen, Dienstleistungen, Produkten und Angeboten dann aussehen? Als Kristallisationspunkt der Beschreibung kann das Koordinatenfeld des Szenario-Trichters dienen. Ein erstes Zukunftsbild des Aufgabenfeldes entsteht. Nach Möglichkeit sollte es in sich schlüssig und konsistent sein. Weist es Widersprüchlichkeiten auf, empfiehlt es sich, bisherige Prozessschritte noch einmal zu überprüfen.

#### **5. Störfallanalyse**

In der Entwicklung können auch Störfälle auftreten. Welche könnten es sein? Was wäre der schlimmste Fall? Was wäre der beste Fall? Welche Auswirkungen hätten sie wahrscheinlich? Wie könnte dem schlimmsten Fall entgegengewirkt werden?

#### **6. Analyse der Schaltstellen**

Es werden Eingriffsmöglichkeiten ermittelt. Auf welche Einflussfaktoren haben wir keinen Einfluss? Auf welche Einflussfaktoren haben wir Einfluss? Wann und wie? Was müssen wir tun, um die Entwicklung nach Möglichkeit in die gewünschte Richtung steuern zu können? Festgehalten werden Chancen, Risiken und Handlungsmöglichkeiten.

#### **7. Zusammenfassung der Zukunftsbilder zum Organisationsszenario**

Ist ein Organisationsszenario intendiert, werden jetzt die entstandenen Zukunftsbilder der einzelnen Arbeitsfelder zusammengefasst. Wie sieht die Organisation, z. B. die Gemeinde, der Kirchenkreis, die Einrichtung mit ihren Arbeitsfeldern, im festgelegten Jahre aus?

Gleiche und ähnliche Einflussfaktoren werden herausgesucht, in ihren Entwicklungsannahmen verglichen, evtl. korrigiert. Differente Einflussfaktoren werden auf ihre wechselseitige Wirkung hin untersucht. Störfälle werden verglichen und in ihrer Wirkung abgeschätzt. Die herausgefundenen Schaltstellen werden zusammengetragen und auf ihre Handlungsmöglichkeiten für die Gesamtorganisation abgeklopft. Neue Schaltstellen werden aus den wechselseitigen Wirkungen der differenten Einflussfaktoren gewonnen.

#### **8. Entwicklung einer Handlungsstrategie**

Aus den verschiedenen Schaltstellen werden Handlungsschritte für die Zukunft entwickelt.

---

©Dieter Pohl, Go-Arbeitsmaterial 15336  
Zeitschrift für Organisationsentwicklung und  
Gemeindeberatung 14/2014

## DISNEY – STRATEGIE

Walt Disney hat schon früh und unbewusst die Basis für eine Kreativitätstechnik gelegt, indem er eigene Grundlagen entwickelte, mit deren Hilfe er seine Ideen und Kreativität – wie auch die seiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – förderte.

Eine seiner Methoden basiert auf dem Zusammenspiel von drei Rollen:

- dem Träumer (Visionär, Ideenlieferant)
- dem Realisten (Macher)
- dem Kritiker (Qualitätsmanager)

### 1. Eine beispielhafte Einsatzsituation

Ein kirchliches Leitungsgremium kommt zu der Erkenntnis: „Wir müssen angesichts der sich verändernden Finanzsituation Prioritäten setzen.“ In der sich entwickelnden Diskussion können drei Positionen auftauchen:

Einige vertreten die Position: „Wir müssen eine Vision entwickeln, die uns begeistert. Wenn wir eine überzeugende Vision haben, werden wir auch das nötige Geld zusammenbekommen.“ Diese Position lässt sich in der fortschreitenden Diskussion noch mit theologischen Gedanken verknüpfen: „Jesus hätte ..., oder die Urgemeinde hätte auch nicht ... oder es ist eine Frage des Glaubens und nicht des Geldes.“ (Diese Verbindung macht es schwerer, sich offen mit dieser Position auseinanderzusetzen und leistet zugleich einer unterschweligen Emotionalisierung Vorschub.)

In der Regel wird das andere auf den Plan rufen: „Das ist ja alles schön und gut. Aber wir müssen auf das **Geld** achten. Wir müssen endlich sparen, sonst sind wir in einigen Jahren pleite. Wir müssen auf dem Teppich bleiben.“

Es kann noch eine dritte Position dazukommen, die inhaltlich den beiden ersten ähnlich ist. Z.B.: in inhaltlicher Nähe zur ersten Position: „Wir müssen ein für jedermann erkennbares Profil haben.“

In inhaltlicher Nähe zur zweiten Position: „Wir müssen verantwortlich mit dem uns anvertrauten Geld umgehen und das auch transparent machen.“ „Wir schulden unseren Mitarbeitern eine solide Planung.“ Die dritte Position unterscheidet sich dadurch, dass sie im System eine Außenwahrnehmung repräsentiert.

In einer solchen Konstellation kommt es schnell zu Blockaden. Die Fronten verhärten sich, innerlich werden Etiketten verteilt (Spinner, Träumer – Pfennigfuchser, Bedenkenträger – Knecht der Meinung anderer). Zuletzt fühlen sich alle Beteiligten hilflos und überfordert. Im Bild gesprochen, ein Getriebe, in dem die Zahnräder sich gegenseitig blockieren, anstatt ineinanderzugreifen und sich anzutreiben.

Letzteres ist das Ziel der folgenden Interventionen:

### 2. Das Disney-Modell als Metapher:

Die erste Intervention, das Erzählen einer Metapher, macht die unterschiedlichen Positionen und möglichen Etiketten transparent und deutet sie um:

*„Vielen von ihnen ist sicherlich Walt Disney bekannt, der Vater der Mickey Mouse, der auch viele Zeichentrick- und Spielfilme produziert und kreative Ideen effektiv und erfolgreich umgesetzt hat. Man sagt, dass Walt Disney seine Projekte in drei verschiedenen Büros ausgearbeitet hat:*

*Das erste Büro war licht und hell. Hier war Walt Disney ganz Visionär, konnte träumen, Ideen fließen lassen, Zukunftsmusik hören und dies genießen. Hier gab es keine Zensur, die die Seifenblasen zum Platzen brachte.*

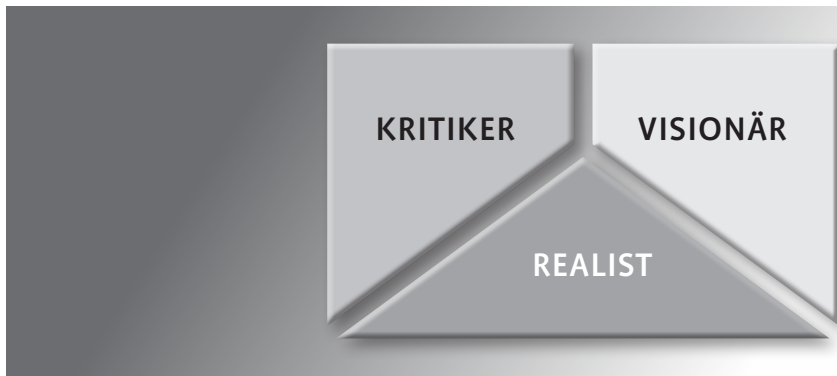
*Dann hatte Walt Disney ein zweites Büro, in dem war er ganz Realist. Was wird das Projekt kosten? Welche Finanzierungsmöglichkeiten gibt es? Welche einzelnen Schritte müssen vom Traum zur Realität aufeinander folgen?*

*Im dritten Büro beleuchtet Disney alles noch einmal kritisch von außen, hier ist er ganz Kritiker, advocatus diaboli, um das Projekt auf die Probe zu stellen.*

*Dann geht er mit allen Plänen und Anfragen wieder in das Büro des Visionärs, um die dortigen Perspektiven einzuarbeiten. Erst wenn alle drei Büros ihr o.k. geben, kann das Projekt ausgeführt und ein Erfolg werden.“*



Diese Metapher lässt sich auch graphisch darstellen:



Der wichtige Effekt dieser Metapher ist, dass auf einmal deutlich wird, dass die drei Positionen sich nicht gegenseitig behindern, sondern gegenseitig fördern und jede unbedingt erforderlich ist, soll das Projekt Erfolg haben.

Zweitens macht das Beispiel von Walt Disney deutlich, dass wir nicht dazu verurteilt sind, immer in der einen festgeschriebenen Rolle des Kritikers oder Visionärs zu agieren, sondern dass wir sie in einer Person vereinigen und leben können, dass also jede Position respektabel und wichtig ist.

Und das Dritte ist, dass es gut und besonders fruchtbar für den Einzelnen oder die Gruppe ist, wenn jeder Aspekt sich entfalten kann und zur Geltung kommt, also eine aufkeimende Idee nicht gleich durch Bedenken erstickt wird (wie es auch beim Brainstorming wichtig ist).

Diese Metapher einzuführen und bewusst zu machen ist allein schon eine Intervention, die positive Energie freisetzt.

### 3. Das Disney-Modell als gruppenspezifische Intervention in einem Veränderungsprozess:

Diese Metapher lässt sich auch in die Praxis umsetzen: Zuerst muss das **Ziel** der Gruppe so genau wie möglich festgelegt werden:

*Wozu soll eine Vision entwickelt werden? Was soll das Ergebnis der Arbeit sein?  
Wenn dies unterlassen wird, produziert die Gruppe eine unüberschaubare und schwer handhabbare Ideen- und Datenflut.*

*Dann müssen in einem oder in drei verschiedenen Räumen **die drei „Büros“** des Visionärs, des Kritikers und des Realisten eingerichtet, Papier und Stifte bereit gelegt werden.*

*Die Gruppe durchläuft nacheinander alle Positionen Visionär, Realist, Kritiker. Die ganze Gruppe ist jeweils in der Rolle des Visionärs und nicht nur die, die meinen, ihnen läge das ohnehin!*

***Die Ergebnisse**, die jeweils produziert werden, müssen festgehalten und von allen Positionen aus sichtbar sein, am besten an einer Wand oder Metaplantafeln dargestellt werden.*

**Die Aufgabe des Beraters/der Beraterin** ist es, diesen Prozess zu moderieren:

1. Die einzelnen Positionen jeweils sauber zu definieren und dafür zu sorgen, dass alle Mitglieder der Gruppe jeweils in die Position des Visionärs, des Realisten, des Kritikers kommen. Es gilt Erfahrungen wachzurufen und -zuhalten, in denen sie diese Rolle jeweils besonders gut ausgefüllt haben.
2. Für die Einhaltung der Spielregeln sorgen: dass alle Mitglieder der Gruppe in dieser Position bleiben, dass z.B. im Visionärsbüro wirklich Visionen entwickelt werden und gedeihen dürfen.
3. Der Gruppe bei Bewältigung von kleinen Hürden und Sackgassen zu helfen. (Sollen wir jetzt hier ...?)

Die Abgrenzung von Realist und Kritiker kann Schwierigkeiten bereiten:

*Der Realist ist derjenige, der den Plan umsetzt, die einzelnen Schritte festlegt, alles bedenkt und einbringt, was für die Verwirklichung erforderlich ist, er ist also eher ein **Realisierer**, Umsetzer von Ideen.*

*Den Kritiker möchte ich als **konstruktiven Kritiker** verstanden wissen, einer der einem aus der Distanz gute Tipps zum guten Gelingen geben kann. Er ist daran interessiert, dass wirklich etwas herauskommt, dass Schwierigkeiten und unvorhergesehene Hindernisse mitbedacht sind, damit das Projekt ein Erfolg wird.*

Die Position des Kritikers ist besonders fruchtbar, wenn sie **Außenwahrnehmung** einbringt:

*Was würden die Betroffenen dazu sagen? Was würden völlig Außenstehende zu dem sagen, was Visionär und Realist erarbeitet haben? etc.*

Hier kann die Gruppe Kritik und Reaktionen simulieren und berücksichtigen und sich zugleich von außen wahrnehmen.

4. Die vereinbarten **Zeiten** zu halten.

5. Die Gruppe aus den Positionen herausholen und für eine klare Trennung zwischen den Büros zu sorgen! Im Büro des Realisten ist eine andere Haltung und Mentalität erforderlich als im Büro des Visionärs, deshalb darf es kein Nachhängen in der vorigen Haltung geben.

*Lediglich die Ergebnisse stehen der nachfolgenden Position zur Verfügung. Die Gruppe muss jedes Mal in die neue Position neu eingestimmt werden. Deshalb ist der Ortswechsel so wichtig!*

Die Arbeitsform ist hochkonzentriert und intensiv.

