

Heft 21
August
2021

Nr

Disruption –
sich neu
erfinden!?

Ermutigung und Hilfen, neue Wege zu gehen



Uta Pohl-Patalong
Kirche gestalten
Wie die Zukunft von Kirche
gelingen kann

.....
256 Seiten / Broschur
€ 20,00 (D) / € 20,60 / CHF* 29,90
(*empf. Verkaufspreis)
ISBN 978-3-579-06536-6

.....
Auch als E-Book erhältlich

Die Institution Kirche ist im Umbruch und oft herrscht bei den Verantwortlichen die Wahrnehmung vor, diesem Geschehen hilflos ausgeliefert zu sein. Dieses Buch bietet Orientierung und Entscheidungshilfen bei der Suche nach der künftigen Gestalt von Kirche und Gemeinde. Zentrale Themen, die gegenwärtig kontrovers diskutiert werden und zu denen Entscheidungen getroffen werden müssen, werden mit ihren Herausforderungen dargestellt. Die Darstellung historischer und theologischer Hintergründe verhilft zu einem besseren Verständnis, worum es eigentlich geht. Ein Überblick über verschiedene Möglichkeiten der Entscheidung mit ihren Vor- und Nachteilen erweitert das Spektrum von Lösungsmöglichkeiten. Konkrete Fragen helfen bei einer Entscheidungsfindung. Abschließend werden erste Schritte zur Umsetzung der Entscheidung vorgestellt.

GÜTERSLOHER
VERLAGSHAUS



Erfahren Sie mehr
unter www.gtvh.de

Editorial

5

Themenbeiträge

Maren Lehmann	Was war »Gesellschaft«?	6
Michael Schüßler	Gemeindeberatung und die Disruptionen einer Ereignis-Netzwerk-Pastoral	11
Ulrich Hemel	Disruption als Zeitzeichen und als Fanal – was die Kirche von Unternehmen in der Krise lernen kann	15
Richard Hartmann	Interview mit Bischof Peter Kohlgraf	20
Christian Stäblein	Gemeindebilder 2040? Fünf Gründe, warum es die nicht geben sollte	24
Frank Hofmann	Disruption der Parochie?	27
Ulrich Feser-Lichterfeld	„Das Kaffeetrinken muss leider ausfallen, wird aber nachgeholt“, oder: Wie Gemeinde sich neu (er-)finden kann	31
Christhard Ebert	Komplexität	34
Bernd Neukirch	Interview mit Wiebke Herding	38

Projektbeiträge

Thomas Schaufelberger	Ko-Disruption im Coworking Space: Brutkasten einer neuen kirchlichen Lern- und Innovationskultur	41
-----------------------	--	----

Materialkoffer

Christhard Ebert	Spiral Journal	44
Doris Vogel-Grunwald	Charmante Interventionen im Online-Format	45
Wiebke Davids	Das analoge in die digitale Welt mitnehmen	47

INHALT

INHALT

Besprechungen

Richard Hartmann	Der Mensch in der Selbstorganisation: Eine Besprechung	48
------------------	---	----

Buchbesprechung

Werner Vogel	„Das geriatrische Team – wie interprofessionelles Arbeiten gelingt	49
--------------	---	----

Aus der GBOE

Christhard Ebert	D-A-C-H-Tagung 2021	53
------------------	---------------------	----

Veranstaltungen

54

Adressen der Gemeindeberatung

57

IMPRESSUM UND REDAKTION

52



Doppelte Disruption

Die Skulpturen von Edith Voßen zeigen eine doppelte Disruption.

Metall wird zu Schrott.

Schrott wird gesammelt und künstlerisch zusammengeschaubt.

Es entstehen Figuren zur Passionsgeschichte des Johannesevangeliums.

(Seiten 4, 7, 10, 19, 30, 52)



*Edith Voßen
– Pilatus –
Foto:
Dieter Pohl*



Disruption

„(Sich) neu erfinden“ das klingt recht positiv und bezeugt, dass wir, wer immer das ist, das Heft des Handelns noch in Händen halten. Wer Disruption bei wikipedia sucht (Disruption – Wikipedia [3.4.2021]), wird auch eher zuversichtlich bleiben. Zum „Ersetzen veralteter Technologien“ braucht es auch die Handelnden.

Wenn jedoch unter dem Begriff „Disruption“ eine Phase der Evolution gemeint ist oder noch mehr, wenn bei Übersetzungen aus dem Englischen von „stören, unterbrechen, spalten, zersprengen, zerreißen, zerstören, aufbrechen“ die Rede ist (siehe: Was bedeutet eigentlich Disruption? Definition und Erklärung (startupwissen. biz [3.4.2021]), dann kann das Erschrecken wachsen: Dann wird die Veränderung über uns hereinbrechen?

Die Stimmung der Mitarbeiter*innen unserer Kirche und der Verantwortungsträger*innen ist je nach persönlicher oder theologischer Disposition unterschiedlich.

Einige würden am liebsten die Kirche gegen die Wand fahren. Die geistliche Dimension eines Wandlungsprozesses (Kohlgraf) wird dann ausgeblendet. Fanal oder Zeitzeichen (Hemel) stehen einander gegenüber. Wenn sich die gemeinschaftliche Pfarrei auflöst und stattdessen die überkirchliche (?) Caring Community entwickeln müsse (Feeser-Lichterfeld), sind wir zu Transformation und Metamorphose (Hofmann) herausgefordert. Wenn andererseits wir als Organisationsentwickler*innen und Gemeindeberater*innen davon ausgehen, dass es Handlungsmöglichkeiten gibt, die letztlich in ewiger Gewissheit (Hofmann) gegründet sind, kann das zuversichtlich stimmen. Dieser Handlungsoptimismus muss jedoch nochmals relativiert werden: Wenn Pastoral sehr grundlegend als kreative Konfrontation von Evangelium und Existenz in Wort und Tat, als Suche nach den Spuren von Gottes verstanden wird (Schüßler), werden die disruptiven Erfahrungen hoffentlich zu Neuentdeckungen führen, nach denen wir sogar ganz neu unsere Art als Kirche zu leben buchstabieren.

*Für die Redaktion
Richard Hartmann*

Was war »Gesellschaft«?

Unter die Komposita, mit denen die Gesellschaft über das 20. Jahrhundert hinweg beschrieben wird, reiht sich neuerdings die »Corona-Gesellschaft« ein – die wie der Nachtrag erscheint, der zur »Risikogesellschaft« noch gefehlt hatte.¹

Prof. Dr. Maren Lehmann



¹ Vgl. nur Volkmer, Michael/Werner, Karin (Hg., 2020), *Die Corona-Gesellschaft. Analysen zur Lage und Perspektiven für die Zukunft*. Bielefeld: transcript; und Beck, Ulrich (1986): *Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Letztere ist der Name einer Welt, die von globalisierter sozialer Ungleichheit geprägt ist – einer Ungleichheit des Betroffenseins von Entscheidungen, zugleich eine Ungleichheit des Zugangs zu Entscheidungen. Die »Risikogesellschaft« ist eine Gesellschaft, die ihre Positionen immer noch in Mustern des Obenbleibens, Hochkommens, Untenseins beschreibt, die aber beginnt, stattdessen Muster von Inklusion und Exklusion zu nutzen. In diesem neuen Muster war Zugehörigkeit keine Frage der Herkunft und der Unterstützungsmilieus mehr, sondern wurde eine Entscheidungsfrage, eine Frage des Sichvorbereitens und Sichentschließens, des Energieaufwands, der Technologie, des Managements. Das war Gesellschaft: eine sich selbst vom Statusdenken befreiende und an dessen Stelle ein Chancendenken setzende Welt, eine eher städtische als ländliche Welt, eine Gesellschaft eben und keine Gemeinschaft, oder genauer: eine Gesellschaft, die das Gemeinschaftliche privatisiert.

Zur Industriegesellschaft und ihrer Wachstumseuphorie passte diese Gesellschaft sehr gut, so gut, dass ihre Schattenseite – ein krasser Verschleiß aller natürlichen, physischen und seelischen Ressourcen – als irgendwie vorläufiges Handicap betrachtet und so zugleich gesehen

und ignoriert wurde. Natur, Physis, Seele – das waren alles Schwierigkeiten, mit denen man fertig werden, die man sich ›unterwerfen‹ würde, die also irgendwie vorläufig waren – eines unbekanntes, aber gewiss eintretenden Tages würde eine Technologie erfunden werden, die diese Schwierigkeiten handhabbar machen oder ganz beheben würde.

Ulrich Beck bringt diese Gewissheit auf den unendlich oft zitierten Punkt: »Not ist hierarchisch, Smog ist demokratisch«, schreibt er. Und er meint damit ausdrücklich, dass sich »mit der Ausdehnung von Modernisierungsrissen – mit der Gefährdung der Natur, der Gesundheit, der Ernährung etc. – [...] die sozialen Unterschiede und Grenzen [relativieren]« – sie verlieren ihre hierarchisierende Wirkung und »entfalten [stattdessen] eine egalisierende Wirkung.«² Es gibt keine Möglichkeit, sich der Betroffenheit zu entziehen; die Gefahren erreichen jede*n. Das Problem ist nicht mehr die ungleiche Verteilung des Reichtums und damit der Verfügungsrechte über die Natur; das Problem ist jetzt die gleiche Verteilung der Gefahren und Risiken der erschöpften, verschlissenen Natur. Gleich verteilt heißt: nicht externalisierbar. Jedes Elend und jedes Gift, das wir exportieren, erreicht uns wieder. Das Ergebnis ist eine im selben Moment mit sich selbst zufriedene und von sich selbst beunruhigte Gesellschaft; es entsteht ein »Endzeitfatalismus«, der »das private und politische Stimmungspendel in jede Richtung ausschlagen [lässt]«.

Edith Voßen
– Wahrheit
blüht auf –

Foto: Volkmar
Schrimpf



² Beck 1986, a.a.O.: 48.

Das war die Risikogesellschaft. Und das ist die Corona-Gesellschaft. Wir meinten, schon seit Tschernobyl und seit Fukushima verstanden zu haben, was ›demokratischer Smog‹ heißt: ein Gift, das zu uns zurückkommt. Ein Gift, das geruchlos ist wie das Geld, also nicht stinkt; ein Gift, das unsichtbar ist wie das Elend, also nicht stört. Wir meinten auch, mit dem AIDS-Virus eine weitere demokratische Gefahr verstanden zu haben, die zu den Begleitumständen exkludierter Sexualität gehört, also jede verklemmte Grenze sicher überwindet. Schon damals, übrigens ebenfalls in den 1980ern, war es eine Lungenentzündung, die unheilbar schien; schon damals war das Bedrohlichste eine Verunsicherung der Intimität (damals der Sexualität, heute der Vertrautheit). Schon damals behalf man sich zunächst mit mechanischen Vorkehrungen, bevor pharmazeutische Lösungen gefunden waren. Schon damals folgte auf die anfängliche Beruhigung darüber, dass das Virus nur Risikogruppen treffen würde, die unmissverständliche Klarheit, dass jede*r möglicherweise oder tatsächlich betroffen ist, weltweit, niemand nicht.

Wir kennen also die Corona-Gesellschaft. Sie ist – rechnen wir von den ersten Berichten über das AIDS-Virus und den ersten GAU der Kernenergie an – mindestens 40 Jahre alt. Sie ist eine, sie ist die eine Risikogesellschaft, immer noch. Sie ist, was sie war. Was also ist neu, was ist anders?

Auf den ersten Blick neu ist ein Wechsel der Blickrichtung von den Produktionsformen zum Individualverhalten, und zwar zu jenem Individualverhalten, das sich nicht als Leistung darstellen lässt, weswegen dafür (was wir ganz vergessen oder in die Behinderten- und Altenheime verlegt hatten) kaum noch Beschreibungsmöglichkeiten zur Verfügung stehen. Der industrielle Ressourcenverschleiß hat eine ökologisch sensible Problemwahrnehmung

ermöglicht und gefördert, die auf die Formen industrieller Produktion gerichtet ist. Es gibt zwar auch Seitenblicke auf den privaten Energieverbrauch und das Konsumverhalten, aber das Interesse gilt der Überwindung der alten, um fossile Brennstoffen kreisenden Industrie. Dabei wird ein dezidiert technologischer Bias gepflegt, der (wie sich an den Wahlerfolgen der ökologischen Bewegungen etwa in Baden-Württemberg zeigt) industriell ohne weiteres integrierbar ist, den gesellschaftlichen Wohlstand mehrt (und – wir erinnern uns an Beck – an der prekären Blindheit für dessen Ungleichverteilung nichts ändert) und das Leistungsdenken forciert. Individualverhalten – das ist irgendwie Sport, Joggen, Wellness, also das, was man sonst noch so zur Optimierung des Selbst tut und wovon sich erzählen lässt.

Das Corona-Virus zwingt aber jetzt zu einem Blick in die sozialen Räume, die von der Industrie sowohl geschaffen (sie ermöglicht Wohlstand, also Konsum) als auch freigehalten werden: in die von den Zumutungen von Schule und Firma verschonte Zeit, die private, persönliche, individuelle Zeit, die Zeit freundschaftlicher, familialer Vertrautheit, die Zeit aber auch der privaten Konflikte, der ökonomischen Nöte, der gesundheitlichen Ängste. Die »Lockdown«-Maßnahmen beruhen ja auf der Annahme von öffentlichen »crowded places« (städtische Plätze, Lokale, Theater, Büros, Hörsäle, Gottesdienste), die um der Minimierung von Ansteckungsgefahren willen entleert (man könnte sagen: entdichtet, entspannt, d.h. gelockert) werden sollen. Man verlagert die Sozialbeziehungen auf die andere Seite, über die Grenze, und im gegebenen Fall heißt das: ins Nichtöffentliche, ins Private. Dass dieses Private die Ansteckungsgefahren mindere, beruht auf der Annahme, dass es dort (im Vergleich zu den crowded places) weniger Kontakte gäbe. Im Privaten aber sind, wie die Alltagserfahrung genauso wie die Familiensoziologie weiß, die Kontakte zwar zahlenmäßig geringer, aber zugleich gerade deswegen erheblich dichter.

Nicht im formal Organisierten, nicht am Arbeitsplatz werden jetzt – und das ist neu – die Gefahren und Risiken der Gesellschaft vermutet, sondern im informal Geselligen. Die Gemeinschaft als die andere Seite der Gesellschaft gerät in den Fokus, und damit fällt auch auf, wie wenig wir darüber wissen. Einerseits behilft man sich mit der Entleerung des öffentlichen Raums, der städtischen, religiösen, wissenschaftlichen, künstlerischen Geselligkeiten. Andererseits verlagert sich die Sozialität damit in einen gewissermaßen blickdichten Raum. Das Private, Vertraute, Familiäre schien uns doch längst entweder traditional zu sein, so dass wir es (wie den ländlich-kleinstädtischen Herkunftsort) möglichst hinter uns lassen (oder es auch, als Spielart dieses modernistischen Dünkels, den migrantischen Milieus zuschreiben). Oder es war uns als Residuum höchstpersönlicher Intimität so attraktiv wie schwierig erschienen. Es war Umgebung von Glück und Unglück, von Entspannung und Verzweiflung, von Nähe und Gewalt – es war das, wovor wir in unsere Büros, Kneipen, Kinos fliehen können wollten und jetzt, erstmals, nicht können. Im Grunde – und war das nicht endlich überfällig – leben wir alle wie jene, die wir bisher immer in die Heime abgeschoben hatten; wir bekommen jetzt alle die Depressionen, die – ohne daß uns das interessiert hätte – die in ihren Küchen alleingelassenen Frauen und die auf den Bänken der Pflegeanstalten zurückgelassenen Alten bekommen hatten. Auch Vereinsamung ist demokratisch. Die Corona-Gesellschaft, könnten wir also sagen, ist die ins Private abgeschobene Seite der Risikogesellschaft und damit eine Gesellschaft, für die das Private zum »Bumerang« werden wird.³

Neu ist außerdem etwas anderes, und es mag erstaunen, dass ich dies erst jetzt, an letzter Stelle, nenne. Neu ist, dass eine Technologie zur Verfügung steht, die dieses Risiko aufzufangen verspricht: Digitalisierung. Die Corona-Gesellschaft ist eine ins Private verlegte, eine privatisierte Risikogesellschaft, und sie erhofft sich die Reintegration (auch: die Republikation, die Wiedervergesellschaftung) dieser ihrer anderen Seite von digitalisierter Kommunikation, von Computernetzwerken. Die Gesellschaft, wie wir sie kannten, war eine Umgebung formaler Organisationen, sie war die soziale Umwelt der Schulen, Firmen, Behörden. Wenn man Erfolg hatte, dann hatte man ihn in Form einer Karriere, das heißt man war in der Lage, seine soziale Position zu wechseln und dabei dennoch an Ansehen zu gewinnen. Dazu war immer auch ein erheblicher Kommunikationsaufwand zu treiben, der sehr lange schon »Netzwerken« genannt wird: man erarbeitet sich eine soziale Umwelt auf der Grenze von Organisation und Gesellschaft, ein eigenes »Netzwerk« – und weil dieses Netzwerk zum Wechsel der Position dient, befindet es sich immer in einem prekären Verhältnis zur Organisation. Es ist strukturell einer Spielbank verwandt, in der man auf Chancen wettet und mit Möglichkeiten rechnet; und es ist von ähnlichem individuellen Reiz. Die Organisationstheorie, genauer die Gesellschaftstheorie der Organisation weiß sehr lange schon, dass dieser Reiz in der Kommunikation selbst liegt – schon das Spiel mit Chancen, nicht erst das Ergreifen von Chancen, ist verlockend. Dieses (wie es dann bald schon genannt wird) informale Spiel, diese formlos-anregende Kommunikation ist immer zugleich eine Verständigung über die Möglichkeiten der Organisation selbst, eine organisationale Ressource, kein Hindernis. ▶

³ Beck ebd.

Es sind Kommunikationsvirtuosen, die dieses Spiel beherrschen, und in der Gesellschaft, die wir kannten, waren Organisationen immer die Umgebungen, in denen es erlernt und betrieben werden konnte. Diese Virtuosität ist es, die digitalisiert wird, die uns von den Computern abgenommen wird; – und die Folge ist, dass die spielerischen Netzwerke, in denen unsere gesellschaftlichen Chancen verhandelt werden, sich strukturell verselbständigen. Sie verlieren die Verknüpfung mit den Organisationen, in deren Rahmen sie möglich werden, und verweisen nach außen, nicht nach innen. Es ist möglich, dass dadurch sehr bald schon die organisationalen Arbeitsumgebungen ähnlich unverstanden sein werden wie die privaten Umgebungen. Sie werden erscheinen als anachronistische Gehäuse, vor deren depressiver Anspannung man ins Offene zu fliehen hofft.

Prof. Dr. Maren Lehmann

studierte Design an der Burg Giebichenstein in Halle (Saale) sowie Erziehungswissenschaften und Soziologie an den Universitäten Halle/Wittenberg und Bielefeld. Seit 2012 ist sie Inhaberin des Lehrstuhls für Soziologie mit dem Schwerpunkt Organisationstheorie, seit 2014 des Lehrstuhls für soziologische Theorie im Fachbereich Kulturwissenschaften der Zeppelin Universität, Friedrichshafen.

Edith Voßen
– Wein –
Foto: Volkmar
Schrimpf



Michael Schüssler



Gemeindeberatung und die Disruptionen einer Ereignis-Netz- werk-Pastoral

*Die katholische Kirche steht in ihrer institutionellen Ausprägung unter einem Transformationsstress. Die Gefahr ist, auch durch Gemeindeberatung einer Machbarkeitsrhetorik zu verfallen, die vor allem den Druck auf die pastoralen Mitarbeiter*innen erhöht. Im Wissen, dass es im Glauben keinen eindeutigen Zugriff auf das Ursprungs-Ereignis gibt und die Wirklichkeit Gottes nicht verfügbar ist, plädiert Michael Schüssler für eine „Ereignis-Netzwerk-Pastoral“, in der Ereignisse des Evangeliums in den Netzwerken des Lebens kirchlich als Pastoral begriffen werden.*

Egal ob man es aktuell betrachtet (Missbrauchsskandal¹) oder langfristig (Freiburger Projektionsstudie²), die verfassten Kirchen werden weiter Ressourcen einbüßen, finanziell und wohl auch, was das Vertrauen angeht. Das bringt katholische Orte in ihrer institutionellen Selbstverständlichkeit und ihrem lehramtlichen Selbstverständnis als notwendige Orte des Heils unter Transformationsstress.

Wie Rainer Bucher einmal festgestellt hat, passen Gemeindeberatung und kirchliche Organisationsentwicklung da fast „zu gut auf die Bedürfnisse einer Kirche in den epochalen Krisenprozessen der späten Moderne“³. Kirchliche Organisationsentwicklung verspricht nämlich im kirchlichen Kontrollverlust⁴ und angesichts echter Ohnmachtserfahrungen gegenläufige Strategien der Handlungsfähigkeit.

¹ https://www.zi-mannheim.de/fileadmin/user_upload/downloads/forschung/forschungsverbuende/MHG-Studie-gesamt.pdf [Zugriff 24.1.2021].

² https://www.dbk.de/fileadmin/redaktion/diverse_downloads/dossiers_2019/Projektion-2060_FZG-Studie_Zahlen-katholische-Kirche.pdf [Zugriff 24.1.2021].

³ Rainer Bucher, *Neue Machttechniken in der alten Gnadenanstalt*, in: Valentin Dessoj / Gundo Lames (Hg.), *Denn sicher gibt es eine Zukunft* (Spr 23,18). *Strategische Perspektiven kirchlicher Organisationsentwicklung*, Trier, 2008, 274-291, 281.

⁴ Michael Schüssler, *Den Kontrollverlust erforschen. Theologische Archäologie der Kirche als Institution, Organisation und Netzwerk*, in: Michael Seewald (Hg.), *Kirche am Ort. Bausteine zu einer Ekklesiologie der Teilkirche*, Ostfildern 2018, 147-165.

Wenn ich recht sehe, geht es ja oft konkret um Konfliktfälle in Gemeinden oder die Beratung bei der Neuausrichtung von kirchlichen Einrichtungen und Initiativen. Hier eine handelsübliche Portion Professionalität einzubringen, ist natürlich nur sinnvoll. Betrachtet man allerdings die in Kirche mitgelieferten Narrative, lässt sich eine auffällig gut gemeinte Machbarkeitsrhetorik feststellen. Entlang positiver Psychologie, für die jedes Scheitern nur eine Chance für den nächsten Erfolg ist, wird fest an den nächsten kirchlichen Aufbruch geglaubt, an die nächste „Fresh Expression“, an die nächste Generation von „Burning persons“ und den nächsten Strategiekongress für die Pastoral 2.0/3.0/4.0, der das Ruder für die Kirche insgesamt herumreißt. Oder es macht halt der nächste Papst. Oder die neue Disruptionsstrategie aus dem erfolgsverwöhnten Silicon Valley, die man auf Kirche übertragen müsse.

Die Münchener Gemeindeberaterin Judith Müller meint, bei alledem werde jeweils eine Verheißung und ein Imperativ mittransportiert: „Die Verheißung: Es gibt ein Heilmittel, die Quoten kirchlicher Beteiligung noch einmal ins Plus zu drehen. Der Imperativ: Es müsste von den Leitungsverantwortlichen endlich beherzt aufgegriffen und vor Ort breit genug angewandt werden.“⁵ Das aber folgt einer projekthaften Planbarkeit der Zukunft, die man als Ausläufer des nachkonziliaren Geschichtsdispositivs verstehen kann. Im Gegensatz zum statischen Ewigkeitsdispositiv, in dem ehrfurchtig der ewige Gott im transzendenten Stockwerk über uns geglaubt wurde, verstanden sich die lebendigen Gemeinden nach dem II. Vatikanum als das dynamisch in die Zukunft pilgernde Volk Gottes. Gott schreibt mit uns seine (Heils)Geschichte und wir engagierten Christ*innen bauen am Wachstum des Reiches Gottes. Dass alles besser wird, wenn man sich nur genug anstrengt, lautet der sympathische aber ziemlich unglaubwürdig gewordene Fortschrittsoptimismus, der diese praktische Theologie grundiert. Es wird noch einmal deutlich, wie die eingangs geschilderte Gegenwart dieses kirchliche Selbstverständnis bedrohen muss und warum Gemeindeberatung so gefragt ist, indem sie Techniken und Strategien

verspricht, dieses Selbstbild zu sanieren und aufrechtzuerhalten.

Nun schlägt ausgerechnet die erfahrene Gemeindeberaterin ein Kontrastprogramm vor, vielleicht eine andere Art der Disruption. „Was tun?“, lautet mit Lenin die Frage an fast allen Orten der Pastoral. Und Judith Müller antwortet mit einem Vortrag des Schriftstellers Robert Schneider vom Ökumenischen Kirchentag 2003 etwas überraschend: *„Eben nichts ist zu tun. Es kann gar nichts getan werden – das ist meine Überzeugung –, denn alle künstlichen Wiederbelebungs-konzepte, jeder bemühte Neuaufbruch, all die hilflosen Versuche einer scheinbar zeitgemäßen Bild- und Sprachfindung müssen scheitern. Auszuhalten ist die Ohnmacht, ohne in Tatenlosigkeit zu versinken oder die Umstände verantwortlich zu machen. Einzuüben ist die Ohnmacht, anzunehmen, sie zu respektieren, sich endlich ihr zu stellen. Das ist menschliches, christliches, kirchliches Tun genug.“*⁶ „Nichts ist zu tun – ohne in Tatenlosigkeit zu versinken“ ist denn auch der paradoxe Titel ihres Beitrag auf *feinschwarz.net*.

Das trifft sehr schön eine Form pastoraler Theologie, die um den Ereignisbegriff herum entsteht und an der ich seit einer Zeit arbeite. Leicht kann das als unambitioniert oder resignativ missverstanden werden. Doch darum geht es nicht. Kann man nicht mit Gott in den Begegnungen, im situativen seelsorglichen Handeln, in der kleinen Zoom-Andacht während des Corona-Lockdown rechnen, ohne damit die Kirche retten oder neue Gemeindeglieder gewinnen zu müssen? Folgt man Michel de Certeau, dann gehört es zur paradoxen (Nicht-)Identität der christlichen Offenbarung, dass wir

⁵ Judith Müller, *Nichts ist zu tun – ohne in Tatenlosigkeit zu versinken*, in: *feinschwarz.net* vom 30.5.2017, online: <https://www.feinschwarz.net/nichts-ist-zu-tun-ohne-in-tatenlosigkeit-zu-versinken/> [Zugriff 24.1.2021].

⁶ Ebd.

gerade keinen eindeutigen Zugriff auf das Ursprungs-Ereignis haben. „Die Wahrheit des Anfangs enthüllt sich nur durch den Raum von Möglichkeiten, den sie eröffnet. ... Sie ist die Bedingung und nicht der Gegenstand der Operation, die sich aus ihr ergeben. ... Endlos stirbt sie ihrer eigenen historischen Partikularität, aber in die Erfindungen hinein, die sie anregt“⁷, so Certeau. Das Grab ist leer, und auf dem Weg nach Emmaus ist Jesus in dem Moment verschwunden, in dem er identifiziert werden konnte. Die Jünger müssen sich ihren eigenen Reim darauf machen, ihre eigene Theologie und Lebenspraxis entwerfen. Vom Ereignis her gedacht verändern sich die Sach-, Sozial- und Zeitdimension von Kirche.