Das Minimum ist, dass in jedem Büro 15 – 20 Minuten zur Verfügung stehen und ein – besser zwei Durchgänge mit anschließender Auswertung möglich sind. (Zeitraumen 120 Minuten)

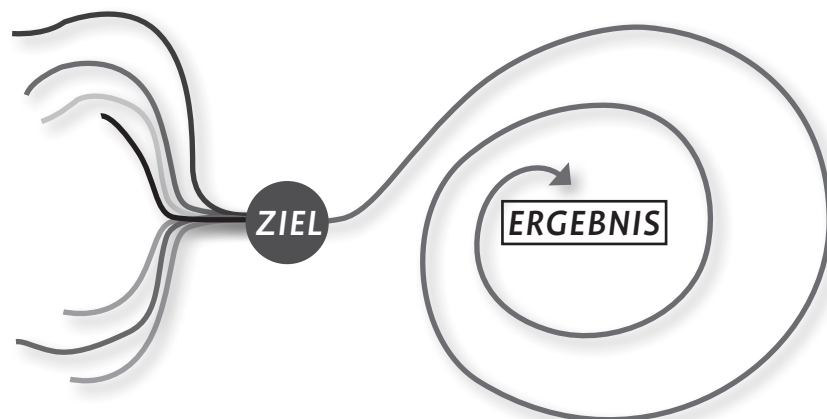
Die Gruppe wird in dieser Zeit noch kein fertiges Endprodukt erreichen, aber eine wichtige **gruppendynamische Erfahrung** machen:

Die alten Fronten sind aufgelöst, man hat gemeinsam am Strang des Visionärs, Kritikers, Realisten gezogen und entdeckt, dass man auf allen Positionen Anteile und Fähigkeiten hat.

#### 4. Das Disney-Modell zur Moderation eines Workshops

Soll das Disney-Modell zu einem ausgereiften Ergebnis führen, ist ein größerer Zeitraumen erforderlich. Dabei wird der erste Durchgang eher mehr Zeit erfordern (20 - 30 Minuten in jeder Position), die weiteren dürfen dann kürzer ausfallen, bis das Ziel erreicht ist.

Hier kann man sich eine Spirale vorstellen, die unter Einbeziehung aller Anteile und Informationen vom Ziel zum Ergebnis führt.



## 5. Das Modell im Überblick

1. Einführen der Metapher
2. Genaue Festlegung des Ziels (Ergebnis) und des Zeitrahmens
3. Einrichtung der Büros, Bereitstellung der Arbeitsmittel
4. Erster Durchgang
  - Arbeit am Ziel im Büro des Visionärs (Festhalten der Ergebnisse) Ortswechsel!
  - Arbeit am Ziel im Büro des Realisierers (Festhalten der Ergebnisse) Ortswechsel!
  - Arbeit am Ziel im Büro des konstruktiven Kritikers (Festhalten der Ergebnisse) Ortswechsel!
5. Zweiter Durchgang etc.
  - Die Ergebnisse sind bei diesem und jedem weiteren Durchgang zu berücksichtigen und zu integrieren.
6. Auswertung

## 6. Klärung von Aufgaben und Zielen

Zielformulierung:

Durchlaufen Sie zur Erreichung Ihres Zieles folgende Schritte:

### 1. Träumen, wo man hin will (10 Minuten)

Es wäre toll, wenn wir ...

### 2. praktisch denken und alle Erfahrungen einbringen (10 Minuten)

Dazu brauchen wir ...

### 3. kritisch von außen draufschauen (10 Minuten)

Wenn Ihr das nicht bedenkt, wird es scheitern ...

Bitte denkt dabei auch an ...

Durchlaufen Sie die Schritte solange,  
bis Sie mit dem Ergebnis zufrieden sind!

## PERSPEKTIVENTWICKLUNG

### Worum es geht:

Die Perspektiventwicklung ist für Gemeinden sinnvoll, die zielgerichtet in die Zukunft arbeiten wollen. Ihre theologischen Wurzeln liegen in der verheißungsorientierten Gemeindeentwicklung. Deshalb bringen die Moderatoren in den Prozessen neben dem methodischen Know-how auch den Glauben mit, dass Gott will, dass Gemeinden sich entwickeln. Im Prozess der Perspektiventwicklung wird dieser theologische Aspekt auch zur Sprache gebracht. Die Moderatoren geben damit keine Inhalte und Ergebnisse vor, bringen aber bewusst ihre persönliche Grundentscheidung ein: Es lohnt sich, sich auf den Weg in die Zukunft zu machen, denn von dort kommt uns der entgegen, der sowieso die Gemeinde „versammelt, schützt und erhält.“ (Heidelberger Katechismus, Fr. 54)

In der Perspektiventwicklung wird mit diesem Ansatz in einem Zeitraum von Freitag abends (18 – 22 Uhr) und samstags (9–18 Uhr) ein Prozess moderiert, in dem ein Leitungsgremium oder auch eine Großgruppe von einem analytischen Blick auf die Gemeinde über einen biblischen Leittext, der dort erst entdeckt wird, und Wünschen für die Zukunft zu einem Leitsatz bzw. Leitbild und ersten konkreten Schritten geführt wird.

### Die Ressource Zeit und die Nachhaltigkeit

In Gemeindeentwicklungsprozessen verdient der Aspekt der Nachhaltigkeit besondere Aufmerksamkeit. Gegen die Perspektiventwicklung wurde oft eingewendet, dass das Zeitfenster zu kurz sei, um Nachhaltigkeit zu gewährleisten. Dass diese Gefahr besteht, ist unbestritten. Das Wochenende ist ein Auftakt in einen Prozess, nicht der Prozess selber. M.E. liegt ein besonderer Charme in der Kürze der Zeit, in der viel erreicht und festgehalten wird. Besonders gilt dieses für die Arbeit mit den vielen Ehrenamtlichen in den Kirchengemeinden.

Um der Nachhaltigkeit eine bessere Chance zu geben, gehören zur Perspektiventwicklung seit einigen Jahren neben dem Wochenende zwei Coachingtermine für die zu bildende Lenkungsgruppe und eine Zwischenbilanz nach einem Jahr obligatorisch dazu. Dadurch gelingt es gut, dass die Gemeinde zumindest ein Jahr lang am Thema bleibt und der Veränderungsprozess Wurzeln bildet.

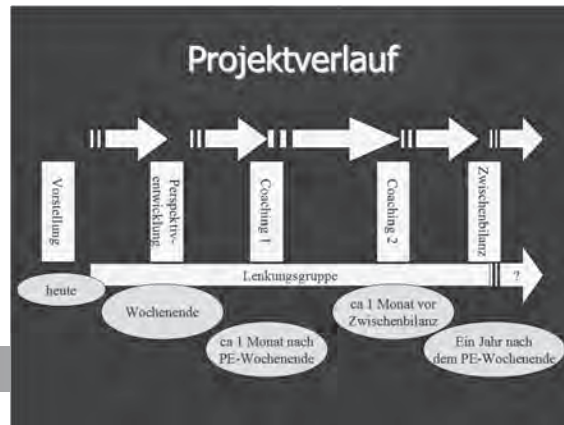
## DIE EINZELNEN SCHRITTE

Das Perspektivwochenende besteht aus fünf Schritten:

### 1. Metapheranalyse

Im ersten Schritt wird der Ist-Zustand der Gemeinde mit Hilfe von Metaphern erhoben. „Unsere Gemeinde ist wie ...“ - jede Teilnehmerin, jeder Teilnehmer sucht ein Bild, mit dem er den jetzigen Zustand der Gemeinde beschreiben kann. „Unsere Gemeinde ist wie ein Haus, in dem es viele Zimmer gibt. Da ist in einigen Zimmern richtig was los, in anderen geht es ruhiger zu. Aber alle Zimmer bleiben für sich. Die Gemeinschaftsräume werden kaum genutzt. Ab und zu grüßt man sich höflich auf dem Flur, aber dann verschwindet wieder jeder in seinem Raum.“ So beschrieb jemand seine Gemeinde bei einer Perspektivkonferenz.

Alle Bilder werden gehört (bei Großgruppenmoderationen in Teilgruppen) und dann Gemeinsamkeiten herausgesucht, die in möglichst vielen Bildern als Aspekte auftauchen. Diese Gemeinsamkeiten geben ein gemeinsames Bild vom Ist-Zustand der Gemeinde.



## 2. Ein biblischer Leittext.

Mit dem Ist-Zustand vor Augen wird dann danach gefragt, welcher biblische Text aufgrund dieser Folie eine Verheißung für die Gemeinde vor Augen stellt oder einen Impuls für den Weg in die Zukunft gibt. Rückenwind oder Leitstern kann der Text sein.

Textvorschläge werden aus der Gruppe gesammelt und dann über Punkte-Abstimmung einer herausgesucht. Dieser Text soll dann in der nächsten Zeit in der Gemeinde daraufhin befragt werden, welche Impulse Gott dieser konkreten Gemeinde durch ihn gibt.

In dem Prozess selber wird dieser Text noch nach der Methode des Bibelteilens in Kleingruppen besprochen.

Der Freitagabend wird mit einer kurzen Andacht beendet.

## 3. Wünsche für die Zukunft

Am Samstagmorgen startet die Gruppe nach einem Morgengebet mit einer Traumphase: Wenn sich die Gemeinde (wunsch-)traumhaft entwickelt, was ist dann in fünf Jahren anders. Es geht um konkrete Wünsche. Woran ist zu merken, dass es eine solch hervorragende Entwicklung gab?

Jeder Teilnehmende hat einen Wunsch frei. Die Wünsche werden geclustert und die Cluster dann gewichtet.

## 4. Leitsatz

Aufgrund von Analyse, biblischem Leittext und Wünschen wird nun ein Leitsatz bzw. Leitbild gesucht und formuliert. Von Kleinstgruppen zu immer größeren Einheiten werden ständig neue Formulierungen gesucht, bis dann im Plenum die Endformulierung gefunden wird. Positiv formuliert und packend für die, die mitarbeiten, soll er sein. So kurz, dass jeder Interessierte den Leitsatz möglichst auswendig kennen können kann.

## 5. Erste Schritte

Als letzter Schritt folgen dann die ersten Schritte.

Es wird in drei Richtungen gefragt: Was müssen wir dann neu beginnen? Was müssen wir von dem, was wir schon tun, verstärken? Was können wir beenden, weil es nicht zielführend ist?

In der Sammlung aller Ideen werden drei Filter eingebaut: 1. Hilft es wirklich, den Leitsatz mit Leben zu füllen? 2. Ist es jetzt auch dran bzw. dringlich? 3. Halten wir es für machbar?

Einige der Projektideen, die durch die „Filter“ kommen, werden anschließend noch in Gruppen als Projekt geplant.

Nach der langen Arbeit ist an dieser Stelle oft eine Ermüdung spürbar, aber erste Abmachungen sind wichtig, damit die Entwicklung nach dem Wochenende in Gang kommt und weiter geht.

Ausführlich beschrieben wird die Perspektiventwicklung in:

Hans-Jürgen Dusza,  
Schritte nach vorn,  
Luther-Verlag,  
Bielefeld 2001

**BARNGA**  
– ein Kartenspiel zur  
kulturellen Sensibilisierung<sup>1</sup>

In dem Spiel geht es um den Umgang mit fremden Regeln, um Grenzerfahrung, Lernen im Prozess und Ambiguitätstoleranz. Kulturelle Unterschiede werden mit Hilfe des Kartenspiels simuliert. Die Teilnehmenden erleben die Bedeutung unterschiedlicher Normen und Vorstellungen in einer Gruppe und müssen trotz Sprachverbot (!) handlungsfähig bleiben. Das Spiel führt heran an das Thema „Fremdheit“ anhand unbekannter Spielregeln, Erfahrungen mit der Zugehörigkeit zu einer Minderheit bzw. Mehrheit. Es dient damit einer Sensibilisierung für den Umgang mit kultureller Differenz und der Subjektivität von Wahrnehmung.

**Arrangement:**

Ein großer Raum mit mehreren Tischen für je vier bis sechs Teilnehmer/innen (TN). Es nehmen mindestens zwölf Personen an dem Spiel teil. Das Spiel wird von zwei Personen angeleitet, die darauf achten, dass die Regeln eingehalten werden und dauert etwa 45 Minuten, dazu kommen noch ca. 30 Minuten Auswertung.

**Material:**

Karten mit Tischnummern, pro Tisch ein Kartenblatt mit der jeweiligen Spielanleitung/Spielregel (siehe unten), Stifte, Papier.

**Vorbereitung:**

Spielregeln für Gruppe 1 wird für Tisch 1 kopiert, Spielregeln für Gruppe 2 für Tisch 2 usw.

In einem großen Raum werden mehrere (je nach TN-Zahl) fortlaufend nummerierte Tische für je vier bis sechs Personen so aufgestellt, dass sie in größtmöglicher Entfernung zueinander stehen. Auf jedem Tisch liegt ein Kartenspiel (24 Karten: von Ass bis Sechs), Papier und Stifte.

Die Teilnehmenden bilden Kleingruppen (vier bis sechs TN) und verteilen sich an die entsprechenden Tische. Die weiteren Erklärungen erfolgen für ein Spiel an vier Tischen.

**Einstieg:**

Die Anleitenden erklären den TN lediglich, dass nun ein Karten-Turnier in mehreren Runden stattfinden wird, die Spielregeln leicht zu lernen sind und dass das Spiel vor Beginn des Turniers noch geübt werden kann.

Die Spielregeln (an jedem Tisch gelten andere!) und der Plan für den Turnierablauf werden verteilt. Die Teilnehmenden werden gebeten sich jeweils ein Blatt und einen Stift zu nehmen, um später die eigenen Spiel-Ergebnisse zu notieren. Die Teilnehmenden wissen nicht, dass an jedem Tisch andere Spielregeln gelten.