Das Evangelium ohne Missionsdruck freigegeben:

Es geht im Christentum dann nicht um den Glauben als ein exklusives religiöses Besserwissen, sondern um die befreiende Erfahrung des Neubeginns, um das, was sich von Gott her hier und jetzt an Horizonten auftut, auch wenn es nicht so benannt wird. Die einzige Forderung des Evangeliums ist ein zum Leben Kommen des jeweils Anderen, ohne ihn intentional zu verändern, also weder in eine Gemeinde noch in ein religiöses Bekenntnis hineinzumanövrieren.

Kirchliche Sozialformen frei geben:

*Die Grenzen der organisierten Kirchen sind nicht die Grenzen der Aktualisierung des Evangeliums vom Reich Gottes. Frei geben heißt, die christliche Botschaft zu entdecken, auch wenn man die Erwartungen der Anwesenden nicht kennt, wenn sie nicht schon christlich vorgeprägt und mit den Selbstverständlichkeiten der gemeindlichen Kirche abgeglichen sind. Kirchliche Orte sind keine religiösen Bewahranstalten, die Gott einen Platz in der Welt sichern müssten. Die vielfältigen Vollzugsformen christlicher Existenz sind deshalb mit dem Konzept „Gemeinde“ nicht mehr auf den Begriff zu bringen. Schon in den biblischen Evangelien begegnen viele Menschen der Präsenz und Gastfreundschaft Jesu, ohne dass sie alle Jünger*innen werden müssten.*

Die Zeit aus ihrer Dauer frei geben:

Dauer als Kontinuität ist keine entscheidende Qualität kirchlichen Handelns. Treue zum Evangelium entsteht nicht durch die ungebrochene lineare Linie einer 2000jährigen Geschichte und auch nicht aus der Zukunftserwartung, eine ideale Utopie – wie man so sagt – „umsetzen“ zu können. Die Neuerfindung des Evangeliums findet statt, wenn die in den Glaubensarchiven beheimateten Versprechen Gottes zum Ereignis unserer Gegenwart werden: wenn sich Versöhnung ereignet, wenn dem fremden Anderen unbeschadet aller Differenz Anerkennung gewährt wird, wenn Menschen den Glauben als befreiende Horzonteröffnung erleben – oder bis zum Verzweifeln an und vor Gott genau darum ringen.

Hier zeichnet sich gerade eine ökumenische Suchbewegung ab. Im Rahmen des evangelischen Forschungsprojekts „Gemeinde auf Zeit“ legt sich offenbar ein ganz ähnlicher Reflexionszusammenhang nahe. Peter Scherle bezieht sich auf die hier skizzierte Ereignistheologie und versteht Kirche nicht mehr als territorial abgegrenzte Gemeinschaft der Erwählten, sondern ähnlich den Emmausjüngern als Dynamik des entzogenen Christus-Ereignisses. „Der Christus unter den Leuten tauchte ein in die Unordnung des Lebens (war mit den falschen Leuten zusammen, brachte Drinnen und Draußen durcheinander und störte sich nicht an Illegalität) und hielt eben diese – zumindest aus der Perspektive Gottes – für brauchbar.“⁸ In der Sprache dogmatischer Traktate heißt das: Die Christologie wird erst von der Schöpfungstheologie her für die Ekklesiologie ins richtige Fach geschoben. „Von daher gedacht, ist die Kirche nicht von ihrem Wesen als (exklusiv) Erwählte her beschreibbar, sondern nur mehr von ihrem Auftrag, an dieser Kommunikation

⁷ Michel de Certeau, *Glaubensschwachheit*, Stuttgart 2009, 176.

⁸ Peter Scherle, *Gemeinde auf Zeit und Kirche als Ereignis. Systematische Perspektiven*, in: Peter Bubmann / Kristian Fechtner / Konrad Merzyn / Stefan Ark Nitsche / Birgit Weyel (Hrsg.) *Gemeinde auf Zeit. Gelebte Kirchlichkeit wahrnehmen*, Stuttgart 2019, 19-29, 24.

des Heiligen Geistes (als Lebens-Mittel und als Heils-Mittel) mitzuwirken. Kirche dient diesem und ist selbst Ereignis dieser Kommunikation.“⁹ Und das heißt für die Sozialgestalt von Kirche: „Eine solche Weitung der Ekklesiologie zwingt uns, über die kirchliche Organisation hinaus (und die Sorge um ihre Zukunft) mit dem Ereignis von Kirche zu rechnen und dies kirchentheoretisch zu berücksichtigen.“¹⁰

Im Anschluss an ein Tübinger Forschungsprojekt, das den diözesanen Kirchenentwicklungsprozess in Rottenburg-Stuttgart netzwerktheoretisch untersucht hat, können diese Überlegungen in Richtung einer „Ereignis-Netzwerk-Pastoral“ gelesen werden.¹¹ Pastoral wird dann mit Rainer Bucher vom Konzil her sehr grundlegend verstanden als kreative Konfrontation von Evangelium und Existenz in Wort und Tat, als Suche nach den Spuren von Gottes Gnade in der Welt und in den Praxisvollzügen des Lebens. Die dem Gottesbegriff innewohnende Spannung von Erfahrbarkeit (Gott ist in allen Dingen) und unverfügbarer Entzogenheit (nichts in der Welt ist Gott) wird mit dem Begriff „Ereignis“ eingeholt. Ereignis fungiert dabei als Scharnierbegriff zwischen christlicher Glaubensperspektive und den kultur- und sozialwissenschaftlichen Analysen zur Kontingenz und Unbestimmtheit des Sozialen. Inhaltlich orientiert wird Ereignis-Pastoral vom Evangelium der biblischen Reich-Gottesverkündigung, die Drinnen/Draußen-Konstellationen per Definition irritiert, überschreitet und Zonen des Dazwischen produziert. Das verdichtet sich in der konstitutiven Unruhe dieser biblischen Frage: „Wo haben wir dich hungern gesehen?“ (Mt 25). Allerdings wäre es naiv, allein an singulären Ereignissen anzusetzen und nicht die situativen, diskursiven, politischen, organisationellen, affektiven und materialen Verbindungen zu beachten, die es voraussetzt und ermöglicht. Ereignisse wie die jeweils damit verbundenen Menschen leben von Gaben und Beziehungen, aus denen sie letztlich erst bestehen: Ereignis-Netzwerke eben. Deshalb könnte man in Anlehnung an Bruno Latour versuchsweise von einer

„Ereignis-Netzwerk-Pastoral“ sprechen, also Ereignisse des Evangeliums in den Netzwerken des Lebens kirchlich als Pastoral zu begreifen. Was würde es für Gemeindeberatung und Kirchenentwicklung bedeuten, sich selbst und andere in diese Richtung zu entwickeln?

Prof. Dr. Michael Schübler

hat Theologie und Pädagogik studiert und ist seit 2015 Professor für Praktische Theologie an der Katholisch-Theologischen Fakultät der Universität Tübingen. Er forscht unter dem Stichwort „Ereignis“ zur Verflüssigung kirchlicher Sozialformen, zu Gender und Religion, zu Caritas und Seelsorge sowie zur Dekolonisierung europäischer Theologien und Kirchen.

⁹ Ebd. 25.

¹⁰ Ebd. 25.

¹¹ Vgl. dazu Michael Schübler / Tobias Dera / Teresa Schweighofer / Lukas Moser (Hg.), *Kirche als Netzwerk pastoraler Orte und Ereignisse. Empirische Erkundungen und theologische Perspektiven*, Ostfildern 2021.



„Wir erleben Zeiten großer Veränderung, wenn nicht gar einen Epochenbruch. Was können Gemeinden mit Blick auf die Erfahrungen von Unternehmen, gerade in der Pandemie-Krise, lernen? Es mag überraschen – aber viele Erfahrungen sind tatsächlich übertragbar!“

Disruption als Zeitzeichen und als Fanal – was die Kirche von Unternehmen in der Krise lernen kann

Veränderungen gehören zum Leben. Gerade im Feld der Wirtschaft gilt mit einer gewissen Radikalität: Stillstand ist Rückschritt, und wer sich nicht immer wieder neu erfindet, wird untergehen.

Die Corona-Pandemie ist ein gutes Beispiel für Veränderungen, die sogar disruptiv sein können. Damit ist gemeint, dass es einen radikalen Paradigmenwechsel gibt, bei dem sich der Eindruck der Diskontinuität stärker aufdrängt als der Blickwinkel der Kontinuität. So waren Videokonferenzen noch vor fünf Jahren eine eher elitäre Spielerei, heute sind sie Normalität. Arbeiten von zuhause ist viel stärker zum Normalfall geworden als es die kühnsten Optimis- ▶

ten und Optimistinnen es sich hätten träumen lassen. Digitalkonzerne wachsen und gewinnen rasant an Wert, die Flugzeugindustrie und die Reisebranche darben.

Ein kluger Marktbeobachter bemerkte vor einigen Jahren zum Wert eines Unternehmens an der Börse folgendes: „Ein Drittel erklärt sich durch den Trend, ein Drittel durch die Branche, ein Drittel durch die Leistung des Unternehmens“. Zum Wirtschaftsleben gehört dabei auch das Ausscheiden von Unternehmen aus dem Markt, entweder durch den Verlust der Unabhängigkeit durch eine Akquisition oder durch eine Insolvenz, so wie etwa beim früheren Drogeriemarkt Schlecker, beim früheren Wirtschaftsprüfer Arthur Anderson oder bei Betrugsunternehmen wie Wirecard, die es unter vielen anderen auch gibt.

In keinem dieser Fälle kam der Zusammenbruch der Unternehmen ohne eigenes Zutun zustande. Das gilt in Pandemie-Zeiten nicht immer, denn manche Entwicklungen sind tragisch. Was soll ein Unternehmer tun, der sich Anfang des Jahres verschuldet hat, um ein Restaurant zu eröffnen? Welche Optionen hat ein Kinobetreiber, dem die Fixkosten davonlaufen?

Die von Joseph A. Schumpeter (1883-1950) apostrophierte „schöpferische Zerstörung“¹ ist in solchen Fällen erst einmal nur das eine, nämlich „Zerstörung“. Trotzdem gibt es gute Gründe für sein Bonmot. Denn gerade in der Krisensituation werden oft auch kreative Kräfte frei. So bot eine Weinkellerei plötzlich „digitale Weinproben“ an, verschickte also Wein in kleinen Flaschen à 0.25 l und organisierte unterhaltsame Verkostungen, die von Firmen und Organisationen gebucht werden konnten. Gleiches gilt für eine Reihe hoch kreativer gottesdienstlicher und spiritueller Angebote im kirchlichen Bereich. Innerhalb des Bundes Katholischer Unternehmer (BKU) gab es 2020 nicht nur Webinare und digitale Hilfsangebote, sondern auch spirituelle Angebote wie eine digitale Adventsfeier oder eine digitale Kontemplation.

Wie aber lassen sich die Erfahrungen und Lehren aus Corona im Wirtschaftsleben zusammenfassen? Fünf wesentliche Erfahrungen aus dem unternehmerischen Bereich sollen im folgenden Ab-

schnitt in Form von Thesen zur Sprache kommen und mit dem Versuch verbunden werden, deren Inhalt auf Kirchengemeinden zu übertragen.

Erstens

Große schreien lauter als kleine. Bekannte Markenunternehmen wie TUI und Lufthansa erreichten individuelle Rettungsmaßnahmen, kleine Unternehmen, Soloselbständige und viele mehr haben es trotz der „Novemberhilfen“ des Jahres 2020 und einzelner Aktionen viel schwerer, sich Gehör zu verschaffen. Lernen kann man daraus, dass Einigkeit stark macht und der Zusammenschluss Gleichgesinnter hilfreich ist.

Gilt dies auch für Kirchengemeinden? Vermutlich lautet die richtige Antwort „ja“, denn so wie es Unternehmerverbände gibt, könnte es auch Gemeindeverbände geben, die sich unabhängig von formalen Strukturen wie „Seelsorge-Einheiten“ und diözesanen Ordnungsgebilden auf freiwilliger Basis zusammenschließen, etwa weil mehrere Gemeinden zusammen eben doch leichter in der Lage sind, ein digitales Angebot in den Bereichen Gottesdienst und Spiritualität auf die Beine zu stellen.

Zweitens

Verlässliche Beziehungen zahlen sich aus. Was im angeblich so kalten Geschäftsleben überraschen mag, ist der Wert gewachsener Beziehungen. In unserem eigenen Familienunternehmen haben wir es feststellen können: Wenn Masken, Desinfektionsmittel oder medizinische Handschuhe knapp werden und Ware zugeteilt werden muss, gewinnt nicht die zufällige Laufkundschaft, sondern derjenige Arzt oder Fachhändler, der seit Jahren eine vertrauensvolle Geschäftsbeziehung pflegt. Gleiches berichten Buchhandlungen und Fitness-Studios: Die Investition in gute Beziehungen zahlt sich in Krisenzeiten aus.

Gilt dies auch für Kirchengemeinden? Auch hier scheint es übertragbare Erfahrungen zu geben. Denn in den Gemeinden, wo Menschen sich grüßen und namentlich kennen, führen tragfähige Beziehungen dazu, dass man sich gegenseitig nicht hängen lässt, gleich ob es um „digitale Sternsinger“ geht oder um die Seelsorge zugunsten alter und kranker Menschen.

Erforderlich ist dazu aber ein Verständnis von Kirche, das gemeinschaftsorientiert ist, das Menschen etwas zutraut und das nicht wirkt wie eine ferne Behörde. Leider ist auch diese Erfahrung noch Teil der Realität, gerade auch im Zusammenspiel von diözesanen Ebenen und Kirchengemeinden.

Drittens

Die Krise beflügelt die Extreme und wirkt als Katalysator für Megatrends. Die Digitalisierung wirkt als echter Epochenbruch², für den die Corona-Krise zum Brandbeschleuniger wird. Wer darauf einigermaßen vorbereitet war, konnte sich rasch auf die neue Situation einstellen. Wer auf Zeit gesetzt hatte, gehört nun zu den Verlierern in der Krise. Es ist kein Zufall, dass die Börsenkurse von Digitalkonzernen in die Höhe schießen, während die eh schon gebeutelte traditionelle Automobilindustrie an Wert verliert und ums Überleben kämpft. Der Online-Handel boomt, stationäre Geschäfte leiden. Diese Trends gab es schon zuvor, aber die Krise beschleunigt eben die Entwicklung. In manchen Fällen gilt sogar das problematische Prinzip: „The winner takes it all“. Gemeint ist damit eine neue Markt- und Machtkonzentration, etwa weil Amazon die Zugewinne aus dem Online-Handel zu einem sehr großen Teil abschöpfen kann. Mancher Mittelständler erinnert sich an das geflügelte Wort: „In Gefahr und großer Not bringt der Mittelweg den Tod“. Damit soll zum Ausdruck kommen, dass kleine und agile Einheiten oder aber sehr große Marktteilnehmer leichter überleben als Betriebe, die in mittlerer Größe weder agil genug sind für neue Aufbrüche noch groß genug sind für den Zugewinn von Marktanteilen.

Gilt dies auch für Kirchengemeinden? Paradoxerweise gilt auch hier eine gewisse Übertragbarkeit. Denn lebendige Gruppen, die im sozial überschaubaren Rahmen im-

mer wieder miteinander zu tun haben, etwa durch gemeinsames Singen, durch Jugend- und Familienarbeit oder sonstige „Zweckbündnisse“ sind stabiler als klassische, sich ausdünnende, aber weiterhin eher anonyme Gemeinden. Umgekehrt erleben wir einen Trend zu verordneten, immer größeren Seelsorge-Einheiten. Wir wissen nicht, ob er nachhaltig ist. Klar ist aber schon heute, dass „Skaleneffekte“, also Effekte der Bündelung, nicht immer abzustreiten sind, etwa im Bereich der Erwachsenenbildung, der Verwaltung und anderen. Andere Bereiche mögen kritischer zu beurteilen sein. Doch ganz von der Hand zu weisen ist es auch innerkirchlich nicht, dass eben die „Extreme“ beflügelt werden: Mittlere Einheiten ohne eigenes Profil verlieren, besonders kleine und agile Einheiten sowie größere Organisationen scheinen zu gewinnen.

Viertens

Überleben ist der Schlüssel, und Arme tun sich schwerer als Reiche. Im wirtschaftlichen Leben gilt dieser Satz ganz unmittelbar. Wer keine Rücklagen hat, rutscht in der Krise leicht in die Insolvenz. Immerhin 40% der Familienunternehmen haben laut einer Erhebung der Stiftung Familienunternehmen in der Corona-Pandemie privates Geld in ihren Betrieb gesteckt, um sein Überleben zu sichern. Richtig ist aber auch, dass nach einer Studie der Hans-Böckler-Stiftung Geringverdiener besonders starke Einkommensrückgänge erleiden. Das hängt daran, dass Aushilfen nicht mehr beschäftigt, Mini-Jobs etwa in der Gastronomie nicht fortgeführt werden. Weltweit wird geschätzt, dass die Zahl der Menschen mit einem Einkommen unter zwei Euro pro Tag in diesem Corona-Krisenjahr von etwa 690 Millionen auf 820 Millionen Menschen ansteigen wird: eine menschliche und gesellschaftliche Tragödie.

² Vgl. Ulrich Hemel, *Kritik der digitalen Vernunft, Warum Humanität der Maßstab sein muss*, Freiburg/Br.: Herder 2020.

Gilt dies auch für Kirchengemeinden? Hier ist in Deutschland eine Differenzierung angebracht. Denn die „Mittelzuweisungen“ laufen über die Diözesen, nicht die Finanzkraft der lokalen Gemeinden. Da aber die Kirchensteuermittel in den Jahren 2020–2021 je nach Schätzung um 10 bis 30 % einbrechen werden, stehen Maßnahmen der Mangelverwaltung schon heute vor der Tür. Dies gilt erst recht auf diözesaner Ebene. Reiche Bistümer wie Paderborn, Freiburg, München oder Köln stehen finanziell solider da als neue und „arme“ Bistümer wie etwa Hamburg und Görlitz. Wenn Kirche es mit Solidarität ernst meint, wird in naher Zukunft kein Weg an einem interdiözesanen Finanzausgleich vorbeiführen.

Fünftens

Gute Führung und transparente Kommunikation zahlen sich aus. Ein mir bekanntes Unternehmen mit über 500 Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen in Süddeutschland veröffentlichte anfänglich jede Woche, später alle 14 Tage ein Corona-Bulletin der Geschäftsleitung. In vielen Fällen war dessen Neuigkeitswert gering, sein Beitrag zur Vertrauensbildung zwischen Belegschaft und Unternehmensleitung riesig. Denn indirekt wurde kommuniziert: Wir nehmen Anteil aneinander. Wir sind alle betroffen. Und hier beschreiben wir die genauen Maßnahmen, die wir ergreifen. Manchmal wissen wir nicht, ob wir uns in ein oder zwei Wochen wieder korrigieren müssen. Interessanterweise gab es in diesem Unternehmen tatsächlich einen großen Zusammenhalt, trotz Kurzarbeit und Sparmaßnahmen. Denn organisatorische Glaubwürdigkeit hängt entscheidend an guter Kommunikation.

Gilt dies auch für Kirchengemeinden? Daran herrscht kein Zweifel. Denn Menschen spüren, ob sie ernst genommen oder „übersehen“ und „nicht wahrgenommen“ werden. Dass die Krisenkommunikation in der katholischen Kirche in den letzten Monaten und Jahren zu wünschen übriglässt, spürt jeder,

der sich für die christliche und katholische Sache engagiert. Dann gilt es aber, die Flinte nicht ins Korn zu werfen. Innerhalb des BKU, den zu leiten ich derzeit die Ehre habe, haben wir das Motto ausgegeben: „Wir halten Kontroversen aus“. Und diese Kontroversen sind bisweilen anstrengend und mühsam, aber die Grundhaltung, an einer gemeinsamen Plattform ohne Herabsetzung anderer festzuhalten, zahlt sich aus. Denn die Bereicherung durch Diversität setzt voraus, sich solcher Vielfalt in den Meinungen und Überzeugungen auch auszusetzen.

Disruption ist somit beides

Zeitzeichen und Fanal. Jeder Tag ist eine Chance zu einem beherzten Neuanfang. Denn die Suche nach Orientierung, die Suche nach Gemeinschaft, das Streben nach einem gemeinwohlorientierten Handeln sind so stark Kennzeichen unserer Zeit, dass auch große Unternehmen heute von ihrem „Purpose“³, also ihrem Zweck mit Blick auf ihren gesellschaftlichen Beitrag sprechen. In Unternehmen gilt heute klar und eindeutig: **Sinnschöpfung und Wertschöpfung** gehören zusammen. Für die soziale Marktwirtschaft mit ihrer Balance aus unternehmerischer Freiheit und sozialen Mindeststandards ebenso wie für die Christliche Soziallehre mit den zuletzt kräftigen Impulsen von Papst Franziskus in *Laudato Si* und *Fratelli Tutti* sind dies neue und großartige Chancen, eben weil gut geführte Unternehmen auch einen Beitrag zum guten Zusammenleben in Gerechtigkeit leisten.

³ Siehe Franziska Fink, Michael Moeller, *Purpose Driven Organisations- Sinn, Selbstorganisation, Agilität*, Stuttgart: Schäfer Pöschel 2018.

Wer aber, wenn nicht christlich inspirierte Gemeinschaften, sollte grundsätzlich besser in der Lage sein, *Leitplanken der Sinnorientierung* anzubieten? Der Staat kann entgegen dem Anschein in diesem ersten Krisenjahr 2020 nicht alles richten. Umfassende menschliche Entwicklung benötigt eine aufmerksame Wahrnehmung von Indikatoren der Wertschätzung und des Zusammenhalts. Das aber ist der Kern von Kirche, aus der Inspiration des Evangeliums. Und dies gilt auch dann, wenn oft genug von diesem Kern und von dieser Inspiration wenig zu spüren ist.

Prof. Dr. Dr. Ulrich Hemel

ist seit Juni 2018 der Direktor des Weltethos-Instituts. Der Unternehmer absolvierte sein Lizentiat in Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, unter anderem an der Päpstlichen Universität in Rom. Es folgte die Promotion in Katholischer Theologie sowie die Habilitation in Religionspädagogik mit einer Spezialisierung in Angewandter Ethik.

Seine Forschungs- und Arbeitsschwerpunkte sind Ethik in Unternehmen, Wirtschaftsanthropologie, Ethik der Künstlichen Intelligenz. Ulrich Hemel ist außerdem Mitglied der Europäischen Akademie der Wissenschaften und Künste sowie Präsident des Bundes Katholischer Unternehmer (BKU).



Edith Voßen
– Hannas –
Foto:
Dieter Pohl

■ **Seit August 2017 ist Prof. Dr. Peter Kohlgraf Bischof von Mainz. Die Herausforderungen, derer er sich stellen muss sind groß und sehr unterschiedlich: Die Bearbeitung des Macht-missbrauchs in der katholischen Kirche und die Formen der Verschleierung machen die Kirche unglaubwürdig.**

Sowohl die Veränderungen der Binnenstruktur der Diözese wie der Grundfragen im Synodalen Weg sind Herausforderungen mit noch offenem Ende. Im Dezember 2020, also mitten in der Coronakrise, wurde das Interview geführt.

Peter Kohlgraf



1. **Lieber Bischof Kohlgraf, aller Voraussicht nach sind Sie auch im Jahr 2030 und wahrscheinlich noch länger Bischof. Gibt es irgendeine Idee, wie die Kirche in Deutschland in 10 Jahren anders aussehen könnte, was sind Bausteine, von denen Sie ausgehen?**

Tatsache ist, dass wir als Kirche kleiner werden. Die Austrittszahlen sind hoch, die Zahl der Taufen geht zurück. Das sind die Fakten, die nackten Zahlen. Ich kann für mein Bistum sagen – und ich glaube, das trifft für viele Bistümer in Deutschland zu –, dass wir auf einem Weg sind, die Taufberufung zu stärken. Geringere Mitgliederzahlen bedeuten nicht, dass die Kirche weniger lebendig wird. Vielmehr wird es darauf ankommen, dass wir die Gläubigen noch stärker als früher mit in Verantwortung nehmen. Und ich hoffe: Nicht nur als Notstopfen und Notnagel, sondern aus einer echten Überzeugung heraus, dass Getaufte und Gefirmte Verantwortung in der Kirche übernehmen können.

Auch die finanzielle Entwicklung ist ein wichtiges Thema. Wenn es die Kirchensteuer weiter geben wird, dann wird sie doch massiv zurückgehen. Wir sind jetzt in Prozessen, Schwerpunkte zu formulieren – auch über 2030 hinaus – und zu überlegen: Was wollen wir? Was können wir? Was sollen wir? Und das darf nicht nur Mangelverwaltung sein, sondern wir müssen wirklich inhaltliche Schwerpunkte formulieren. Wir müssen uns fragen: Was können wir als Kirche leisten? Was wollen wir leisten? Was wollen wir eventuell auch nicht mehr leisten?

2. **Gibt es konkrete Anlässe, über die Zukunft der Kirchensteuer nachzudenken?**

Ich höre im Augenblick kein Rauschen, dass die Frage ansteht. Trotzdem brauchen wir einen Plan B, wie es weitergeht, wenn es die Kirchensteuer nicht mehr geben sollte. Denn wir können nicht planlos in die Zukunft gehen, sondern müssen auch überlegen, welche anderen Konzepte von Kirchenfinanzierung es geben kann.

3. **Kirche wird anders, mit weniger Priestern, weniger Geld, weniger Einfluss. Was könnte der Zugewinn für die Kirche sein. Wie werden wir dies in der Gemeinschaft der Kirche leisten können? Spiegelt sich da vielleicht auch das Wort von Papst Benedikt XVI. um die Entweltlichung wider oder ist das etwas anderes?**

Die Entweltlichung ist natürlich ein schillernder Begriff. Also ich glaube und hoffe, dass es nicht so gemeint ist, dass wir uns aus der Welt zurückziehen als eine kleine, heile Gruppe.

Ich glaube, wir müssen auch als kleiner werdende Kirche versuchen, mit guten und gut begründeten Positionen in der Öffentlichkeit präsent zu sein. Vielleicht zwingt uns die Entwicklung, bei geringem Einfluss unsere Positionen besser zu begründen. Wir können nicht mehr davon ausgehen, dass die Menschen einfach hinnehmen, was wir sagen. Ich sehe es positiv, dass wir gezwungen sind, unsere Positionen – ethische Positionen und Glaubenspositionen – mit guten Argumenten in eine säkularer werdende Gesellschaft einzubringen. Wir müssen und wollen überzeugen – und nicht nur hoffen, dass Leute auf Autorität setzen und hören. Insofern sehe ich das nicht nur als Verlust.