**Spielregeln:**

Das Kartenblatt besteht aus 24 Karten (Ass, 2, 3, 4, 5, 6 in jeder Farbe).

Die Gruppen haben jeweils unterschiedliche Spielregeln schriftlich vorliegen z. B.:

*Gruppe 1: Ass-2-3-4-5-6; Pik ist Trumpf;*

*Gruppe 2: 2-3-4-5-6-Ass; Pik ist Trumpf;*

*Gruppe 3: Ass-2-3-4-5-6; Karo ist Trumpf*

*Gruppe 4: 2-3-4-5-6-Ass; Karo ist Trumpf*

*Gruppe 5: Ass-2-3-4-5-6; Herz ist Trumpf*

Usw.

<sup>1</sup> nach einer Vorlage der Universität Erlangen

Der/die Kartengeber/in mischt die Karten und verteilt sie einzeln. Jeder/e Spieler/in bekommt vier bis sechs Karten. Der/die älteste Spieler/in beginnt mit dem Kartengeben, danach gibt der/die nächste Spieler/in im Uhrzeigersinn.

Gespielt wird im Uhrzeigersinn. Der/die Spieler/in links neben dem/der Geber/in beginnt eine Karte auszuspielen. Die anderen Spieler/innen müssen nun nacheinander ebenfalls eine Karte ausspielen. Hat jeder/r Spieler/in eine Karte ausgespielt ist ein Stich (Spielrunde) abgeschlossen.

Einen Stich gewinnt der/die Spieler/in mit der höchsten Karte. Er/sie bekommt alle Karten dieses Stiches, legt sie umgekehrt vor sich hin und markiert sich einen Punkt auf seinem/ihrem Blatt. Jeweils der/die Gewinner/in des letzten Stiches beginnt die nächste Spielrunde und darf ausspielen.

#### Farbe bedienen

Der/die Spieler/in spielt eine Karte mit einer bestimmten Farbe (Pik, Kreuz, Herz oder Karo) aus, die anderen Spieler/innen müssen zunächst bedienen: d.h. wenn sie eine Karte der gleichen Farbe besitzen, müssen sie diese ausspielen oder können auch eine Trumpfkarte spielen.

Besitzen sie keine Karte der gleichen Farbe, müssen sie eine andere Karte ihrer Wahl spielen. Der Stich wird von der höchsten Karte der zuerst ausgespielten Farbe gewonnen (wenn kein Trumpf im Spiel ist).

#### Trumpf

Zum Beispiel: Pik ist Trumpf. Wenn ein Spieler keine Karte in der Farbe der zuerst ausgespielten Karte besitzt, kann er mit einer Pik-Karte stechen, d.h. versuchen, den Stich für sich zu gewinnen. Jede Trumpfkarte ist höher als alle anderen Karten. Haben mehrere Spieler Trumpf ausgespielt, gewinnt die höchste Trumpfkarte.

#### Spielende

Das Spiel endet, wenn alle Karten ausgespielt sind. Der/die Spieler/in, der/die die meisten Stiche gemacht hat, hat das Spiel gewonnen.

### **Übungsphase**

Die Teilnehmenden haben nun mindestens zehn Minuten Zeit, die Spielregeln gemeinsam zu lesen und das Kartenspiel auszuprobieren. Dabei ist es noch erlaubt zu sprechen. Die Spielregeln werden eingesammelt, wenn alle TN die Regeln verstanden haben. Jegliche verbale Kommunikation (auch schriftlich) ist ab sofort verboten. Die TN haben Zeit für ein weiteres „stilles“ Probespiel.

### **Turnier**

An jedem Tisch wird eine Runde (= zehn Minuten) gespielt. Dann wechseln jeweils die Spieler/innen mit den meisten Stichen an den nächsthöheren Tisch (z.B. „Gewinner/in“ von Tisch eins geht zu Tisch zwei usw., Tisch vier geht zu Tisch eins). Die „Verlierer/innen“ (mit den wenigsten Stichen) wechseln in umgekehrter Richtung (vier zu drei, drei zu zwei usw.) Haben zwei Teilnehmer/innen gleich viele Stiche, entscheidet der Anfangsbuchstabe des Vornamens über Sieg oder Niederlage. Es werden weitere zwei Runden mit demselben Prinzip gespielt.

#### Anmerkung zum Turnierverlauf

Kartenspielen macht vielen Menschen erfahrungsgemäß viel Spaß. Bei Beginn der zweiten Turnierrunde erleben die Spielenden in der Regel den größten Schock. Es ist wichtig, dass die Spielleitung weiterhin für die Einhaltung der Spielregeln sorgt und beispielsweise das Schweigegebot einfordert.

**Abschluss**1. Reflexion in der Gruppe

- Wie ist es Ihnen ergangen?
- Wie ist es Ihnen in den unterschiedlichen Turnier-Phasen ergangen?
- Wie war es, als Verlierer/in oder Gewinner/in an einen neuen Tisch zu kommen?
- Was war das schönste Erlebnis? Welches das schlimmste?
- Welche Bedeutung hatte das Sprechverbot für die Verständigung?
- Welchen Einfluss hat die eigene Haltung (z. B. ich bin gut, ich will gewinnen)?

2. Transformation

- Haben Sie das schon erlebt: Es gibt Spielregeln und Sie verstehen sie nicht?
- Waren Sie schon einmal neu in einer Gruppe? Wie ist es Ihnen dabei ergangen? Haben Sie sich angepasst? Oder wie...?
- Habt Sie das schon erlebt: Es gibt Neulinge in eurer Gruppe und sie verstehen die Spielregeln nicht? Wie ist es dem Neuling ergangen? Wie fühlt es sich an, in der Mehrheit zu sein (z. B. jemand kommt neu in die Gruppe/in das Team)?
- Wer verlangt von Ihnen Anpassung? Anpassung woran (in der Öffentlichkeit, in der Berufsschule, im Betrieb, in der Familie)? Verlangen Sie von Anderen Anpassung? (Wann? Von wem? Woran?)
- In welchen Situationen können Sie tolerant sein, d.h. akzeptieren, dass sich jemand anders verhält, als Sie es erwartet haben? In welchen nicht?
- Braucht man unbedingt eine gemeinsame Sprache, um sich zu verständigen? Gibt es Situationen, in denen Sprache nicht so wichtig ist?

Die Spielregeln bei Barna stellen die Schwierigkeiten, in einer multikulturellen Gruppe zu agieren, nach. Die Anweisungen provozieren Kommunikationsprobleme und stellen Übereinstimmungen bzw. Unterschiede her. Aspekte eines Kulturschocks werden simuliert.

Barna bringt den TN in einem Prozess der Selbsterfahrung die Auswirkung kultureller Unterschiede auf menschliches Verhalten näher. Sie erleben, was es bedeutet, wenn sicher geglaubte Selbstverständlichkeiten (Regeln) nicht mehr gelten. Sie spüren Befremdung und Verunsicherung und reagieren oftmals affektiv. Um erfolgreich zu sein bzw. handlungsfähig zu bleiben, müssen die Spieler/innen (kulturelle) Unterschiede erkennen und überbrücken.

©Dr.Ernst-Georg Gäde,  
Zeitschrift für Organisationsentwicklung und  
Gemeindeberatung 14/2014



## INTERNETRECHERCHE – Hilfreiche Tipps für Suchende

Das Internet hat sich als hilfreiches Instrument erwiesen, wenn es darum geht, zu einem Thema möglichst aktuelle Informationen zu bekommen. Oder wenn eine Methode Anwendung finden soll, aber die einzelnen Schritte unklar sind. Auch für die Suche nach aktueller Literatur kann das Internet sehr hilfreich sein.

Andererseits sind die Ergebnisse oft so zahlreich, dass es viel Mühe macht, sich durch die vielen Seiten zu klicken.

Wer selbst eine Internetseite betreibt, möchte natürlich schnell gefunden werden und Suchende auf die eigene Seite führen.

Die folgenden Hinweise sollen dazu dienen, die eigene Recherche etwas zu erleichtern und die Internetpräsenz so zu gestalten, dass sie öffentlichkeitswirksamer wird.

### **Tipps für die Recherche**

Sehr wirksam und hilfreich ist die Nutzung folgender Möglichkeiten, Ergebnisse zu filtern. Da wäre zunächst eine zeitliche Eingrenzung der Suche. Oft genügt es, ein bis zwei Jahre anzugeben um an relevante Ergebnisse zu kommen. Eine zweite Möglichkeit ist, Begriffe oder Phrasen in Anführungszeichen zu setzen, um die Suchmaschine nur diese Ergebnisse finden zu lassen. Falls damit zu wenig Treffer erzielt werden, können weitere Begriffe außerhalb der Anführungszeichen hinzugefügt werden. Manchmal ist es auch ratsam, nur in einem bestimmten Land oder zu einer vorher ausgewählten Sprache suchen zu lassen. Eine ganz besondere Hilfe ist die Suche nach ganz bestimmten Filetypen. Dazu wird nach den Suchbegriffen ergänzt: „filetype:xxx“ (bitte in der Suchfunktion keine Anführungszeichen setzen). Sinnvoll ist es z.B. nach .ppt oder .pdf suchen zu lassen. Dann werden nur Powerpoint-Präsentationen bzw. Pdf-Dokumente angezeigt.

### **Ein Beispiel:**

Die Suche nach „Gemeindeberatung“ ergibt 65.000 Treffer in 0,22 Sek., die Einschränkung auf das zurückliegende Jahr 7.380 und die eingeschränkte Suche nach .pdf-Dateien 688 Treffer.

### **Tipps für die eigene Homepage**

Es gibt fast unzählige Möglichkeiten, die eigene Homepage kundenorientiert und öffentlichkeitswirksam zu gestalten. Und natürlich ist es auch eine Frage der Kosten und der Zeit, die dafür investiert werden kann. Ich halte ein paar wenige Punkte für äußerst wirksam.

Eine Internetseite sollte immer aktuell sein. Am besten eignet sich dazu eine eigens dafür angelegte Rubrik auf der Startseite. Wichtig ist es, Hyperlinks, die gesetzt worden sind, immer wieder einmal darauf hin zu überprüfen, ob diese noch gültig sind. Ein Newsletter ergänzt die aktuellen Informationen und kann dazu einladen, die Webseite aufzusuchen. Eine zusätzliche Seite mit Downloads zu wichtigen, hilfreichen Dokumenten kann ebenfalls die Attraktivität der Webseite erhöhen. Ist die Webseite zugleich eine Kommunikationsplattform für den Zusammenschluss eines bestimmten Personenkreises (Verein, Arbeitsgemeinschaft etc.), sollte es einen internen Bereich geben, in dem weitere Dokumente abgerufen werden können, wie z.B. Protokolle, Logos, Adressverzeichnisse etc.). Um die eigene Seite auch möglichst schnell auffindbar zu machen, sind Verlinkungen von anderen Webseiten hilfreich.

### **Hilfreiche und weiterführende Webseiten für den Bereich Gemeindeberatung und Organisationsentwicklung**

Das worldwide Web ist voller Angebote mit sehr unterschiedlicher Qualität und Informationsgehalt. Wird z.B. der Suchbegriff „Organisationsberatung“ eingegeben, wirft die Suchmaschine mehr als ein Million Treffer aus! Deshalb kann es eine große Hilfe sein, ein paar wenige Seiten und deren Angebote zu kennen. Im Folgenden dazu eine Übersicht, mit der Einladung verbunden, sich selbst einen Eindruck zu verschaffen.

Name der Seite	Inhalte	Newsletter	RSS	Facebook	Mitgliedschaft	Downloads	Sonstiges
<a href="http://www.gboe.de">www.gboe.de</a>	<p>Homepage der „Gesellschaft für Gemeindeberatung und Organisationsentwicklung in der Evangelischen Kirche in Deutschland“</p> <p>Allgemeine Informationen zur Gemeindeberatung und den landeskirchlichen Arbeitsgemeinschaften</p>		●			Dokumentationen der DACH-Tagungen	
<a href="http://www.mwonline.de">www.mwonline.de</a>	<p>Umfangreiche „Ideenfabrik“</p> <p>Literaturhinweise und Rezensionen</p> <p>Auswertung verschiedenster Fachartikel</p> <p>Ein „Marktplatz“, in dem Anbieter für sich werben können (kostenpflichtig)</p>	●	●	●	79,90 €/Jahr Dafür sind die Downloads kostenfrei	<p>Zeitschriftenartikel</p> <p>Tools aus der Ideenfabrik</p>	
<a href="http://www.business-wissen.de">www.business-wissen.de</a>	<p>Hauptpunkt ist ein „Management-Handbuch“ aus dem umfangreiche Vorlagen teils kostenlos teils kostenpflichtig bereitgestellt werden</p> <p>Eine Fülle von Fachartikeln</p> <p>Seminar Datenbank</p>	●	●	●	57,00 €/Jahr Dafür fast alle Materialien kostenfrei	Eine Fülle von theoretischen Impulsen und Materialblättern	
<a href="http://www.managerseminare.de">www.managerseminare.de</a>	<p>Herausgabe eigener Zeitschriften</p> <p>Vorstellung neuerer Literatur</p> <p>Umfangreiche Datenbank</p>	●	●			Kostenpflichtige Artikel	
<a href="http://www.trainerbuch.de">www.trainerbuch.de</a>	<p>Vorstellung neuerer Fachliteratur zu Führung und Weiterbildung</p>	●					
<a href="http://www.zoe-online.org">www.zoe-online.org</a>	<p>Internetpräsenz der Zeitschrift Organisationsentwicklung</p>	●				Umfangreiche Recherche-suche in den Artikel und kostenpflichtiger Download	Eigene App zum Lesen der Zeitschrift auf Handy oder Tablet

## DIE FEURIGE MAUER - ein biblisches Spotlight

Wir schreiben den 24. Tag im 11. Monat im 2. Regierungsjahr des Perserkönigs Darius – nach unserem Kalender den 15. Februar 519 v.Chr. Im frühen Morgengrauen – so gegen 5 Uhr – steigt ein Mann auf den Tempelberg in Jerusalem. Die ersten Umrisse der Stadt tauchen im Grau der Dämmerung auf: die Ruinen des alten Tempels, zerstörte Häuser, eingestürzte Dächer, Brandspuren an vielen Steinen und Mauern. „Es muss schrecklich gewesen sein“, denkt er, „damals als man die Stadt in Brand gesteckt hatte!“ Und mitten in diesen Ruinen sieht er etwas. Er bezeichnet es als Vision. Sollte er entdecken, was es noch nicht gibt?