4. Es gibt nicht wenige, die sich auch lange engagiert haben und sagen, es hilft nichts anderes: Wir müssen den Laden an die Wand fahren und etwas ganz Neues aufbauen. Das wäre ja das, was im Extremsinn Disruption meint: Also dafür sorgen, dass es bricht; dann gibt es eine neue Chance. Die Veränderung trauen viele unserer Kirche nicht mehr zu.

Es bricht ja schon Vieles zusammen, vielleicht ohne dass es konkret bemerkt wird. Auch in Zusammenhang mit dem pastoralen Prozess im Bistum Mainz nehme ich wahr, dass viele Menschen einen Pfarrei- und Gemeindebegriff im Kopf haben, der schon lange nicht mehr der Wirklichkeit entspricht. Ich glaube, dass wir Disruption schon haben, ohne dass es allgemein zur Kenntnis genommen wird.

„Gegen die Wand fahren“ – das ist jetzt nicht meine Vorstellung. Wir haben viele Dinge, die ich als Kontinuität für die Zukunft beachten möchte: das Evangelium, auch gewachsene Strukturen. Wir haben viele Menschen, die sich in der Kirche engagieren. Ich möchte überlegen: Wie können wir auf die sich verändernden Formen, auf die veränderten Situationen reagieren? Dazu gehört mehr Realitätsbewusstsein. Aber auch bei schwierigen Entscheidungen, die wir zu treffen haben, kommt bei vielen Menschen an: Vieles verändert sich, und es geht nicht einfach so weiter wie bisher.

5. Wäre diese Veränderung auch eine, die das Verhältnis der Konfessionen zueinander bestimmen müsste?

Ja, wir sind im selben Boot. Ich sehe hier, dass die Evangelische Kirche in Hessen und Nassau (EKHN) vor denselben Prozessen steht. Auch sie nimmt wahr, dass sich die Rolle der Gemeinden ändert, dass sich die Rolle der Pfarrer ändert. Auch dort gibt es Sparprozesse. Ich bin in gutem Austausch mit den Leitenden Geistlichen der evangelischen Kirchen auf dem Gebiet des Bistums Mainz. Dabei tappen wir alle ein wenig im Nebel. Und wir merken natürlich – das zeigt sich auch in der Kirchenaustrittsstudie –, dass wir uns als katholische Kirche in vielen Fragen reformieren müssen. Die Reformprozesse, die wir genauso wie die evangelische Kirche versuchen, verhindern aber nicht die abnehmende Kirchenbindung. Bei den Reformprozessen geht es aber nicht darum, sich einfach nur an Zahlen abzarbeiten. Wenn es vom Evangelium her Reformen geben muss, dann müssen wir sie durchführen – ganz unabhängig von Zahlen.

6. Ich bleibe noch einmal kurz an dieser Frage der Ökumene: Kann es auch sein, dass es etliche Dinge, die jede Konfession bislang alleine gemacht hat, künftig in gemeinsamer Trägerschaft geben kann, wie Bildungshäuser, oder Schulen oder Kliniken, oder ...

Das glaube ich ganz sicher. Wir machen erste Schritte in diese Richtung, ohne jetzt konkreter zu werden, weil Vieles im Hintergrund läuft. Es geht auch darum, uns als Christen in dieser Gesellschaft zu positionieren. Wir haben inzwischen auch im Bistum Mainz – und in Deutschland sowie – Städte und Regionen, wo nicht die Katholiken in der Minderheit sind, sondern die Christen insgesamt. Dabei geht es nicht nur darum, uns etwa in ethischen Fragen gemeinsam zu positionieren: Es geht auch um Glaubensverkündigung, die Rede von Gott. Da sind wir überhaupt nicht auseinander. Ich glaube, mit Christen anderer Konfessionen gemeinsam unterwegs zu sein, das müssen wir noch viel stärker entdecken und die Chancen nutzen, die darin liegen.

7. Die evangelische Kirche ist synodal aufgestellt. Wir haben uns auf einen Synodalen Weg gemacht und gehen in den Diözesen unterschiedliche gemeinsame Wege der Pastoralen Veränderungen. Welche Hoffnung stehen an der Synodalität und welche Befürchtungen?

Ich fange mit den Hoffnungen an. Die internationale Theologenkommission hat ein Papier über Synodalität in der Kirche vorgelegt¹. Darin steht ein kluges Motto des Mittelalters, das bis heute gilt: Was alle betrifft, sollte auch von allen mitentschieden werden. Die Kirche war synodal von Anfang an. Die katholische Kirche in Deutschland versucht, einen wirklich synodalen Weg zu gehen. Aber ich merke auch, dass die Definition von Synodalität noch nicht klar ist. Der Papst will in ein bis zwei Jahren eine Bischofssynode einberufen, die sich diesem Thema stellt. Ich erhoffe mir davon mehr Klarheit. Sorgen im Hinblick auf den Synodalen Weg? Ich glaube, dass es richtig war, diesen Weg zu beginnen. Ich nehme allerdings wahr, dass die Vorbehalte aus Rom gegen diesen Weg erheblich sind, weil immer der Verdacht im Raum steht: Die Deutschen gehen einen nationalen Sonderweg. ▶

¹ Internationale Theologische Kommission: Die Synodalität in Leben und Sendung der Kirche. VApSt 215 (2018).

Die Deutschen wollen eine neue Kirche. Nein, ich glaube, dass wir Themen behandeln, die die ganze Kirche betreffen: Die Themen Macht, Frauen, Sexualität, priesterliche Lebensform – das sind keine deutschen Themen. Das sind Themen, die in die ganze Welt hinein Bedeutung haben. Meine größte Sorge ist, ehrlich gesagt, dass am Ende Voten stehen, große Voten, vielleicht auch gute Texte, die dann aber in der Schublade verschwinden. Trotzdem glaube ich – und da bin ich wieder bei der Hoffnung –, dass bestimmte Themen und Fragestellungen weiter bearbeitet und weiterwirken werden, auch wenn nicht in drei Jahren und auch nicht in zehn Jahren schnelle Lösungen gefunden sind. Ich will diese Themen nicht unter der Decke halten, und wir können sie auch nicht mehr stoppen. Und welche Ergebnisse am Ende stehen und wann auch immer: Das haben wir nicht in der Hand.

8. Haben wir nicht auch innerhalb Deutschlands entsprechende Differenzen, wo der ein oder andere das, was die Mehrheit klar entwickelt, gar nicht zur Kenntnis nehmen will?

Ich nehme den Papst sehr ernst, wenn er sagt: Es geht nicht um Mehrheiten, es geht um geistliche Unterscheidungsprozesse. Es wäre für mich sehr spannend, von ihm oder von einer Synode zu hören: Was bedeuten geistliche Unterscheidungsprozesse für solche Suchbewegungen in Teilkirchen, wie wir sie jetzt in Deutschland erleben? Es kann nicht nur um Mehrheiten gehen. Aber natürlich ist das ein Thema, das in Deutschland eine Rolle spielt. Auch in Deutschland sind die Gegensätze relativ deutlich. Ich darf gar nicht an die Diskussionen in bestimmten sozialen Netzwerken denken. Sachorientiert sind sie nicht. Es geht oft um Personen, es geht um Köpfe, es geht um plakative Meinungen. Ich nehme wahr, dass in manchen kirchlichen Fragen ein differenziertes Weiterfragen nicht stattfindet. Das macht mir schon Sorge und kann auf Dauer nicht zielführend sein.

9. Wir wechseln noch einmal die Themen: Corona hat die gesellschaftliche und kirchliche Wirklichkeit extrem verändert. Auf der einen Seite wünschen wir uns intensive Gemeinschaft, auf der anderen Seite wird vieles bis hin zu unserem Interview alles digital und virtuell: Was ist die tatsächliche Herausforderung, die Sie sehen und wie kann Gemeinde bzw. Kirche darauf reagieren oder tut sie schon alles gut genug?

Zunächst glaube ich, dass wir jetzt besser auf die Situation eingestellt sind als im Frühjahr 2020. Es gibt viele Ideen und Aktivitäten im Internet, die weit über das Streamen von Gottesdiensten hinausgehen. Vor allem geht es uns darum, die Menschen zu ermutigen, ein geistliches Leben zu pflegen, ob sie allein, in der Familie, in einer kleinen Gruppe oder in der Gemeinde sind. Und wir sind ökumenisch unterwegs, es gibt viele ökumenische Initiativen. Was mir als Bischof das Leben sehr schwer macht – gerade vor Weihnachten habe ich das gemerkt – ist die Ungewissheit. Lange war überhaupt nicht klar, welche Regeln etwa an Weihnachten gelten und was dann möglich ist. Es ist eine Sondersituation und wir versuchen unser Bestes. An Weihnachten gibt es mehr Gottesdienste, ohne dass viele, wie ein Mitbruder, von dem ich in den Medien lese, Nonstop 12 Stunden durchzelebrieren; es gibt kleine, kürzere gottesdienstliche Angebote in den Kirchen, die Kirchen sind geöffnet. Und auch um Weihnachten spielt sich viel im Netz ab.

Allerdings fokussieren wir uns sehr auf die Gottesdienste. Ich glaube, wir sind gut beraten, auch diakonische Aktionen in Blick zu nehmen. Da höre ich aus der Jugendarbeit von guten Initiativen, etwa vom BDKJ, die beispielsweise etwas für Kranke und Einsame auf die Beine stellen oder Einkaufshilfen organisieren. Wir haben jetzt im Bistum 16 Seelsorgerinnen und Seelsorger für die Begleitung von schwer erkrankten Covid19-Patienten ausgerüstet und ausgebildet. Das hätten wir vielleicht auch schon früher angehen können. Ich nehme vermutlich gar nicht alles wahr, was in der Fläche passiert. Wir haben viele Seelsorgerinnen und Seelsorger, die wirklich sehr gute Arbeit leisten. Sicherlich gibt es Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, denen die Situation Schwierigkeiten bereitet und die sich sehr zurückhalten. Ich kann nur alle ermutigen, kreativ zu werden, sich nicht verrückt machen zu lassen, sondern mit Nüchternheit und Einfallsreichtum Lösungen zu finden, wie man Menschen jetzt ansprechen kann. Ich glaube, dass jetzt auf jeden Fall mehr läuft als im Frühjahr 2020. Ob das alles schon ausreichend ist – ich weiß es nicht. Und wie es weitergeht? Das ist eine große Frage, auf die ich niemanden eine Antwort geben kann.

10. Gibt es Sprachversuche darüber zur Theodizee-Frage? Wie wird bewertet, dass wir plötzlich in einen solchen Lockdown geraten?

Ich habe am Karfreitag 2020 eine Predigt gehalten², in der ich die Theodizee-Frage aufgegriffen habe. Aber solche Themen werden leider in den Medien wenig wahrgenommen. Es ist zu billig, zu sagen: Gott will es nicht. Und es ist zu billig, zu sagen: Gott straft. Wir können Gott halt nicht in die Karten schauen. Ich glaube, was jetzt dran ist, müssen wir mit den Möglichkeiten zu tun, die wir haben: den Menschen, die betroffen sind – und das sind wir ja weitgehend alle auf mehr oder weniger dramatische Weise – Hoffnung zu geben und nicht ein schlechtes Gewissen einzureden. Dazu erinnere ich an den Satz des Papstes in seinem Gebet in der Pandemie auf dem Petersplatz im März 2020: „Wir waren zu lange der Meinung, dass wir in einer kranken Welt würden gesund bleiben können.“ Ich merke, dass das Thema Vergänglichkeit und Sterben eine deutlich größere öffentliche Rolle spielt. Das reicht bis zur Frage, wer als erstes geimpft werden soll. Die Theodizee-Frage steht jetzt gewiss im Raum. Aber wir sind nicht gut beraten, diese Frage nur theoretisch zu beackern. Wir müssen jetzt den Menschen Hoffnung geben. Wir müssen jetzt motivieren, soziale Verantwortung zu übernehmen. Das ist, glaube ich, jetzt unsere Aufgabe.

11. Haben Sie konkrete Wünsche und Erwartungen in diesem Kontext für kirchliche Organisationsentwicklung und Gemeindeberatung? Von kirchlicher Organisationsentwicklung und Gemeindeberatung wünschte ich mir:

Ich habe bestimmte Vorstellungen, weil das auch die Themen sind, die bei mir auf den Tisch kommen: Wir versuchen wirklich, die Strukturprozesse und Veränderungsprozesse als geistliche Prozesse zu verstehen. Geistlich heißt für mich nicht: Mehr zu beten – das darf man machen, das ist nicht mein Problem –, sondern es geht um eine geistliche Fragestellung in dem Sinne: Was sind die Zeichen der Zeit? Wie können wir die Zeichen der Zeit im Licht des Evangeliums deuten? Und deswegen würde ich mir von geistlicher Organisationsberatung wünschen, nicht oberflächlich an Strukturfragen herumzudoktern. Strukturfragen haben auch eine geistliche Dimension. Für mich wäre wichtig, den Zusammenhang zwischen Strukturen und dieser geistlichen Frage im Blick zu halten:

Was ist der Auftrag von Kirche in dieser Welt und dieser Zeit, und welche Struktur braucht es? Es ist ein schwieriges Geschäft, immer wieder die Augen zu öffnen für die Wirklichkeit, in der wir leben. Ich habe früher in einem Interview gesagt: Wenn ich in einem Interview, in einer Predigt sage, dass der Einfluss der Kirche in die Gesellschaft sinkt, dann nicken alle und gucken freundlich. Wenn es an die konkreten Punkte geht, an die Frage: Was heißt das jetzt für uns? – dann merke ich ein blankes Erstaunen, dass diese Erkenntnis konkrete Folgen hat. Und diese Realitätsberührung muss auch Beratung leisten. Dazu gehört ebenso, ein Stück Trauerarbeit zu leisten, aber auch Hoffnungsperspektiven und Visionen zu entwickeln. Auch mir als Bischof fällt es manchmal schwer, Visionen vorzulegen, die mehr sind als ein paar fromme Parolen. Ich glaube, daran müssen wir arbeiten, damit die Menschen wissen: Es verändern sich Dinge, es wird auch nicht alles besser. Es wird vieles anders. Aber Kirche geht in eine Zukunft, die auch von Gott getragen ist. Davon bin ich fest überzeugt.