*Und ich hob meine Augen auf, schaute und siehe:  
Ein Mann hatte eine Messschnur in der Hand.*

*Und ich sprach: „Wohin gehst du?“*

*Er sprach zu mir: „Jerusalem auszumessen*

*und zu sehen, wie lang und breit es werden soll.“*

*Und siehe, der Engel, der mit mir redete, stand da,*

*und ein anderer Engel ging hinaus ihm entgegen*

*und sprach zu ihm: „Lauf hin und sage diesem jungen Mann:*

*Offene Stadt soll Jerusalem sein*

*vor der Menge an Menschen und Vieh in seiner Mitte.*

*Und ich will – spricht der Herr – eine feurige Mauer rings um sie her sein  
und mich herrlich darin erweisen.“*

(nachzulesen beim Propheten Sacharja 2, 5 – 9)

Man kann Jerusalem nicht wieder so hinstellen, wie es einmal gestanden hat: Das ist eine Binsenweisheit, aber wenn wir uns darauf einlassen, dann merken wir: Die Erkenntnis tut weh! Den Betroffenen tut sie verdammt weh!

Da sind die Jerusalem-Fernen in Babylon. Gerne würden sie Jerusalem wieder so sehen, wie sie es verlassen haben. Gerne würden sie den Gottesdienst im Tempel wieder so erleben wie vor Jahrzehnten: den siebenarmigen Leuchter, die Thora-Rolle, die Psalmen, die Erinnerung an die großen Taten Gottes... Heute würden wir sie die Kirchenfernen nennen. Gerne würden sie die Kirche, den Gottesdienst wieder so erleben wie zu ihrer Konfirmandenzeit: die Kirchenfenster, den

Pfarrer oder die Pfarrerin, die Lieder, das Abendmahl, den Segen. Aber die Kirche wandelt sich.

Ihnen gegenüber stehen die Kern-Jerusalemer, die da geblieben sind, die den Niedergang vor Augen haben. Sie träumen von Sicherheit und Schutz, von Bedeutung, vom Wachsen gegen den Trend. Sie haben in ihrer Abgeschlossenheit eine eigene Sprache entwickelt, eigene Interessen und einen eigenen Lebensstil.

Sie sind füreinander wie eine Familie geworden, haben ihren eigenen Stolz:

Wir sind die Treuen, die Anderen sind weggegangen, die müssen umkehren und wiederkommen! Und damit es nicht so langweilig wird, streiten

sie sich um Gemeindeaufbau-Konzepte. Die einen sagen: Lasst uns mit dem Tempel anfangen, mit unserem Zentrum, mit dem Eigentlichen. Auf zur Mitte: Es gibt eine Sprachlosigkeit in Glaubensdingen: Lasst uns Glaubensseminare halten! Lasst uns über unseren Glauben reden! – unter uns! Die anderen sagen: Lasst uns mit der Stadtmauer anfangen: Das gibt Schutz und Sicherheit für alle, gerade auch für die Benachteiligten! Auf zu den Rändern: Mitgliederpflege, Kundenorientierung, niedrige Schwellen, Wellness-Programm.

Das ist nicht nur ein Streit aus unseren Tagen. Diese Auseinandersetzung gab es damals schon im Jahre 520/519 v.Chr. Zwei Parteien stritten miteinander: die Tempelbaufraktion und die Mauerbaufraktion. Zwei Propheten, Haggai und Sacharja, hatten damit zu kämpfen. Spuren dieses Streits durchziehen ihre Botschaft. Das ist offenbar nichts Neues, wenn die Kern-Gemeinde unter sich ist.

Sacharja hat eine Vision. Sieben Bildfolgen bekam er zu sehen. Wir beschäftigen uns mit der Dritten.

*Und ich hob meine Augen auf, schaute und siehe:*

*Ein Mann hatte eine Messschnur in der Hand.*

Endlich taucht einer auf, der was in der Hand hat! Er ist so eine Art Kern-Jerusalemmer Bauingenieur oder Betriebswirt. Er kann messen, malen, Pläne schmieden und Ziele abstecken, ja sogar Organigramme zeichnen.

*Und ich sprach: „Wohin gehst Du?“*

*Er sprach zu mir: „Jerusalem auszumessen*

*und zu sehen, wie lang und breit es werden soll.“*

Er will genau hingucken, wahrnehmen. Er will nicht bei seinen schönen Ideen bleiben.

In dieser Vision kommen gleich zwei Deute-Engel vor, zwei Dolmetscher. Die anderen Visionen kommen mit einem aus. Der eine Dolmetsch-Engel vertritt die Willenskraft des Bauingenieurs: Er ergreift die Initiative, will die Sache angehen und seine Pläne umsetzen. Der andere Dolmetsch-Engel irritiert, er bringt das Ganze durcheinander – aber er erweitert auch den Blickwinkel:

Offene Stadt soll Jerusalem sein

Der hebräische Ausdruck, der in der Lutherbibel mit „ohne Mauern“ wiedergegeben wird, bezeichnet mehr. Er meint „offen“, „offenes Land“, „ländlich“. Jerusalem soll daliegen als einfache Landstadt. Sein Hauptstadt-Status wird kritisch hinterfragt. Darin steckt eine Kränkung: die Hauptstadt wird zur Provinzstadt, die Großstadt wird zur Landstadt.

Statusänderungen tun weh! Statusänderungen von Sozialgebilden schmerzen manchmal mehr als individuelle. Wir erleben in unseren Tagen eine Reihe von empfindlichen Statusänderungen:

- *Das christliche Abendland und die westlichen Demokratien sind nicht mehr das, worauf die Welt schaut. Wir werden lernen müssen, andere Kulturen zu achten, auf Augenhöhe zu verhandeln, wirklichkeitsnäher und beteiligungsfähiger zu handeln und Gegensätze einzubinden.*
- *Die vormals vorbildliche soziale Marktwirtschaft hat schon vor Jahren Risse bekommen, als die Versorgungssysteme für Gesundheit und Alter brüchig wurden. Das löst Angst aus! Alle Welt ruft nach Vertrauen – was doch eigentlich eine wesentliche Ressource ist, die den Christen geschenkt ist. Wir kommen nicht umhin, uns neue Gedanken zur Wirtschaftsordnung und zu unseren Versorgungssystemen zu machen.*
- *Auch wir Evangelischen sind nicht mehr das, was wir einmal waren: der Protestantismus – ein selbstbewusstes und selbstverständliches Markenzeichen im Volk der Dichter und Denker. In Duisburg und Köln wurden große, kunstvoll gestaltete Moscheen eingeweiht. Unsere Gemeinden dagegen werden kleiner. Wir müssen mit immer weniger Geld, Personal und Gebäuden auskommen. Es ist in unserer Zeit sehr anstrengend, sich ehrenamtlich als Kirchenvorsteher oder im Hauptberuf in der Gemeinde zu engagieren. Die Entwicklung nagt an unserem Selbstbewusstsein.*

Zurück zu unserer Vision: Die Ansage des zweiten Deute-Engels deckt auf: Es geht um Tieferes: um Verlust, um Verletzung, um Kränkung. Tief unten steckt Unzufriedenheit, wirkt Unruhe. Sie lässt den Streit zwischen der Tempelfraktion und der Mauerfraktion ausbrechen. Tief unten jammert und nörgelt es: Wer bin ich denn? Was soll ich

denn? Was will ich denn? In der Tiefe, nicht in der Länge und Breite steckt die Krise. Dort reicht die Messschnur des Bauingenieurs oder des Betriebswirtes offenbar nicht mehr hin.

Statusänderungen rufen Identitätskrisen hervor: Jerusalem, wer bist Du noch? In der Performance der Vision färbt sich der Himmel rot ein, leuchtend rot: ein Feuer, eine Feuermauer ist zu sehen. Feuer ist in der alten Welt das Element der Wandlung. Es verbrennt und kann verbrennen:

- *Statussymbole: Tempel, Mauern, Bezirksgrenzen, Waffensysteme, spritfressende Autos ...*
- *Privilegien: Tempelsteuern, Kirchensteuern, Mittelpunktstellungen, Sonderrechte...*
- *Ideologien: von der Wiederherstellung des früheren Zustandes, Wachstumsideologien, Alleinvertretungsansprüche*

Feuer verbrennt nicht nur. Es leuchtet auch, orientiert, erwärmt, schützt, reinigt.

Das offene Jerusalem begreift, wozu es da ist: Menschen und Tiere – nicht Könige – werden in ihm aus- und eingehen. Der Kernprozess der Wandlung ist die Sinnfrage: Wozu sind wir da? Mit der Antwort auf diese Frage setzt der Heilungsprozess ein: Der privilegierte Status kann zurücktreten, der neue Status greift Raum.

Könnte das auch unser Heilungsprozess sein? Die Wachstumsideologie, die wir als Kirche der Wachstums- und Fortschritts-gesellschaft entnommen haben, verbrennt. Sie verliert an Attraktivität. Wir wollen nicht mehr gegen den Trend wachsen, nicht mehr uns selbst und die, die mit uns arbeiten, verheizen, sondern wir werden realistisch, nehmen die Dinge, wie sie kommen, als Fingerzeig Gottes.

Wahrscheinlich verbrennt auch unser Alleinvertretungsanspruch auf den wahren Glauben angesichts so intensiver Tuchfühlung mit Menschen anderer Religionen. Ich bin sicher: es bleibt ein Alleinstellungsmerkmal unter den Weltanschauungen übrig. Ich sehe es in der Rechtfertigung: im bedingungslosen, uneinholbaren, unberechenbaren JA Gottes, das hinter allem Leben steht. Und wenn das Alleinstellungsmerkmal klar ist, müssen wir nicht mehr jammern, werden

wir wieder selbstbewusst, können wir wieder werbend reden.

Man kann Jerusalem nicht wieder so hinstellen, wie es einmal gestanden hat. Das tut weh!

Es könnte ja sein, dass die Performance unserer Kirche – nennen wir es besser: die Reformation unserer Kirche – in unseren Tagen weit tiefer greift, als wir es uns vorstellen, weit tiefer als unsere Messschnur reicht. Es könnte ja sein, dass wir angehalten sind, unsere bisherigen Denk-, Verhaltens- und Strukturmuster zu verlernen, um überhaupt entdecken zu können, was zukunfts-fähig ist.

„Entdecken, was es noch nicht gibt“ – heißt das Motto dieses Heftes. Dazu brauchen wir immer wieder Deute-Engel, die uns auf die tiefen, tiefen Wandlungsprozesse unserer Gesellschaft und unserer Kirche, die wir in diesen Tagen erst ansatzweise erkennen, hinweisen. Unlösbar damit verbunden ist aber auch, dass wir in unserer Vision von der Zukunft unserer Welt, unserer Kirche und Gemeinde das Feuer nicht ausblenden.

Die gegenwärtige Systemtheorie zeigt uns: Wo sich Grenzen ändern, ändern sich auch die Systeme darin. Wo Mauern brennen, gerät das Leben in ihnen in eine neue Beweglichkeit. Die neue EKD-Erhebung über Kirchenmitgliedschaft „Engagement und Indifferenz“<sup>1</sup> berichtet u. a. über die wachsende Indifferenz unter Evangelischen gegenüber ihrer Kirche und Glaubensinhalten, die – so der Ratsvorsitzende Nikolaus Schneider – „in vielen Hinsichten zu Abschmelzungsprozessen führt“. An den Rändern bröckelt es. Was wird dies im Inneren der Kirche in Bewegung bringen?

Es ist eine gewagte Sache, angesichts der feurigen Mauer zu leben und zu arbeiten – ungeheuer gewagt! Wie der Engel schon sagte: Es braucht Vertrauen, viel Vertrauen, dass einer dahintersteht der sagt: Ich bin der, der das Evangelium – bei Allem, was immer auch passiert – weiter durch die Menschheitsgeschichte trägt.

<sup>1</sup> *Ev. Kirche in Deutschland: Engagement und Indifferenz – Kirchenmitgliedschaft als soziale Praxis. www.ekd.de/kmu März 2014*

DIETER POHL

## PIONIERE DER GEMEINDEBERATUNG

**Vor vierzig Jahren** begannen die Wegbereiterinnen und Wegbereiter der Gemeindeberatung ein neues Arbeitskonzept zu entwickeln.

Bis dahin war die Entwicklung von Kirchengemeinden von den hierzu beauftragten landeskirchlichen Einrichtungen in der Regel mit gut durchdachten Modellen und Fertig-Bausteinen unterstützt worden. Die nach neuen Arbeitskonzepten Suchenden fuhren nun in die Gemeinden, fragten nach deren Situation, nach den Arbeitszielen für die nächsten Jahre und erarbeiteten dann zusammen mit den Gemeindeleitungen Schritte zu einer passgenauen Gemeindeentwicklung. Die ersten Ansätze von Gemeindeberatung traten zutage.

Wie unterschiedlich diese ersten Ansätze entwickelt wurden, will die Zeitschrift für Organisationsentwicklung und Gemeindeberatung (ZOEGB) in ihrer Pionierreihe ergründen.

Den Anfang machen **Eva Renate Schmidt** und **Theo Haarbeck**, Initiatoren der Gemeindeberatung in der Ev. Kirche in Hessen und Nassau und in der Ev. Kirche im Rheinland. Beide feierten in diesem Jahr ihren **85. Geburtstag**.

Die ZOEGB gratuliert recht herzlich, wünscht Gottes Segen, Gesundheit, viele kreative Erlebnisse in der kommenden Zeit und viele gute Erinnerungen an die Pionierzeit.

Die ZOEGB dankt für die Interviews.

GERD BAUZ – Interview mit Eva Renate Schmidt

## FÜR DIE ARBEIT MUSS ICH NOCH WAS LERNEN – Interview mit Eva Renate Schmidt

### GESPRÄCH

*Liebe Frau Schmidt, meine erste Frage: Wie fing das an, die Gemeindeberatung?*

Wir fingen an mit der Ausbildung im Burckhardthaus 1973. Es gab auch ziemlich bald eine Initiative der EKD, die Leute zusammenzubringen, denn nach uns fingen die Bayern an, in Rummelsberg dann eine ganze Strecke später. Theo Haarbeck aus dem Rheinland war Teilnehmer im ersten Ausbildungslaboratorium. Das war einfach auch schön, dass aus den anderen Landeskirchen bald auch verschiedene Generationen vertreten waren, allmählich auch Frauen.

*Wie war Ihr eigener Weg, Organisationentwicklung überhaupt als Thema für die Kirche zu identifizieren?*

Darf ich ausholen? Als ich ordiniert wurde, gehörte ich zur ersten Generation an der Theologischen Fakultät in Heidelberg: Wir waren unter etwa 100 Studenten drei Frauen. Das war noch sehr ungewohnt. Als wir dann Examen machten, ... eine der Frauen heiratete ziemlich schnell und die Dritte wollte in den Schuldienst. Ich war an Jugendarbeit interessiert. Da haben sie mich nach Mannheim geschickt, ich sollte rausfinden, was die Kirche für die junge Arbeiterin tun könnte. Mir war ziemlich schnell klar: mit 14 Jahren sind die bis Samstag in der Volksschule, sonntags werden sie konfirmiert, Montag fangen sie in einer Fabrik an.

Nach zwei, drei Monaten erkennen Sie die Gesichter dieser jungen Frauen nicht mehr ... Da habe ich gesagt: „Da muss man was machen! Zwischen Schule und Fabrikstart sollten wir als Kirche Seminare anbieten, das müssten mindestens sechs Wochen sein.“ Ich hatte dann manchmal 60 oder 80 junge Frauen. Ich habe mit denen geübt, wie man mit einem Vorarbeiter verhandelt. Die mussten immer eine kleine Rede halten um zu lernen, wie sie sich durchsetzen. Ich habe dann

**WERDEGANG**

... Gemeindepfarrerin in Berlin-Wedding  
 ... Studienaufenthalt in England und USA  
 ... Direktorin des Burckhardt Hauses  
 ... Zweiter Studienaufenthalt in USA  
 1973 – 1992 Studienleiterin für Gemeinde-  
 beratung in der EKHN



Foto: Hans Georg Berg

auch eine Produktion mit ihnen gemacht, um auf die Abläufe im Akkord vorzubereiten. Ich erinnere mich, da haben wir einmal so einen Taschentuchbehälter hergestellt, sehr simpel aus Kunstleder... und dann habe ich nach zwei Jahren gemerkt: Für die Arbeit muss ich noch was lernen.

Ich bekam einen Studienplatz in England, habe da zwar nicht das gelernt, was ich wollte: Es war zu wenig von Volkswirtschaft und Soziologie da drin... und bin direkt von England für vier Monate nach Amerika gefahren. Habe den Schiffspfarrer gemacht und mir eine Passage erspart... Es wurde ein breiteres Lernprogramm.

*... das war Ihr erster Studienaufenthalt.*

Zurück wollte ich ins Gemeindepfarramt und kam nach Berlin-Wedding, mit großem Vergnügen. Dann wurde ich nach einem Jahr als Direktorin des Burckhardt Hauses berufen. Als Direktorin hatte ich die Verantwortung für dieses Institut, war noch ziemlich jung, in den 30er Jahren war ich erst, und hatte einen Mitarbeiterkreis, in dem fast alle älter waren als ich. In der Zeit habe ich sehr schmerzlich erlebt, dass ich lernen musste, wie man Systeme, Organisationen entwickelt.

Denn mit diesem Job war die Erwartung verbunden, dass ich das Burckhardt Haus in eine andere Konstellation führe. Ich hatte jedoch Mitarbeiter, die dem Burckhardt Haus auf ganz andere Weise verbunden waren. Die hatten zum Teil mit ihrem Geld das noch aufgebaut nach dem Zweiten Weltkrieg, von der DDR kommend oder aus Berlin und jetzt sollte auf einmal die Gemeindehelferinnen-Ausbildung nicht mehr gelten...

Gut, nach acht Jahren Burckhardt Haus habe ich gesagt, jetzt will ich das erst mal studieren, wie man eine Organisation entwickelt. Das war für mich greifbar, dass man da was lernen muss. Ich hätte natürlich viel mehr vorher lernen müssen, wie man überhaupt führt, aber das gab es nicht in der Bundesrepublik. Führen ist: Gott gibt einem das Amt und dem schenkt er auch den Verstand.

*Also kam die zweite amerikanische Studienphase.*

Ich habe mir Geld gepumpt, um in Amerika studieren zu können. Da fand ich ein Institut, die hatten in ihren Grundsätzen auch die Entwicklung von Organisationen. Da bin ich hin, nur um nach drei Wochen festzustellen, die machen das ja gar nicht. Durch Vermittlung kam ich zu Meredith Peters, die hatte eine spezielle Ausbildung für Organisationsentwicklung und wurde meine Tutorin. Ich habe anderthalb Jahre in Amerika studiert und wurde vom Veterans Administration Hospital aufgenommen; das sind die bestens ausgestatteten Krankenhäuser in Amerika, damals für die GIs aus Korea und Vietnam. Da hat der Direktor mich auch wieder unter seine Fittiche genommen. „Bitte, ich habe Balint-Gruppen gemacht in Deutschland, dies und jenes, aber ich verstehe zu wenig von Organisation.“ Da hat er mich mit an die Uni genommen, wo er Seminare und Vorlesungen gehalten hat über Management, organizational development, und dann habe ich das neben dieser anderen Ausbildung gemacht.

*Wie wurde da gearbeitet?*

... Durch die Förderung des Veterans Administration Hospital habe ich auch Gruppen gemacht. Ich habe mit zurückgekehrten GIs gearbeitet, die

## GERD BAUZ – Interview mit Eva Renate Schmidt



weder arbeits-, noch liebesfähig waren. Die kriegten in diesen Hospitals drei Monate meistens, um psychisch wieder aufgebaut zu werden. Da habe ich sehr viel gelernt und vor allen Dingen unheimlich viel Material zur Kenntnis genommen. Das war dort noch gar nicht als Buch erschienen in Amerika, sondern bestand aus vielen Arbeitspapieren.

Und als ich nach anderthalb Jahren gegangen bin, hat Finn Hanson, der Direktor dieses Unternehmens, zu mir gesagt: „Renate, Du kannst mit den Pfarrern in Deutschland genau dasselbe machen, was Du mit den GIs aus Korea hier gemacht hast. Du musst nur alles übersetzen.“ Und es stimmte. Der hat mich ausgestattet mit Stößen von Papieren. Ich kam mit Ideen und englischen Papieren aus Amerika zurück und habe dann gleich angefangen zu übersetzen, abzuziehen und so. Es gab ja auch hier keine Bücher damals zu dem Thema, und dann haben wir auch angefangen, die ersten Bücher selber zu machen. So entstand dann ‚Gemeindeberatung‘, die erste Ausgabe; dann Jahre später ‚Beraten mit Kontakt‘, die etwas reifere Fassung. So war das.

#### *Wie schlossen Sie Ihre Studien in den USA ab?*

Das Institut, an dem ich eingeschrieben war, das war dann noch ein Problem am Schluss. Die Kommission von fünf Männern, die mich prüfen sollten, hatte keine Ahnung von Organisationsentwicklung. Das waren KSA-Leute. Die konnten meine Arbeit gar nicht beurteilen, haben aber gesagt: „Wir können Sie nicht anerkennen.“ Es sollte dann doch noch eine zweite Prüfung geben. Und dann kamen nicht nur fünf, sondern zehn: „Da wollen wir dabei sein.“ Das würde sie interessieren. Und es war ein reines Vergnügen, die Prüfung mit denen zu machen. Weil die mich wie ein Peer behandelt haben. Das soll ja auch so sein bei einer Prüfung, wenn Du da aufgenommen wirst in eine Berufsgruppe. Da bin ich mit großem Reichtum dann wieder zurück nach Deutschland und wollte das ja jetzt in der deutschen Kirche machen, der badischen Landeskirche.

#### *... sind aber in Hessen gelandet?*

Ich kam nach Deutschland zurück und hatte ein ganzes Konzept entworfen, wie man Gemeindeberatung in deutschen Kirchen machen könnte, und traf mich mit Bischof Heidland öfters und er

war mehr oder weniger begeistert über das. Er hat gesagt: „Das kriegen wir hin.“ Schaffen einer neuen Stelle und so weiter. Dann musste er das mit seinem Kollegium, den Oberkirchenräten besprechen und die kamen immer mit neuen Auflagen. Ich hätte die Berichtspflicht. Ich müsste über die Beratung, die ich in den Gemeinden mache, ihnen berichten. Da habe ich gesagt: „Herr Landesbischof, das können Sie gleich vergessen. Keine Gemeinde wird offen über ihre Probleme mit mir reden, wenn die wissen, Sie, der Oberkirchenrat kriegt hinterher einen Bericht.“ Der zweite Punkt war, ich müsste in die Gemeinden gehen, die sie mir zuweisen für Beratung. Das geht auch nicht. Beratung muss freiwillig sein und die müssen selber wählen können. Es muss vertraulich sein, keine Berichtspflicht. Er hat sich nicht durchgesetzt und sagte dann zu mir: „Frau Schmidt, Sie würden das schaffen, die zu überzeugen, aber ich kann das nicht.“ Da habe ich gesagt: „Wenn Sie das nicht schaffen, traue ich mir das nicht zu.“

Da waren die Hessen schon am Suchen. Die dachten, ich bin noch in Amerika und da kriegte ich die ersten Anrufe, ob ich nicht mal nach Darmstadt käme, sie wollten mit mir reden.

#### *Wie haben Sie entschieden?*

Ich hatte allerdings auch viele andere Freunde hier, die Professoren waren, die alle sagten: „Komm zu uns, wir richten ein neues Ding ein, das ist genau das, was fällig ist in der Bundesrepublik, das gibt es noch zu wenig. Du hast ein völlig offenes Feld.“ Es war schon eine interessante Stunde. Dann habe ich aber gesagt: „Ich möchte es in der Kirche machen. Ich würde gerne in der Kirche das einbringen und nicht in irgendwelchen Unternehmen.“ Dann hat die hessische Landeskirche mich kommen lassen und die haben Hals über Kopf entschieden. Ich habe heute noch den Eindruck, sie wussten nicht, was sie beschlossen haben. Die Hessen sind ja immer, sagen sie, vorn. Es war was Neues und da hatte ich den Eindruck, die wollten dabei sein.

#### *... waren sie dann auch.*

Naja, die Probleme kamen dann hinterher, denn der Konflikt, den ich vorher noch nicht sehen konnte mit dem Leitenden Geistlichen Amt war vorprogrammiert. Ich sehe noch diese sieben Herren, sechs Pröpste und Kirchenpräsident mir



gegenüber sitzen und mich befragen, sodass ich nach einer Weile sagte: „Jetzt habe ich Ihre Fragen beantwortet, ziemlich ausführlich, jetzt wüsste ich doch mal gern, was Sie denken.“ Und da sagen die: „Das ist nicht üblich, dass wir das hier gleich verhandeln. Das machen wir nachher, wenn wir allein sind.“ Da bin ich mit dem Kirchenpräsident Hild rausgegangen und habe gesagt: „Herr Kirchenpräsident, wenn Sie mich wollen für Gemeindeberatung, dann wird es auch um Kommunikation gehen: Wie wir miteinander reden.“ Er hat gesagt: „Sie haben recht, ich werde dafür sorgen, dass mein Stellvertreter Sie über dieses Gespräch informiert.“...