Bischof Dr. theol. Peter Kohlgraf

geb. 1967, studierte Katholische Theologie in Bonn und Salzburg und wurde 1993 in Köln zum Priester geweiht. Im Anschluss war er 17 Jahre lang in verschiedenen Aufgaben im Erzbistum Köln tätig, u.a. als Schulseelsorger und Religionslehrer sowie als stellvertretender Direktor des Erzbischöflichen Theologenkonvikts Collegium Albertinum in Bonn.

Peter Kohlgraf wurde im Jahr 2000 mit einer Arbeit aus dem Fach Alte Kirchengeschichte/Patrologie an der Universität Bonn zum Dr. theol. promoviert. Im Jahr 2010 folgte die Habilitation im Fach Pastoraltheologie an der Universität Münster. Zum Wintersemester 2012/2013 wurde er zum Professor für Pastoraltheologie an die Katholische Hochschule Mainz berufen, wo er bis zu seiner Ernennung zum Bischof im April 2017 tätig war. Am 27. August 2017 wurde Peter Kohlgraf zum Bischof von Mainz geweiht. In der Deutschen Bischofskonferenz gehört Bischof Kohlgraf den Kommissionen „Erziehung und Schule“ sowie „Ehe und Familie“ an. Seit 2019 ist er Präsident von pax christi Deutschland.

² Gott, der Allmächtige, zeigt seine Allmacht nicht, indem er alles lenkt und steuert, sondern indem er freie Schöpfung sich frei entfalten lässt. | Bischof Peter Kohlgraf Bistum Mainz [14.12.2020].

Gemeindebilder 2040? Fünf Gründe, warum es die nicht geben sollte

Das Bilder machen und malen ist alle Zeit beliebt. Menschenbilder, Kirchenbilder, Pfarrbilder. Und, selbstverständlich: Gemeindebilder. Wie sieht Gemeinde nach meiner Vorstellung 2040 aus? Was würde ich wünschen? Was erwarte ich? Was schiene mir für eine Landeskirche möglichst zu vermeiden? Das sind interessante und legitime Fragen, nicht neu, aber immer wieder aktuell. Dennoch setze ich in meiner Antwort etwas radikaler an. Zu vermeiden sind zukünftig Gemeindebilder. Warum? Ich nenne fünf Gründe, warum es das oder die Gemeindebilder für 2040 nicht geben sollte, jedenfalls nicht von mir.

Erstens

Die Vielfalt ist viel zu groß und der Wandel viel zu kräftig

Die Zeit als Direktor des Predigerseminars in Loccum mit einem Kennenlernen ziemlich vieler Gemeinden in der Hannoverschen, aber auch der Oldenburgischen, Braunschweigischen und Bremischen Kirche hat mich ebenso wie die bisherigen Jahre in der EKBO gelehrt: Die Vielfalt ist zu groß, als dass ein Gemeindebild (oder zwei oder drei) auch nur annähernd der Pluralität von Möglichkeiten und Realitäten gerecht



Christian Stäblein

*würde. Es mag aus organisationssoziologischer oder kirchenleitender Perspektive gute Gründe geben, hier Standardisierungen, Normierungen oder zumindest Planungsgrößen vorzugeben – der Gemeindewirklichkeit in ihrer Vielfalt dient das nur sehr begrenzt. Da ist die Großgemeinde in Oldenburg in Oldenburg mit 20.000 Mitgliedern, etlichen Predigtstellen und sechs verschiedenen Konfirmandenarbeitsmodellen – und es läuft richtig gut. Die Gemeinde ist damit größer in ihrer Mitgliederzahl als einige der Brandenburgischen Kirchenkreise. Da ist der Verbund aus sieben Ortschaften in der Mittelmark, die zusammen vielleicht auf 950 Gemeindeglieder kommen. Und es läuft richtig gut. Da ist die Citykirche in der Hauptstadt, die 2.000 Gemeindeglieder, aber eine Millionen Kirchbesucher*innen zählt (jedenfalls, wenn kein Corona ist). Und da ist die Kiezzgemeinde mit dem Drei-Religionen-Zentrum. Und es läuft richtig gut. Das eine mag Heimat, das zweite Herberge, das dritte Leuchtturm und das vierte Begegnungszentrum sein. Ich habe und ich möchte aufgeben, hieraus ein Bild machen zu sollen. Selbst diese vier Beispiele sind ja fast noch klischeeartig stereotyp. Ich kann nicht erkennen, wem eine Bildnormierung an dieser Stelle*

helfen sollte, zumal die Bilder – Heimat, Herberge, Leuchtturm, Begegnungszentrum – ja doch soziologisch bestimmt sind (und insofern die bei Vielfalt stets virulente Frage nach der Einheit der Kirche nicht entscheidend berühren). Die Vielfalt ist groß und das ist gut so. Die Normierung kann und darf nicht aus diesen Bildern erwachsen. Schon gar nicht in einer Zeit, in der durch den digitalen Wandel eine Reihe neuer Gemeindeformen dazu kommen. Das Bild vom „Netzwerk“ ist eine viel zu schmale Beschreibung für das, was an Gemeinschaft im digitalen Raum entsteht. Also: Die Vielfalt ist groß, der Wandel kräftig, das Instrument des Bildes für das alles zu schwach. Man bräuchte ja – wie in den gegenwärtigen „Kachelkonferenzen“ – mindestens eine Galerie von 49 Bildern. Oder biblisch gesprochen: von 70 mal 70.

Zweitens

Mitglieder kommen und gehen. Ein Bild davon hängt besonders schief

Das Bild – oder vermutlich doch besser formuliert: – das Modell, das durch den Begriff Mitgliedschaft in die Frage der Konstituierung und des Selbstverhältnisses von Kirche eingetragen wird, scheint mir inzwischen recht schief. Mitgliedschaft ist eine durch die Organisationslogik begründete Vorstellung, die sich streng am Dual „Drinnen/Draußen“ bzw. an den Zielen einer Organisation sowie an der Wiederholung von Kommunikationsgeschehen orientiert. Die Perspektive auf die Kirche als Organisation ist hermeneutisch spannend und heuristisch hilfreich, allerdings nur, wenn man auch ihre Grenzen sieht. Die Kompatibilität der Vorstellung „Mitgliedschaft“ mit der Vorstellung der Gliedschaft am Leib Christi ist begrenzt. Aus einer Organisation kann man austreten, aus der die Gliedschaft begründenden Taufe nicht. Andererseits – eine weitere Unschärfe – lassen sich im Modell der Mitgliedschaft die in allen geschichtlichen Epochen existenten „Anwartschaftsverhältnisse“ nicht gut abbilden. Phoboumenoi, Noachiden, Katechumenen sind so kategorial schwer zu fassen. Auf die Wirklichkeit einer im östlichen Teil Deutschlands heimischen Kirche übertragen: Die Menschen auf oder im Umkreis einer evangelischen Schule bauen vielfach an der Gemeinde Jesu Christi mit, auch wenn sie nicht selten Nicht-Mitglieder sind. Überhaupt gilt für mich als mahnende Erinne-

rung immer wieder der Spitzensatz eines Pfarrers im östlichen Brandenburg: „Die Engagierten in meiner Kerngemeinde sind nicht Mitglieder der Institution.“ Das kann kein Leitbild sein, zeigt aber, wie schief inzwischen Mitgliedschaft und Gemeindewirklichkeit bisweilen zueinander stehen. Hier braucht es differenzierte Vielfalt, um sprachlich überhaupt Orientierung geben zu können.

Drittens

Die Grundlage ist kein Bild, sondern ein Geschehen

Ein Blick in die reformatorischen Bekenntnisschriften sagt mir: Gemeinde ist in der Basischrift evangelischen Selbstverstehens eben kein (statisches) Bild, sondern ein Geschehen, ein Vollzug. Gemeinde ist – vereinfacht gesagt – die Versammlung der Heiligen um die Auslegung des Wortes und die Austeilung des Sakraments. Im Kern steht ein Vollzug – gleichsam auch als Gradmesser für das, was zurecht Gemeinde genannt werden darf. Wo dieser Vollzug fehlt, kann sich immer noch vieles, auch viel Christliches treffen, aber es ist dann nicht Gemeinde. Gut reformatorisch ist die Definition selbst eine Art Ikonoklasmus, denn der Vollzug als Grundlage macht die Gemeinde zu etwas ephemeren. Gerade so entspricht die Bestimmung von Gemeinde dem religiös vertrauten Bilderverbot. Weil Bilder fixieren, weil sie nur Momentaufnahmen sein können, weil sie meist wenig zukunftssoffen sind, deshalb sind sie gerade da, wo Religion Lebendigkeit ermöglichen will, eher problematisch. Die Organisation, auch die landeskirchliche, braucht mehr Vorgaben als die Bekenntnisschriften bieten, das ist selbstverständlich. Der lebendige Glaube muss diese Vorgaben immer wieder transzendieren. Denn Gemeinde „ist“ nicht, sie ist stets im Werden – und, schmerzlich, aber unabdingbar, auch im Vergehen. So wird Gemeinde neu.

Viertens

Und wenn wir doch nicht ohne Bild auskommen beim Leiten, Strukturieren, Entwickeln, Wachsen lassen – dann macht's die Mischung, auch die der bildgebenden Implikationen (Organisation, Natur, Handwerk)

Wir Menschen können nicht ohne Bilder, wir sind Bildermacher*innen, wir sind stets mit Bildern von uns selbst, von unseren Nächsten, von Gruppen, Gebilden, Göttern und anderem auf dem Weg. Bilder erbringen – soziologisch,

psychologisch, anthropologisch, theologisch – unverzichtbare Orientierungsleistungen, indem sie Komplexität reduzieren, Vorstellungen strukturieren und Handeln erst ermöglichen. Deswegen brauchen wir – bzw. machen wir – immer auch Kirchen- und Gemeindebilder, ja ehrlicherweise wird man sagen müssen: Wer kein Gemeindebild benennen will, steht im Verdacht, seine heimlich wirksamen Bilder zu verdrängen. Als Kirchenleitender stehe ich stets in der Gefahr, meine zwei, drei oder vier selbst erlebten Gemeindegewirklichkeiten zu verallgemeinern, in ihrem Gelingen und Misslingen zur unbewussten Norm zu machen. (Die unbewusste oder heimliche Macht der „Privatempirie“ in kirchenleitenden Strukturen wäre einer eigene Reflexion wert.) Ich versuche, mit jeder neu wahrgenommen kirchlichen bzw. gemeindlichen Praxis die kritische Perspektive zu ergänzen.

Vielfalt ist dann nicht nur auf der bildproduktiven Ebene hilfreich, auch die Bilder kategorisierende Ebene sollte sich nicht auf eine Metaebene reduzieren. Schlichter formuliert: die Herkunft der Bilder bzw. ihr impliziter Deutungsrahmen sollte nicht einseitig sein. Etliche Gemeindebilder kommen oder transportieren einen Naturrahmen (Leib, Körper, Acker, Garten etc.). Ein wichtiger Akzent und Gewinn ist dabei das Moment des Unverfügbaren, gerade bei der Frage von Wachstum. Auch das Momentum des vorreflexiven Zusammenspiels ist von großer Bedeutung für religiöse Zusammenhänge. Andere Gemeindebilder kommen aus dem Bereich des Handwerks oder der Dienstleistung (Herberge am Weg, „Tankstelle“, Heilsarmee, Hirt und Herde/Schafzucht etc.) In diesen Bildern wird der gewichtige Akzent der Funktionalität und des Dienstcharakters von Gemeinde und Kirche transportiert. Man ist nicht um seiner selbst willen Gemeinde, der Auftrag bestimmt. Schließlich – zurzeit wohl am verbreitetsten – sind die von Sozialstrukturen her gedachten Gemeindebilder (Familie, Organisation, Institution, Netzwerk etc.). Weil sie gerade so wirksam sind, sind sie nicht ungefährlich, insofern sie schnell für die Wirklichkeit selbst gehalten werden. Es sind aber auch Bilder. Ebenso die modernen, performativen Bebilderungen: Gemeinde als Darstellungsraum, als Gebetsraum oder ähnliches. Die performativen Bebilderungen (s.o.) tragen in sich das ikonoklastische Moment – gut reformatorisch, aber natürlich wenig

konstruktiv oder Kontinuität gebend. Mein Plädoyer an dieser Stelle, naheliegend und deshalb in Kurzform: Bildervielfalt vergegenwärtigen und so bewusst Möglichkeitsspielräume für die Realität erweitern. Das schafft zwar neben Orientierung stets auch Verwirrung, aber diese vorübergehende Verwirrung ist produktiver und lebensspendender als die Fixierung auf ein Bild. Natürlich muss man fragen: Wie viel Verwirrung verträgt eine Gesamtorganisation? Wie viel Einheit ist nötig? Welche Bilder werden (heimlich oder bewusst) belohnt, gefördert, unterstützt? Welche sanktioniert? Wie werden die allen Bildern eigenen Ambivalenzen ausbalanciert? Mir scheint das Bild vom „wandernden Gottesvolk“ angesichts der hohen Dynamik gesellschaftlicher Wandlungsprozesse näher als etwa „eine feste Burg“. Aber gerade bei solchen Bildern ist schnell klar: Man wird stets beides brauchen, nur Bewegung ermüdet, nur „feste Burg“ lähmt.