#### *Wie ging's weiter?*

Das war nicht immer einfach: „Ob wir dieselbe Ekklesiologie vertreten wie die Pröpste?“ Wir haben uns theologisch nicht so viel geäußert wie eben über dieses neue Feld. Das war sicher auch ein Defizit der ersten Jahre. Ich habe es auch zu Anfang gar nicht begriffen, dass viele Kirchenmänner so was nur inhalieren können, wenn es theologisch begründet ist. Wir haben ja in den Anfängen auch immer Leute von außerhalb geholt, die bestimmte Fachbereiche vertraten und die haben natürlich keine Theologie eingebracht. Aber ganz offensichtlich hat die Verzahnung zwischen Theologie und diesen anderen Konzepten uns große Mühe gemacht, obwohl es bereits mein Interesse war, als ich nach England zum Studium ging, Sozial- und Gesellschaftswissenschaften mit Theologie zu verbinden.

#### *Wie entwickelte sich Ihr Selbstverständnis?*

Wir haben uns lange Zeit überhaupt nicht als Interne Beratung für die Landeskirche verstanden, sondern zwar als interne Berater, aber mit all den Einschränkungen, die man dann auch als ‚third party‘ hat, weil man drin ist und dazu gehört. Aber das hat sich erst so allmählich entwickelt zu sagen, auch die Struktur der Landeskirche und der Kirchenleitung und der Synode sind Thema, könnten Thema der Beratung sein. Gemeindeberatung ist sicher angetreten, mitzudenken und mit zu entwickeln. Das wird ja nun offensichtlich auch mehr in Anspruch genommen.

*Was würden Sie spontan sagen, welchen wichtigsten Impuls konnten Sie als Gemeindeberaterin einbringen?*

Ich denke, jetzt methodisch gesprochen, eines der wichtigsten Instrumente in den Beratungen mit den Gemeinden war immer: Immer Feedback zu installieren. Die Selbstreflexion auch als Führungsinstrument zu benutzen. Das ist ja für Kirche ziemlich ungewöhnlich... Wie oft habe ich in der Synode gehört: „Ich hatte die ganze Woche Magenschmerzen. Man muss so sehr abwägen, was man sagt.“ Warum ist es mir nicht gelungen, die zu überzeugen? ...Auch gegen Ende meiner Zeit in der Kirchenleitung habe ich eingebracht: „Können wir uns nicht das angewöhnen, nach jeder Sitzung eine Feedbackrunde zu machen? Ich gehe nach Hause und bin oft so bedrückt.“ Mein Flügel war dann oft meine einzige Rettung, dass man da was spielt, auch sehr aggressiv spielt, um was abzufahren. Aber diese direkte Kommunikation wurde in diesen Gremien gefürchtet wie der Teufel das Weihwasser. „Was tun wir uns da an?“ Aber das könnte man doch gerade dadurch auch öffnen und menschlicher machen. Ist mir nicht gelungen.

#### *Liebe Frau Schmidt, kommen wir zum Schluss ...*

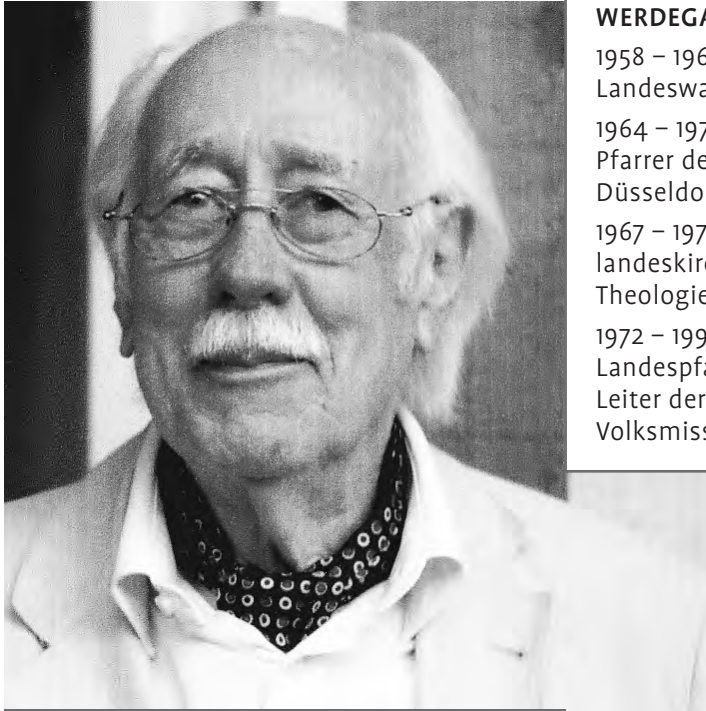
Sie haben mich vorher gefragt, wie ich überhaupt da draufkam, wie man Systeme entwickelt. Das waren eben die zum Teil negativen Erfahrungen auch im Burckhardt Haus. Gut, die Personen sind natürlich wichtig, aber wie verträglich sind die Philosophien, die Ideologien, die Konzeptionen, die Strukturen und Kulturen und insofern denke ich schon, ist es immer wichtig, gerade was wir hier auch mit dem Schichtenmodell noch mal haben, die Kontexte anzuschauen.

Ja, ich freue mich, dass es weitergeht und dass es was bringt und dass Sie auch selber Spaß dran haben.

*(Das Gespräch im Auftrag der ZOEGB führte Gerd Bauz, 18. April 2014)*

- Eva R. Schmidt, Hans G. Berg, *Beraten mit Kontakt: Handbuch für Gemeinde- und Organisationsberatung, Offenbach 1995, 2. Auflage 2002*
- Heidi Witzig, *Wie kluge Frauen alt werden: Was sie tun und was sie lassen. Mit Porträts von Sabine Bobst. Xanthippe, Zürich 2007, Taschenbuchausgabe 2012.*
- *Ein Streifzug durch die Anfänge von gboe, Reader, Selbstverlag IPOS 2009*

**DIE LEUTE KÖNNEN VIEL!**  
Interview mit Theo Haarbeck



**WERDEGANG**

1958 – 1964  
Landeswart der Schülerbibelkreise  
1964 – 1972  
Pfarrer der Melanchthon-Kirchengemeinde  
Düsseldorf  
1967 – 1972  
landeskirchlicher Beauftragter für  
Theologiestudierende  
1972 – 1992  
Landespfarrer für Gemeindeaufbau,  
Leiter der Abt. Gemeindeaufbau im  
Volksmisionarischen Amt, Düsseldorf

**GESPRÄCH**

*Lieber Theo, wann hattest Du die erste Idee von so etwas wie Gemeindeberatung?*

Oh, das kam schon in der Predigt zu meiner Einführung 1972. Da sagte Präses Immer:

„Reform unserer kirchlichen Strukturen ist notwendig, es ist unser Wunsch, dass diese Reform durch Dich, lieber Bruder Haarbeck, vorangetrieben wird.... Es wird sehr davon abhängen, wie dieses Amt wahrgenommen wird: als Hilfe und nicht als Reglementierung, durch Anstöße und nicht durch ein Bremsen, in freundlichem Begleiten und nicht in der Art einer Aufsichtsbehörde.“

*Da stecken ja bereits Beraterische Elemente drin: Hilfe zur Selbsthilfe, Anstöße geben, begleiten ...*

Es gab auch schon einen landeskirchlichen Ausschuss, der sich mit der Reform der kirchlichen Strukturen befasste: der Raumordnungs- und Struktur-Ausschuss (ROSTA). Meine Aufgabe war, das umzusetzen, was der Ausschuss dachte.

*Du allein?*

Zunächst ja. 1974 kam ein Diplom-Soziologe hinzu: Folker Hungar.  
Wir haben das dann zusammen gemacht.

*Was habt Ihr genau gemacht?*

Das Anliegen des Ausschusses war, dass Nachbargemeinden und Kirchenkreise kooperierten. Nicht

mehr jede Kirchengemeinde sollte jedes Handlungsfeld (z.B. Jugendarbeit, Kirchenmusik, Krankenpflege) aufrecht erhalten müssen, sondern es sollte nach sinnvollen Kooperationsmöglichkeiten und Schwerpunkten gesucht werden. Wir haben die Presbyterien besucht, ihnen die ROSTA-Ideen vorgestellt und – wenn sie dies wollten – mit ihnen nach Kooperationsmöglichkeiten gesucht.

*Und wenn sich die Presbyterien auf den Weg machen, seid Ihr wahrscheinlich mit einem Sitzungsbesuch nicht ausgekommen?*

Ja genau! Sehr schnell bildeten sich zwei Besuchsformate heraus: die Sitzungsbegleitung und das Presbyteriums-Wochenende. Auch das Themenspektrum erweiterte sich: Bestandsaufnahme, Schwerpunktsetzung, konkrete Arbeitsplanung und mitten drin: Konfliktbearbeitung.

Wir bekamen so viele Anfragen nach Presbyteriums-Wochenenden, dass wir sie bald nicht mehr allein bewältigen konnten. Wir fragten Pfarrerrinnen und Pfarrer, die unserer Arbeit wohlwollend gegenüber standen, ob sie bereit wären, auch mal so ein Presbyteriums-Wochenende zu moderieren. Einige waren bereit. Mit ihnen gründeten wir dann 1974 den „Arbeitskreis Gemeindeberatung“. Ihm gehörten damals sechs Personen an.

*Und wie habt Ihr diese Gemeindeberaterinnen und Gemeindeberater zugerüstet?*

Jetzt bist Du mir etwas zu schnell! Zunächst einmal hatten wir selbst Lernbedarf. Ab 1972 belegte ich regelmäßig Kurse in Themenzentrierter Interaktion (TZI), um in Gesprächsführung und Gruppenleitung fit zu sein und ab 1973 nahm ich an der bundesweit ersten Ausbildung für Gemeindeberatung in der Ev. Kirche in Hessen und Nassau teil, die Eva Renate Schmidt und Tom Hogema leiteten. Jetzt erst konnten wir daran denken, unser Knowhow weiterzugeben und beraterische Erfahrungen mit unseren Kolleginnen und Kollegen zu teilen.

*Was habt Ihr angeboten?*

1975 fand das erste rheinische Ausbildungslaboratorium für Gemeindeberatung statt. Es sollte

- den Teilnehmenden einen Überblick vermitteln über die Komplexität von Beratungsvorgängen in organisierten Strukturen,

- ihnen die Möglichkeit schaffen, sich selbst in entsprechenden Beratungsprozessen zu erproben,
- sie vertraut zu machen mit einigen Methoden und Instrumenten von Organisationsentwicklung und
- sie gegebenenfalls ermutigen, in diesem Feld zu arbeiten und weiter zu lernen.

Weitere Laboratorien fanden 1976, 1978 und 1979 statt. Der Teilnehmerkreis um den Kern der Beratung-Lernenden erweiterte sich zunehmend. Es kamen mehr und mehr Interessierte, die aus unserem arbeitsmethodischen Ansatz etwas für ihre eigene berufliche Praxis lernen wollten.

So haben wir in den 80er Jahren zunehmend Fortbildungskollegs angeboten, die nicht mehr auf eine Beratungsausbildung abzielten. Ende der 80er Jahre hat dann der Arbeitskreis zusammen mit meinem Kollegen Folker Hungar ein dreijähriges, berufsbegleitendes Ausbildungscurriculum konzipiert und ab 1991 durchgeführt.

*Und wenn Du so zurückdenkst: Was hat Dir am meisten Spaß gemacht?*

Es war die befreiende Entdeckung: Die Leute können viel! Unsere Amtskollegen haben sich viele Gedanken dazu gemacht, was sie für schöne Modelle und Bausteine in die Gemeinden mitnehmen könnten. Wir haben Zutrauen, Fragen und kreative Arbeitsformen mitgenommen und dabei erlebt, wie Presbyterinnen, Presbyter, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aufblühten, ihre eigenen Ideen und ihr eigenes Können entdeckten und dann frisch zu Werke gingen.

*Theo Haarbeck, wir danken Dir herzlich für dieses Gespräch!*

*(Das Gespräch im Auftrag der ZOEGB führte Dieter Pohl)*

Zeitschrift für Organisationsentwicklung  
und Gemeindeberatung

#### Herausgeber:

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

und

Förderverein für Organisationsentwicklung  
und Gemeindeberatung in der EKHN

Kaiserstr.2, 61169 Friedberg

Telefon: 06031-162970

Telefax: 06031- 162971

E-Mail: foerderverein-gboe@ekhn-net.de

www.gboe.de

www.ipos-ekhn.de

#### Redaktion

Dr. Ernst-Georg Gäde,

E-Mail: eg.gaede@online.de

Hans-Joachim Güttler,

E-Mail: guettler-beratung@t-online.de

Susanne Habicht,

E-Mail: Susanne.Habicht@ib.nordkirche.de

Dr.Frank Hofmann,

E-Mail: drfhofmann@t-online.de

Dieter Pohl („V.i.S.d.P“),

E-Mail: dieter.pohl47@googlegmail.com

www.pohl-organisationsentwicklung.de

Die veröffentlichten Artikel geben nicht un-  
bedingt die Meinung der Redaktion wieder.

Grafik: Raphael Schreiner,

Seeheim-Jugenheim

Druck: RehaWerkstatt Rödelheim,

Frankfurt

Erscheinungsweise jährlich

ISSN 1864-8649

Bezugspreise:

pro Heft 10 €, ab fünf Exemplare 8 € je Heft

Bezugsadresse siehe oben

#### BERICHT DES GBOE - VORSTANDES

Die Delegiertenversammlung 2014 in Loccum hat einen neuen Vorstand für drei Jahre gewählt: Gerd Bauz, Hessische Kirchen, Vorsitzender; Claudia Neumann, Mitteldeutsche Kirche, Stellv. Vorsitzende; Bernd Rüger, Oldenburgische Kirche; Christoph von Stritzky, Nordkirche; Achim Zobel, Badische Kirche.

Das Material der D.A.CH.-Tagung in Loccum insgesamt steht bereit unter:

<http://www.gboe.de/d-a-c-h-tagung/2014-loccum.html>.

Auf der DV wurde beschlossen, fürs nächste Jahr ausnahmsweise nicht zur einer D.A.CH.-Tagung sondern für den **11. bis 13. März 2015** zu einer kleinen **Fachkonferenz mit Delegiertenversammlung** nach Berlin einzuladen mit dem Thema: **„Gemeindeberatungen als Interne Beratungseinrichtungen“**. Wunsch und Planung sind, dass jede Einrichtung mit zwei, drei Personen vertreten sein möge.

Noch in diesem Jahr, für den **19. Dezember**, ist eine kleine Konsultation in Kassel geplant, zu der insb. die ausbildenden Einrichtungen eingeladen sind: **Stand und Perspektive der Ausbildung in GBOE** sind das Thema.

Der Vorstand gibt folgende Sitzungstermine im Herbst 2014 bekannt:

18.09. Fulda; 18.12. Kassel.

**Wie Organisationen sich bilden, entwickeln und verändern**

*In Organisationen ist beides vorhanden: Veränderungsdruck und Veränderungslust. Manchmal scheint es, dass der Sog des Alltags keinen Raum lässt, die wichtigen von den dringlichen Dingen zu unterscheiden. Manchmal kommt es unter dem Druck schwindender Ressourcen zu handfesten Konflikten oder nichts scheint vorwärts zu gehen. Manchmal kommt eine ganze Abteilung, eine ganze Gemeinde in den Flow einer unbeirr- baren Aufbruchsstimmung.*

*Grund genug, der Frage nachzugehen, wie Organisationen „ticken“, wie sie entstehen, welche Dynamiken sie entwickeln, welche Steuerungsmöglichkeiten es für Leitung gibt und wie sie unter den Bedingungen von Unsicherheit existieren! Ausgehend von Erfahrungen der Teilnehmenden selbst führt das Seminar im Horizont systemtheoretischer Grundannahmen in ein differenzierteres Verständnis der Wirkweisen und Entwicklungsmöglichkeiten von Organisationen ein.*

**Zielgruppe:** Pfarrer/innen, Führungskräfte, Interessierte an einer Weiterbildung in systemischer Organisationsberatung/ Gemeindeberatung

**Termin:** 08. – 11. Oktober 2014

**Veranstalter:** IPOS Friedberg, EKHN

**Ort:** Haus am Maiberg, Heppenheim

**Leitung:** Jutta Rottwilm, Studienleiterin IPOS  
Harald Gröschel, Supervisor, Organisationsberater, Stuttgart

**Kosten:** 455,- Euro inkl. Unterkunft, Verpflegung

**Anmeldung an:** ipos@ekhn-net.de (bis zum 08.09.2014)

**Mit komplexen Situationen wertschätzend umgehen**

*Zum ersten Mal bieten wir ein Training im „Art of Hosting“ an. Seit mehr als zehn Jahren gibt es diese effektive und ganzheitliche Methode, um in zunehmend komplexer werdenden Situationen, Lösungen durch neue Formen des Gespräches zu finden. Die Einbeziehung verschiedener Interessen und Interessenten und auch die achtsame Form, in der die Gespräche geführt werden und nach Lösungen gesucht wird, trägt dazu bei, dass das Verantwortungsbewusstsein gestärkt wird und nachhaltige Lösungen entwickelt werden.*

*Sammeln Sie im Art of Hosting – Training erste Erfahrungen mit diesem besonderen Ansatz zur Problemlösung. Erlernen Sie die Haltung, die für Kommunikation dieser Art nötig ist. Bringen Sie eigene Themen mit und nutzen Sie die Energie und vielfältigen Impulse der Gruppe, um für sich selbst neue Ideen zu entwickeln im Umgang mit schwierigen Situationen.*

**Zielgruppe:** kirchliche Mitarbeiter/innen mit Führungsaufgaben

**Termin:** 10. – 13. November 2014

**Veranstalter:** Gemeinsames Pastoralkolleg der EKIR, der EKvW, der Lippischen Landeskirche und der Ev.-reformierten Kirche Gemeindeberatung/Organisationsentwicklung der EKIR (GO)

**Ort:** Ebernburg, Bad Münster am Stein

**Leitung:** Cornelia vom Stein, Landespfarrerin, GO, Düsseldorf,  
Dr. Peter Böhlemann, Gemeinsames Pastoralkolleg, Schwerte

**Referentinnen:** Ria Baeck, Mitbegründerin der „Art of Hosting“  
Ursula Hillbrand  
Nina Nisar

**Kosten:** 300,- Euro

**Anmeldung an:** claudia.steiner-kuhlmann@institut-afw.de

**Informationen:** cornelia.vomstein@ekir.de oder Tel. 0211-3610244

<p><b>Startseminar: Ausbildung Organisationsentwicklung und Gemeindeberatung</b></p> <p>Mit der berufsbegleitenden Ausbildung in Organisationsentwicklung / Gemeindeberatung im IPOS erwerben die Teilnehmenden die Kompetenz, Organisationen wirksam zu begleiten, zu beraten und dazu beizutragen, sich weiter zu entwickeln. Die Ausbildung gründet im systemtheoretischen Ansatz. Wissen, Können und Sein in der professionellen Rolle als Berater/in wollen integriert sein. Dreh- und Angelpunkt ist die beraterische Praxis, in die die Teilnehmenden sofort zusammen mit einem/einer Seniorekolleg/in einbezogen werden. An ‚Lerntagen‘ und in der Supervision reflektieren sie ihre Erfahrungen und hinterlegen sie mit angemessenem diagnostischem und methodischem Repertoire und entwickeln so ihre systemische Haltung. Besonders intensiviert ist der Lernprozess jährlich im September beim achttägigen Laboratorium, in dem die drei „Jahrgänge“ eine Großgruppe bilden.</p> <p>Die Ausbildung verbindet Teilnehmende aus unterschiedlichen Professionen, Systemen und Regionen.</p> <p>Voraussetzung für die Aufnahme in die Ausbildung ist die Teilnahme am Startseminar. Dessen erster Teil führt in die komplexe Dynamik moderner Organisationen ein. Im zweiten, dem Zulassungsteil werden wechselseitig die Zugangsvoraussetzungen für die Ausbildung geprüft.</p>	<p><b>Zielgruppe:</b> alle an der OE-Ausbildung Interessierten</p> <p><b>Termin:</b> 19.. – 22. Februar 2015</p> <p><b>Veranstalter:</b> IPOS Friedberg, EKHN</p> <p><b>Ort:</b> Haus am Maiberg, Heppenheim</p> <p><b>Leitung:</b> Jutta Rottwilm, Studienleiterin IPOS Wolfgang Kleemann, Organisationsberater, Frankfurt Uwe Jaschke, Personalberatung, Friedberg</p> <p><b>Kosten:</b> 350,-- Euro zzgl. Unterkunft, Verpflegung (20% Rabatt für Teilnehmende aus den „neuen“ Bundesländern)</p> <p><b>Anmeldung an:</b> ipos@ekhn-net.de (bis zum 18.12.2014)</p>
<p><b>„Den inneren Spiegel putzen“ – Organisationale Selbsterfahrung</b></p> <p>Für Organisationsberater/innen ist es unumgänglich, ihr Verständnis von Organisationen auch auf der Folie der eigenen organisationalen Vor- und Gegenwartserfahrungen zu reflektieren, gleichsam den ‚inneren Spiegel‘ zu putzen, um in der Beratung nicht den eigenen Projektionen zu erliegen. Es bedarf für die Beraterrolle des Kennenlernens der eigenen Stressmuster, der ‚Druckpunkte‘, von Abwehr und Verführbarkeit usw. Situationsgemäß kommen verschiedene Methoden u. a. aus Gestalt- und Familientherapie sowie der Aufstellungsarbeit zur Anwendung.</p>	<p><b>Zielgruppe:</b> GBOE Berater/innen</p> <p><b>Termin:</b> Frühjahr 2015, Do 15h bis Sa 15h, auf Anfrage</p> <p><b>Veranstalter:</b> IPOS Friedberg, EKHN</p> <p><b>Ort:</b> Haus Friedberg, Friedberg/Hessen</p> <p><b>Leitung:</b> Prof. Dr. Annemarie Bauer, Gruppenanalytikerin (DAGG), (Lehr- ) Supervisorin(D3G) in eigener Praxis, Systemische Familientherapie, Gestalttherapie, Organisationsaufstellungen, Heidelberg</p> <p><b>Kosten:</b> 350,-- Euro inkl. Unterkunft, Verpflegung</p> <p><b>Anmeldung an:</b> ipos@ekhn-net.de</p>

**Leitung wahr – nehmen**

*Leitung wahrnehmen ist leichter gesagt als getan. Leitung wahrnehmen, also sie bewusst annehmen, ernst nehmen und Leitungskompetenz kontinuierlich weiterentwickeln, dazu machen wir mit diesem Pastoralkolleg ein neues Angebot. Pfarrerinnen, Pfarrer und andere Leitungsverantwortliche in Gemeinden und kirchlichen Gremien haben Gelegenheit, in vier Kompaktmodulen und fünf Coaching-Tagen ihr eigenes Leitungsverständnis fachlich und theologisch zu reflektieren und weiter zu entwickeln. Eine gemeinsame Auswertung der gemachten Erfahrungen geschieht in einem zweitägigen Kolloquium. Die Weiterbildung kann auch der Vorbereitung auf Leitungsaufgaben der mittleren kirchlichen Leitungsebene dienen.*

**Zielgruppe:** Leitungsverantwortliche in Gemeinden und kirchlichen Gremien

**Termin und Themen:**  
 02. – 04. März 2015  
 Modul 1: **Veränderungen gestalten**  
 01. – 03. Juni 2015  
 Modul 2: **Leitung wahr – nehmen**  
 04. – 06. Nov. 2015  
 Modul 3: **Konfliktfähigkeit stärken**  
 07. – 09. März 2016  
 Modul 4: **Strategisch leiten**

19. – 20. Mai 2016  
 Kolloquium  
 Die Coaching-Termine werden im ersten Modul vereinbart.