Fünffens

Leib Christi – Du sollst Dir kein Bildnis machen. Deshalb!

Deshalb: 2040 werden wir einen klugen, differenzierten Umgang mit Gemeindebildern gelernt haben, ihre Vielfalt wie ihre Orientierungskraft wertschätzen, aber ihre Bedeutung auch nicht überschätzen. Gemeindebilder kommen und gehen, der Leib Christi – auch ein Bild, natürlich – bleibt, unsichtbar, aber in seiner Wirksamkeit und Kraft sichtbar. In der alten Körperschaft genauso wie im zukünftigen Netzwerk. Die Einheit wird auch dann im ephemeren, streng funktional-performativen Bild zu Hause (und manchmal auch: begraben) sein. Der Schatz dieser Einheit in der ganzen Vielfalt ist immer neu zu heben. Das, genau das ist die dienstleistende Funktion einer Landeskirche. So kann ich sagen: Ich freue mich auf die Gemeinden 2040. Auf ihre Bilder und auf ihre Wirklichkeit!

Bischof Dr. Christian Stäblein

ist seit November 2019 Bischof der Evangelischen Kirche Berlin-Brandenburg-schlesische Oberlausitz (EKBO). Er studierte evangelische Theologie in Göttingen, Berlin und Jerusalem. Er war Gemeindepfarrer in Lengede und Nienburg an der Weser und von 2008 – 2015 Studiendirektor des Predigerseminars der Evangelisch-lutherischen Landeskirche Hannovers im Kloster Loccum, bevor er 2015 Propst im Konsistorium der EKBO wurde.

Frank Hofmann

Foto: ultraviolett



Die Parochialstruktur der Kirchen in Deutschland ist historisch gewachsen, aber keineswegs zwingend für künftige Kirchenstrukturen. Parochien werden künftig neben regionalen Strukturen, „kirchlichen Orten“ und ganz neuen Organisationsformen kirchlichen Lebens ein Modell unter anderen sein.

Disruption der Parochie?

Um die Zukunft der evangelischen Kirche wird gerungen. Als in diesem Kontext im Sommer 2020 „Elf Leitsätze für eine aufgeschlossene Kirche“ als Diskussionspapier der EKD veröffentlicht wurden, löste das eine heftige innerkirchliche Debatte aus¹. Gerhard Wegner zum Beispiel sah in dem Papier nicht weniger als eine „Attacke auf die Ortsgemeinden“². Diese Frontstellung allerdings ist alles anders als neu: Schon 2003 erschien Uta Pohl-Patalongs Studie „Ortsgemeinde und übergemeindliche Arbeit im Konflikt“³, gewissermaßen ergänzt durch die im darauffolgenden Jahr erschienene Arbeit „Von der Ortskirche zu kirchlichen Orten“⁴. Und Gabriele Wulz resümierte bereits 2010 (und zwar bezogen auf Kirche im ländlichen Raum): „Die Spannung zwischen dem volkskirchlich-parochialen Prinzip gegenüber einer zielgruppen- und milieuorientierten Arbeit lässt sich [...] nicht auflösen“⁵.

¹ https://www.ekd.de/ekd_de/ds_doc/11_Leitsaetze_f%c3%bcr_eine_aufgeschlossene_Kirche.pdf (Der Text trägt das Datum vom 03.06.2020 [15.02.2021]). Die Resonanz auf den dann am 9. November von der EKD-Synode beschlossenen Text „Hinaus ins Weite – Kirche auf gutem Grund. Zwölf Leitsätze zur Zukunft einer aufgeschlossenen Kirche“ (https://www.ekd.de/ekd_de/ds_doc/Beschluss-zu-Hinaus-ins-Weite-Kirche-auf-gutem-Grund-Zwoelf-Leitsaetze-zur-Zukunft-einer-aufgeschlossenen-Kirche.pdf [15.02.2021]) war dagegen eher überschaubar.

² <https://zeitzeichen.net/node/8472> (29.07.2020 [15.02.2021]).

³ Uta Pohl-Patalong, *Ortsgemeinde und übergemeindliche Arbeit im Konflikt. Eine Analyse der Argumentationen und ein alternatives Modell*, Göttingen 2003.

⁴ Uta Pohl-Patalong, *Von der Ortskirche zu kirchlichen Orten. Ein Zukunftsmodell*, Göttingen 2004, 2006.

⁵ Gabriele Wulz, *Bleibt die Kirche im Dorf? Gemeinde im ländlichen Raum: Chancen, Grenzen und Herausforderungen*, Gießen / Basel 2010, 52.

Genese der Parochialstruktur

Die Ursprünge dessen, was heute als Orts-
gemeinde oder Parochie beschrieben wird, liegen
zum großen Teil in den organisatorischen
Entwicklungen während der Germanenmission
und in der Gesetzgebung Karls des Großen
begründet: „Durch den strengen ‚Pfarrbann‘ oder
‚Pfarrzwang‘ waren die Gläubigen gehalten, ihre
Christenpflichten ausschließlich in der eigenen
Pfarrkirche erfüllen zu können und sich in ihren
Anliegen an den für sie zuständigen Pfarrer
zu wenden.“⁶ Dabei spielte die Frage der Finan-
zierung durch den „Zehnten“ bereits eine ent-
scheidende Rolle. Konkurrierend waren die
Eigenkirchen der Grundbesitzer und später die
Bettelorden, die die Seelsorge und Predigtstätigkeit
eigenständig und zum Teil in Konkurrenz
zu den Pfarreien aufbauten. Die Organisation
kirchlichen Lebens in parochialer Struktur ist
also nicht theologisch zwangsläufig, sondern
historisch kontingent entstanden. Sie hat sich
gleichwohl über lange Zeit als zweckmäßig
erwiesen. Zu anderen Zeiten und unter anderen
Rahmenbedingungen aber haben sich auch ande-
re, ebenfalls zweckmäßige Strukturen entwickelt:
„Die polit[ische] Situation in den Vereinigten
Staaten von Amerika ermöglicht durchgängig
Kirchenbildungen nach dem G[emeinde]prinzip.“⁷

Es ist banal, aber in beraterischer wie in leitender
Perspektive ist es immer wieder einmal ins
Bewusstsein zu rufen: Die Art und Weise, in
der unsere Kirchen organisiert sind, verdankt
sich selbstverständlich auch theologischen
Einsichten, sie ist in weiten Teilen aber schlicht
historisch kontingent. Und es wäre fatal, wenn
es primär die historisch kontingenten Elemente
wären, die die Zukunft bestimmen!

Mitgliederschwund und Parochialregulierung

Klassische parochiale Strukturen stehen nicht
nur durch die für übergemeindliche Angebote
eingesetzten Ressourcen in einer Verteilungsdiskussion,
sondern sie führen diese Verteilungsdiskussion
nicht zuletzt auch untereinander. Der deutliche
Rückgang an Gemeindegliedern
– lange Zeit primär durch demographische Fakto-

ren, in den letzten Jahren zunehmend auch durch
Kirchenaustritte – führt vermehrt dazu, dass
bislang selbständige Gemeinden ihre Pfarrstellen
sowie weitere Personalstellen und nicht zuletzt
auch ihre Gebäude finanziell nicht mehr tragen
können. Was bei mancher Parochialregulierung,
Stellenreduzierung oder Fusion gerne übersehen
wird, ist, dass diese nicht einfach irgendwelchen
kirchenleitenden Ideen entspringen, sondern
schlicht und einfach eine Reaktion auf zurückge-
hende Gemeindegliederzahlen vor Ort sind.

Es liegt ein unabweisbarer Kausalzusammenhang
vor: Die sinkende Zahl von Gemeindegliedern
reduziert die finanziellen wie personellen
Ressourcen in den Gemeinden. Über lange Zeit
hat dieser Kausalzusammenhang übrigens um-
gekehrt funktioniert: Die Aus- und Neugründung
von Gemeinden inklusive der entsprechenden
Personalstellen- und Gebäudeinfrastruktur bis in
die 70er Jahre des vergangenen Jahrhunderts hin-
ein folgte einem Zuwachs von Gemeindegliedern
beziehungsweise einem Zuwachs an finanziellen
Ressourcen.

Ortsgemeinden als Personalgemeinden

Viele Ortsgemeinden sind de facto zumindest
partiell profilierte Personalgemeinden: Eine pro-
filiierte Predigerin und kreative Liturgin wird auch
Menschen anziehen, die formal nicht zu ihrer
Gemeinde gehören. Vor allem im städtischen
Kontext ist es durchaus üblich, dass Menschen
sich beispielsweise zu einer Kirche mit beson-
derem musikalischen Profil umpfarren lassen. Es
gibt Gemeinden mit klarem sozial-diakonischem
Profil sowie Kirchen, die als kulturelle Orte eta-
bliert sind, die jeweils bestimmte Zielgruppen
jenseits der Parochie ansprechen. Und: Es gibt
auch Gemeinden, von denen man sich all das
nicht erzählt. All das hat Konsequenzen dafür,
welche Menschen sich von welcher Gemeinde
angesprochen fühlen – oder auch nicht.

⁶ Hans Paarhammer, Art. „Pfarrei. I. Römisch-katholisch“,
TRE 26, 1996, 337-347; hier: 338.

⁷ Wolf-Dieter Hauschild, Art. „Gemeinde. IV. Kirchenges-
chichtlich“, RGG4 3, 2000, 612f; hier: 613.

Besondere Traukirchen sind ebenso ein normales Phänomen wie die Beobachtung, dass gute und hilfreiche Erfahrungen mit einer Pfarrerin bei einer Beerdigung während einer Urlaubsvertretung auch weitere Kasualanfragen bei dieser Pfarrerin nach sich ziehen, auch wenn der „eigene“ Gemeindepfarrer wieder im Dienst ist. Das ist übrigens keine moderne Erscheinung: Schon die „lutherischen Kirchenordnungen des 16. Jh. verbanden [...] das Parochialrecht nach Möglichkeit mit der Freiheit zu persönlich gewählten Beziehungen zwischen Gemeindegliedern und Seelsorgern.“⁸ Umgekehrt führen auch als weniger hilfreich erlebte Kasualien in der eigenen Gemeinde zu Anfragen bei anderen Pfarrern – wenn die Trauerfeier nicht gleich bei einem säkularen Redner bestellt wird, was auch in ländlichen Räumen zunehmend der Fall ist.

Nicht zuletzt: Wenn Pfarrern und Pfarrer sehr lange in ihren Gemeinden sind, finden sich in den Kirchenvorständen und Presbyterien häufig genau die Menschen, die zu den Pfarrpersonen passen. Das kann dazu führen, dass kritische und innovative Potentiale unterrepräsentiert sind. Auch das ist eine Form, wie Ortsgemeinden sich de facto zu Personalgemeinden wandeln können.

Perspektiven: profilierte Ortsgemeinden, Kirche in der Region, kirchliche Orte – und was noch?

Gemeinden, die zu klein werden, um ihren Personal- und Gebäudebestand noch finanziell tragen zu können, werden auf Dauer nicht aus gesamtkirchlichen Finanzmitteln am Leben erhalten werden können. Hier sind Einschnitte unvermeidlich, die in aller Regel als schmerzhaft empfunden werden und mit Konflikten verbunden sind. Dabei ist die rechtliche Eigenständigkeit der Gemeinden in der Regel nicht durch die Gemeindegliederzahl limitiert. Unbestreitbar ist auch, dass „kirchliche Orte“ im Sinne Pohl-Patalongs – additiv oder alternativ zu parochialen Strukturen – unverzichtbare Kontaktflächen in einer ausdifferenzierten Gesellschaft sind. Nicht zuletzt der Digitalisierungsschub der „Corona-Zeit“ hat manche dieser „kirchlichen Orte“ auch virtuell werden lassen⁹. Die Disruption mancher Parochien ist also unvermeidlich. Ein biblisches Bild, das sich im Blick auf manche Diskussion

angesichts dieser Situation aufdrängt, ist Lots Frau, die im Rückblick auf die Vergangenheit zur Salzsäule erstarrt (Genesis 19,26). Das aber kann nicht die Lösung sein!

Was führt in die Zukunft? Der Zukunftsforscher Matthias Horx verweist auf die evolutionäre Perspektive in der Veränderung von Organisationen hin: „Organisationen sind vielschichtige Entitäten, die in ihrer Lebendigkeit einen hohen Grad an Adaptivität aufweisen. [...] So gesehen ist ‚Disruption‘ nur eine Information, die zur Veränderung anregt – eine konstruktive Störung. [...] Wenn wir Disruption verstehen wollen, müssen wir also auch über Adaption und Mutation sprechen. Müssen die wunderbaren Zukunftsgeschichten erzählen, in denen sich schon totgeglaubte Unternehmen völlig neu erfunden haben.“¹⁰

„Wunderbare Zukunftsgeschichten“ aber verweisen auf theologische Kernkompetenzen! Die Perspektive exilischer Prophetie bietet solche Bilder: „Gedenkt nicht an das Frühere und achtet nicht auf das Vorige! Denn siehe, ich will ein Neues schaffen, jetzt wächst es auf, erkennt ihr's denn nicht? Ich mache einen Weg in der Wüste und Wasserströme in der Einöde.“ (Jesaja 43,18f)

Die grundlegenden Funktionen der Kirche in protestantischer Perspektive, nämlich die Verkündigung des Wortes Gottes und die Feier der Sakramente (Confessio Augustana VII), sind auf vielerlei Weise möglich. Das verweist einerseits auf „Neues“, das aufwächst (Innovation), andererseits auf früher durchaus einmal Bewährtes, das unter veränderten Rahmenbedingungen keine Zukunft mehr hat, dessen nicht mehr „gedacht“ werden soll (Exnovation). ▶

⁸ Eberhard Winkler, Art. „Pfarrei. II. Evangelisch“, TRE 26, 1996, 348-350; hier: 349.