**Veranstalter:** Gemeinsames Pastoralkolleg, Schwerte  
 Gemeindeberatung/Organisationsentwicklung der EKIR (GO), Düsseldorf

**Ort:** Internationales Evangelisches Tagungszentrum, Wuppertal

**Leitung:** Landespfarrerin Cornelia vom Stein, GO, Düsseldorf  
 Pfarrer Dr. Peter Böhlemann,  
 Gemeinsames Pastoralkolleg, Schwerte

**Kosten:** 110,- Euro pro Modul (inkl. Coaching)

**Anmeldung an:** Damaske@go.ekir.de  
 Tel. 0211-3610242

**Mit System die eigene Pfarrstelle besetzen**

*In ihrer Kirchengemeinde steht die Besetzung einer Pfarrstelle an. Was bedeutet dies für den Kirchenvorstand? Welche Vorüberlegungen sind dabei wichtig? Wie sollte das Bewerbungsverfahren organisiert werden, um den passenden Bewerber, die passende Bewerberin zu finden? Dieser Workshop lädt alle Mitglieder von Kirchenvorständen ein, die die Besetzung einer Pfarrstelle vorbereiten und das Bewerbungsverfahren effektiv durchführen wollen. Er bietet:*

- grundlegende Informationen zum Besetzungsverfahren
- Arbeitsweisen zur Entwicklung eines Stellenprofils
- Kriterien zur Sichtung von Bewerbungsunterlagen
- Hilfestellung zur Strukturierung eines Bewerbungsgespräches

**Zielgruppe:** Kirchenvorsteherinnen u. Kirchenvorsteher

**Termin:** Sa, 25. April 2015 9.30 – 16.30 Uhr

**Veranstalter:** Landeskirchenamt der EKIR, Abt.1, Düsseldorf  
 Gemeindeberatung/Organisationsentwicklung der EKIR (GO)

**Ort:** Internationales Evangelisches Tagungszentrum, Wuppertal

**Leitung:** Claudia Zimmer, Dipl.-Soz.-Wiss., Organisationsberaterin, GO, Düsseldorf

**Referent:** Dr. Volker A. Lehnert, Kirchenrat, leitender Dezernent für Personalentwicklung, Landeskirchenamt, Düsseldorf

**Kosten:** 45,- Euro

**Anmeldung an:** Damaske@go.ekir.de (bis zum 13.03.2015)

## Leitungswechsel in der westfälischen Geschäftsstelle für Gemeindeberatung und Organisationsentwicklung

Mehr als 10 Jahre lang hat Hans-Joachim Güttler die Gemeindeberatung und Organisationsentwicklung in der Evangelischen Kirche von Westfalen geprägt. Die Standards, denen sich die Gemeindeberatung in Westfalen heute verpflichtet fühlt, hat er maßgeblich mit auf den Weg gebracht. Die Gemeindeberatung ist nach 20-jährigem Bestehen heute als inhouse consulting der Landeskirche fest etabliert und durch eine landeskirchliche Pfarrstelle für die Geschäftsstellenarbeit sichergestellt. Neben der Geschäftsstellenarbeit gibt es einen Kreis von fachlich ausgebildeten Gemeindeberaterinnen und -beratern, für die Hans-Joachim Güttler Fortbildungsangebote entwarf und für die Weiterbildung nach den GBOE Standards sorgte. Hierbei schärfte er den Blick für eine wertschätzende und förderliche Beratungshaltung. Auch auf der Ebene der GBOE /EKD hat er immer wieder durch Anregungen und Nachfragen Akzente gesetzt und Diskussionen angeregt. Im Februar dieses Jahres ist Hans-Joachim Güttler in den Vorruhestand getreten, um noch einmal neue Aufgaben für sich zu entdecken, sich mit anderen Fragestellungen zu beschäftigen und weiter zu gehen. In einem festlichen Gottesdienst wurde er entpflichtet und im anschließenden geselligen Empfang, Raum zum Dank und Erinnern geboten.

Zugleich wurde sein Nachfolger Ernst-Eduard Lambeck eingeführt. Aus dem Gemeindepfarramt kommend bringt er als Gemeindeberater und Organisationsentwickler diverse Erfahrungen mit ein. Ernst-Eduard Lambeck stammt gebürtig aus Schwelm, wohnt heute mit seiner Familie in Bielefeld. Gemeindeberatung heißt für ihn, „Leitungsgremien auf unterschiedlichen Ebenen der Landeskirche zu unterstützen, anstehende Veränderungen aktiv anzugehen und zu gestalten. Gemeindeberatung sorgt mit Hilfe von systemischen Interventionen für eine Gesprächskultur, in der die Klienten ihre Fragestellungen angehen, für Klärung sorgen und einen Weg der Zukunftsgestaltung finden.“ Auf der DACH-Tagung in Loccum konnte er unter den Kollegen bereits erste Kontakte knüpfen.

Beiden Kollegen wünschen wir alles Gute für ihre jeweiligen Wege.

Kerstin Neddermeyer





**MIT FREUDEN ERNTEN –  
Biblisches Saatgut für Zeiten und  
Prozesse des Übergangs  
Schwabenverlag, Ostfildern 2013**

Wie erzählen wir von den Veränderungen, die in unserer Kirche anstehen? Mit welchen Begriffen, welchen Bildern, welchen Akteuren? Mit welchem Grundton beschreiben wir die Situation, die Vergangenheit, die Zukunft und die Aufgaben?

Wenn es stimmt, dass unsere Narrationen Wirklichkeit nicht nur deuten sondern konstruieren, dass unsere Erzähltraditionen Perspektiven, Denk- und Handlungsoptionen schließen oder öffnen, dann ist die Erzählung einer der wesentlichen Schlüssel der Veränderung.

Wie erzählt die Bibel von Veränderung? „Veränderung ist die Grundmelodie biblischer Erzählungen“ (S. 12). Paul Zulehner, Eckehard Roßberg und Anna Hennersperger nehmen uns mit in den Erzählraum der Schrift, und so entsteht ein neuer, anregender Resonanzraum: biblische Erfahrungen und unser gegenwärtiges Erleben kommen miteinander ins Schwingen. „Biblisches Saatgut“ werden die vorgestellten Texte nicht durch wissenschaftliche Exegese und Kommentierung, sondern durch ein interessiertes, an einem Thema orientiertes Durchschreiten der Narration. Das hierbei Entdeckte bringen die Autoren in Dialog mit ihren praktischen Erfahrungen und ihrem Fachwissen in Gemeindeberatung und Organisationsentwicklung. Zentrale Themen für Veränderungs-Prozesse kommen in den Blick, z. B. der Umgang mit der Angst, mit Widerständen, mit Rückschritt und Umweg, die Verknappung von Ressourcen, die Kraft der Visionen und nicht zuletzt immer wieder die Frage: Rechnen wir damit, dass Gott einer der „player“ im Prozess ist?

Als „Lehrtexte für uns Heutige“ (S. 16) dienen die großen Veränderungs-Geschichten des Volkes Israel (Exodus, Wüstenwanderung und Landnahme) ebenso wie Konflikt-Geschichten (Abraham und Lot, der Streit um die Brunnen) und die Deutung von Deportation und Exil durch die Propheten (Jeremia und Jesaja), ein breiter Fundus

von elf Erzählungen auf 136 Seiten. Der erste Abschnitt setzt dabei überraschend und gekonnt die Überschrift: Das Beste liegt noch vor uns (über den Ackerkauf Jeremias in Anatot, Jer 32,1-15).

Über viele fachliche Impulse hinaus stellt „Mit Freuden ernten“ aber auch die oben schon formulierte Frage: Wie erzählen wir unsere aktuellen Veränderungen? Und was können wir davon haben, in den anstehenden Veränderungen auch die alten Geschichten zu erzählen?

Beim Lesen bekommt man darauf Antworten:

- *Den einen Schritt zurücktreten zu können aus der eigenen Betroffenheit und im Abstand der biblischen Erzählung zum Beobachter der eigenen Situation werden. Die Perspektiven verändern.*
- *Im Abstand Muster erkennen, die aktuell entlasten können („der Widerstand kommt wie ein Naturgesetz, und er bleibt nicht das letzte Wort“).*
- *Mit dem Humor und Augenzwinkern so mancher biblischen Geschichte nicht mehr alles so bierernst nehmen zu müssen.*
- *Mal ausprobieren können, wie es klingt, aus dem eigenen Mund zu hören „Das Beste liegt noch vor uns!“*
- *Sich die Glaubenszuversicht der Alten ausleihen zu dürfen, wenn es selber gerade dafür nicht reicht.*

Methodisch würde es dann darum gehen, die biblischen Texte nicht zu predigen, sondern als Resonanzraum für eigene Erfahrungen zu gestalten, sie zusammen klingen zu lassen mit dem, was Menschen heute erleben, und so neue Klänge zu erzeugen – neue Perspektiven, Denk- und Handlungsoptionen, neue Wirklichkeit.

Susanne Schatz

Landeskirche/Bistum	Ansprechpartner/in	E-Mail und Internetadresse
<b>Gesellschaft für Gemeindeberatung und Organisationsentwicklung in der Evang. Kirche in Deutschland (GBOE)</b>	<b>Vorsitzender: Gerd Bauz</b>	<b>ipos@ekhn-net.de www.gboe.de</b>
Evangelische Kirche in Baden	Ralph Hartmann	gemeindeberatung@ekiba.de www.ekiba.de
Ev.-Lutherische Kirche in Bayern	Armin Felten	gemeindeakademie@elkb.de www.gemeindeakademie-rummelsberg.de
Ev.-Luth. Landeskirche in Braunschweig	Ute Ermerling	ute@ermel-bs.de www.landeskirche-braunschweig.de
Bremische Evangelische Kirche	Gert Dalgas	Gemeindeberatung@kirche-bremen.de www.kirche-bremen.de
Ev.-Lutherische Landeskirche Hannovers	Matthias Wöhrmann	gemeindeberatung@kirchliche-dienste.de www.gemeindeberatung-hannover.de
Ev. Kirche in Hessen und Nassau und Ev. Kirche von Kurhessen-Waldeck	Gerd Bauz	ipos@ekhn-net.de www.ipos-ekhn.de
Ev. Kirche in Mitteldeutschland	Bettina Koch Claudia Neumann	gemeindedienst@ekmd.de bettina.koch@ekmd.de claudia.neumann@ekmd.de www.gemeindedienst-ekm.de
Ev.-Luth. Kirche in Norddeutschland	Susanne Habicht	Susanne.Habicht@lb.nordkirche.de www.institutionsberatung.de www.gfgo-nordkirche.de
Kirchenkreis Mecklenburg-Pommern	Uta Loheit	uta.loheit@elkm.de www.kirche-mv.de/Gemeindedienst
Ev.-Lutherische Kirche in Oldenburg	Bernd Rüger	gemeindeberatung@kirche-oldenburg.de www.kirche-oldenburg.de
Ev. Kirche der Pfalz	Dagmar Peterson	gemeindeberatung@evkirchepfalz.de dagmar.peterson@institut-kirchliche-fortbildung.de www.evangelische-gemeindeberatung.de
Ev. Kirche im Rheinland	Cornelia vom Stein	vomStein@go.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	ernst-eduard.lambeck@amd-westfalen.de www.gb-westfalen.de
Ev. Landeskirche in Württemberg	Gisela Dehlinger	gisela.dehlinger@elk-wue.de gemeindeEntwicklung@elk-wue.de www.gemeindeentwicklung-und-gottesdienst.de

Landeskirche/Bistum	Ansprechpartner/in	E-Mail und Internetadresse
<b>Assoziierte Mitglieder</b>		
Ev.-methodistische Kirche in Deutschland	Jörg Finkbeiner	joerg.finkbeiner@emk.de www.emk-bildungswerk.de
Ev.-methodistische Kirche Schweiz		www.bildungundberatung.ch
Evangelischer Kirchenkreis Lichtenberg-Oberspree	Thomas F. Berger	t.berger@beraterteam-berger.de www.kklios.de
<b>Bundeskonzferenz Gemeindeberatung in der Katholischen Kirche (BUKO)</b>	<b>Gabriele Glandorf-Strotmann</b> <b>Erwin Westermeier</b>	<b>Glandorf-Strotmann@egv-erzbistum-hh.de</b> <b>ewestermeier@bistum-eichstaett.de</b>
Bistum Münster	Andreas Fritsch	fritscha@bistum-muenster.de
Bistum Aachen	Bernd Wolters	bernd.wolters@bistum-aachen.de
Bistum St. Gallen (CH)	Damian Kaeser-Casutt	Damian.Kaeser-Casutt@bistum-stgallen.ch
Bistum Limburg	Daniel Rick	D.Rick@BistumLimburg.de
Bistum Osnabrück	Dieter Kamp	D.Kamp@bistum-os.de
Bistum Regensburg	Domkapitular Peter Hubauer	Phubauer.seel@bistum-regensburg.de
Bistum Bamberg	Domkapitular Prof. Dr. Peter Wünsche	seelsorgeamt@erzbistum-bamberg.de
Bistum Trier	Dr. Gundo Lames	Gundo.lames@bgv-trier.de
Bistum Passau	Dr. Diözesenadministrator Klaus Metzl	generalvikariat@bistum-passau.de
Bistum Würzburg	Dr. Klaus Roos	Klaus.roos@bistum-wuerzburg.de
Bistum Rottenburg-Stuttgart	Dr. Matthias Ball	MBall.institut-fw@bo.drs.de
Bistum Augsburg	Dr. Robert Ochs	Pop.entwicklung@bistum-augsburg.de
Bistum Fulda	Ernst-Joachim Jost	Gemeindeberatung@bistum-fulda.de
Bistum Hamburg	Gabriele Glandorf-Strotmann	Glandorf-Strotmann@egv-erzbistum-hh.de
Bistum Mainz	Generalvikar Dietmar Giebelmann	generalvikar@bistum-mainz.de
Bistum München und Freising	Robert Lappy	RLappy@eomuc.de
Bistum Essen	Rolf Preiss-Kirtz	Rolf.preiss-kirtz@bistum-essen.de
Bistum Köln	Ulla Stollenwerk	Ulla.stollenwerk@erzbistum-koeln.de
Bistum Hildesheim	Ullrich Koch	Ullrich.Koch@bistum-hildesheim.de
Bistum Berlin	Uta Raabe	seelsorge@erzbistumberlin.de
Bistum Freiburg	Wolfgang Oswald	Wolfgang.oswald@ipb-freiburg.de
Bistum Eichstätt	Erwin Westermeier	ewestermeier@bistum-eichstaett.de

**Heft 14  
SEPTEMBER  
2014**



**HERAUSGEBER:**

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

**und**

**Förderverein für Organisationsentwicklung  
und Gemeindeberatung in der EKHN**

**Kaiserstr. 2, 61169 Friedberg**

**Telefon: 06031-16 29 70**

**Telefax: 06031-16 29 71**

**E-Mail: foerderverein-gboe@ekhn-net.de**

**www.gboe.de**