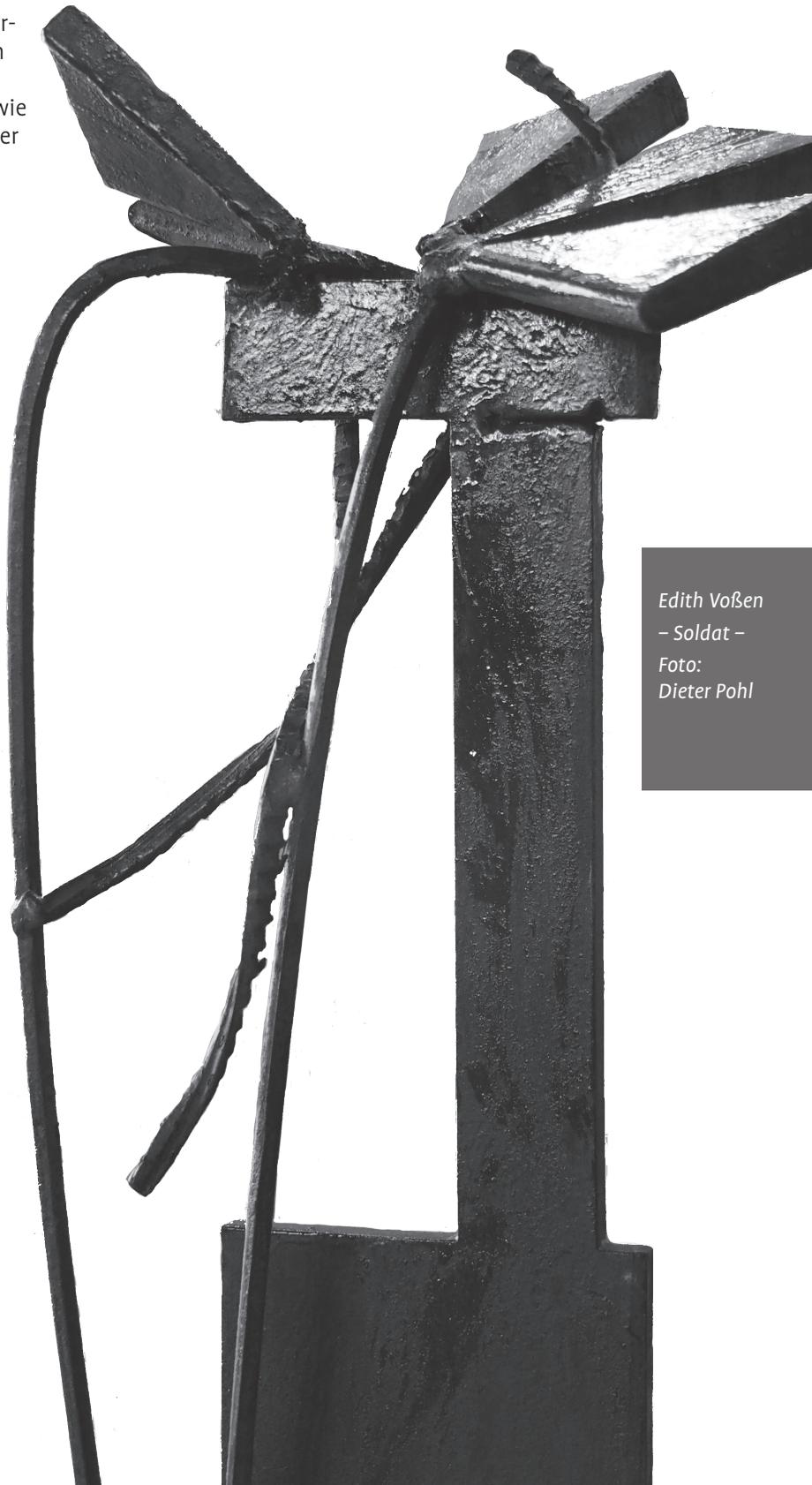
⁹ Vgl. die Ergebnisse des Projekts „Churches Online in Times of Corona“: <https://contoc.org/de/contoc/> [17.03.2021].

¹⁰ Matthias Horx, *Der Mythos der Disruption*, <https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/innovation-und-neugier/der-mythos-disruption/> [21.02.2021].

Manches Neue, das entsteht, verdankt sich Transformationsprozessen. Dazu gehören profilierte und attraktive Ortsgemeinden ebenso wie regionale Netzwerke kirchlicher Angebote und (reale wie virtuelle) „kirchliche Orte“. In einer Zeit, der Ulrich Beck bescheinigt hat, sie befinde sich in einer „Metamorphose“, in der die „ewigen Gewissheiten moderner Gesellschaften“ wegbrechen „und etwas ganz und gar Neues [...] auf den Plan“ tritt, in einer solchen Zeit aber bedarf es der Offenheit für ein schöpferisches Handeln Gottes, wie es das Bild aus dem Deuterocesajabuch beschreibt. Nicht nur unsere Welt verwandelt sich radikal, auch die Kirchen befinden sich mitten in einem fundamentalen Wandel. Zu vermuten ist: Parochiale Strukturen werden nur **ein** Element künftiger Organisationsformen von Kirche sein, nicht aber mehr das bestimmende Grundprinzip.

Dr. theol. Frank Hofmann

nach Auslandsvikariat, Gemeindepfarramt und Referententätigkeit im Landeskirchenamt seit 2014 Dekan im Kirchenkreis Hersfeld-Rotenburg (Evangelische Kirche von Kurhessen-Waldeck); nebenberuflich Organisationsberater und Coach bei IPOS in Friedberg.



Edith Voßen
– Soldat –
Foto:
Dieter Pohl

„Das Kaffeetrinken muss leider ausfallen, wird aber nachgeholt“, oder: Wie Gemeinde sich neu (er-)finden kann

*Gemeinden scheinen bei Kirchenleitungen, Theolog*innen und nicht zuletzt auch an der Basis aus der Mode gekommen zu sein. Dabei besitzen sie durchaus Innovationspotenzial: Als aktive Netzwerkpartner*innen lokaler „Sorgender Gemeinschaften“ und damit in guter Nachbarschaft mit den Menschen vor Ort.*

Ulrich Feeser-Lichterfeld



„Worauf bauen wir?“ – So lautete die Überschrift über den Weltgebetstag am 5. März 2021. Dieses Format internationaler Frauensolidarität hat eine über 130-jährige Geschichte. In diesem Jahren galt es auch hier, der Corona-Pandemie zu trotzen.¹ Von einer Freundin hörte ich, wie bei ihr in der Gemeinde wochenlang nach Alternativen zu der traditionellen Feiergestalt – erst Gottesdienst in der Kirche, dann Austausch im Pfarrsaal – gesucht wurde und sich tatsächlich „zweitbeste Lösungen“ fanden: Online-Gottesdienst, Webinar gemeinsam mit dem Team des örtlichen Frauenhauses, schließlich ein zusammen mit

„Fridays for Future“-Aktivistinnen organisierter Klimapilgerweg. Umso überraschter (und enttäuschter) war ich, als ich beim Spaziergang am früheren Wohnort einen Schaukasten entdeckte, in dem die dortige Pfarrei mitteilte: „Corona-bedingt muss der Weltgebetstag der Frauen und mit ihm das Kaffeetrinken ausfallen, beides wird aber sobald als möglich nachgeholt.“ ▶

¹ Vgl. dazu die vielfältigen Ideen auf: <https://weltgebetstag.de/aktionen/weltgebetstag-in-vielfalt/> [13.3.2021].

„Das Kaffeetrinken muss leider ausfallen, wird aber nachgeholt“, oder: Wie Gemeinde sich neu (er-)finden kann

1. Mal Lagerfeuer, mal Thermoskanne

Es gibt sie weiterhin, die Kirchengemeinden, in denen die vor Ort lebenden Christ*innen bzw. ein mehr oder weniger großer Teil von ihnen sich sammelt, auf das besinnt, was das Christsein heißt und aufgibt, Liturgie feiert und damit voll Staunen und Dankbarkeit daran erinnert, dass Gott ein verlässlicher Bündnispartner der Menschen ist, und in denen man lernen kann, dass dem Glauben auch Taten – vor allem der engagierten Zuwendung denen gegenüber, denen es schlechter als einem selbst geht – zu folgen haben. Manchenorts wirken (im doppelten Sinn des Wortes: erscheinen und bewirken) Kirchengemeinden dabei so wie Lagerfeuer, an dem man sich trifft, die besten Gespräche überhaupt führt, Beziehungen knüpft. Solche Lagerfeuer sind auch von weiter her sichtbar und der Kreis der Menschen um sie nicht geschlossen, so dass allen, die neugierig werden, es möglich ist, sich dazu zu gesellen und damit zugleich das „System Gemeinde“ zu irritieren und zu inspirieren. Andernorts wirken (wieder im beschriebenen doppelten Sinn des Wortes) Kirchengemeinden allerdings wie ein „Ofen, der sich selber wärmt“ (Karl Rahner) oder die „Thermoskanne nach innen warm und nach außen kalt“ (Hans Zahrnt).²

Was beide Modelle von Kirchengemeinde, Lagerfeuer wie Thermoskanne, eint, ist ihr Fokus auf den Gemeinschaftscharakter des Christseins. Und beide Modelle, egal ob für Außenstehende einladend oder in der Konzentration nach innen angelegt, sehen diese Gemeinschaft in überschaubaren Gruppen am besten (oder am einfachsten?) gelebt. Von daher verwundert es nicht, dass die jetzt schon seit vielen Jahren, ja inzwischen Jahrzehnten in immer neuen Schüben und Varianten vollzogenen Gemeindezusammenlegungen und Vergrößerungen „pastoraler Räume“³ bei denen, die sich zu diesen Gruppen-Gemeinden zählen, auf Widerstand stößt.⁴ Wobei der Unterschied zwischen „Gemeinde“ und „Pfarrei“ dabei leicht aus den Augen gerät. Zumindest auf katholischer Seite scheint das zu gelten, was mir ein wacher Zeitgenosse einmal am Rande eines Fußballfeldes diesbezüglich zu erklären versuchte: Die Pfarrei

ist der Sportverein, die Gemeinde die Mannschaft; Team und Trainer bilden eine Einheit und interessieren sich in der Regel nicht (und wenn, dann beim Vereinsturnier oder der Weihnachtsfeier) für die anderen Mannschaften des Vereins oder gar deren Führung oder Satzung. Wenn aber z.B. bei Nachwuchsmangel oder Mitgliederschwund zwei Vereine fusionieren sollen, kommt es in der Regel zum Aufstand der bislang miteinander konkurrierenden Mannschaften.

2. Entgrenzung ohne Entwurzelung

Ich bin immer wieder überrascht, wie viele Zeitgenoss*innen dafür eintreten, „die Kirche im Dorf zu lassen“ – und dies unabhängig davon, ob sie sich selbst zu dieser Kirchengemeinde zählen oder nicht. Offensichtlich gelten Kirchen und die sie mit Leben füllenden Gemeinden auch gegenwärtig (noch?) als bedeutsame sozialräumliche Faktoren und Partner*innen, die (erst?) fehlen, wenn sie fehlen. Von daher tun Kirchenleitungen gut daran, Alternativen zur zumeist personalpolitisch motivierten Bildung von XXL-Pfarreien zu denken und zu wagen. Mich beeindruckt die vielfältigen und bei genauem Hinsehen vielerorts zu entdeckenden Experi-

² Für beide Charakterisierungen von Gemeinde und Kirche sowie die Verweise auf ihren katholischen bzw. evangelischen Stichwortgeber vgl. den Magdeburger Bischof Gerhard Feige: <https://www.katholisch.de/artikel/3203-schoepferische-minderheit-sein> [13.3.2021].

³ Zu Wohl und Wehe der Raummetaphorik im kirchlichen und theologischen Sprachgebrauch vgl. Ulrich Feeser-Lichterfeld, *Pastoral (auch) vom Raum her denken?! Wozu Theologie und Kirche das Gespräch mit der Geographie suchen sollten*, in: *Lebendige Seelsorge* 68 (2017) 226–230.

⁴ Kritik an dieser vor allen an „Überschaubarkeit“ orientierten Sozialform des Christlichen üben bspw. Rainer Bucher, *Das Ende der Überschaubarkeit. Perspektiven einer zukünftigen Sozialgestalt von Kirche*, in: *Herder Korrespondenz Spezial H. 1* (2011) 6–11, und Matthias Sellmann, *Von der Gruppe zum Netzwerk. Große pastorale Räume als Chance für eine durchbrechende Vielfalt kirchlicher Sozialformen*, in: *Anzeiger für die Seelsorge* 119 (2010) 19–23.

mente einer „Miteinanderpastoral“⁵ quer durch die Gemeinde hindurch und vor allem über ihre Grenzen hinaus. Hier werden kirchliches Innen und sozialräumliches Außen nicht mehr scharf voneinander abgegrenzt, auch nicht in der Hoffnung auf Identitätsstiftung bzw. Identitätssicherung. Stattdessen werden Netzwerkpartnerschaften gesucht und geschlossen, die den Menschen vor Ort spürbar zugutekommen. Großes Potenzial sehe ich, wo Kirchengemeinden sich als aktiver Teil von „Caring Communities“ bzw. „Sorgenden Gemeinschaften“ verstehen, in denen es um wechselseitige Unterstützung professioneller und nicht-professioneller Kräfte geht und um die Bereitschaft, miteinander Verantwortung zu übernehmen für das Gemeinwesen und die darin Sorgebedürftigen.⁶ Die hierfür geforderte Kooperationsbereitschaft lebt nicht im Behaupten des unterscheidend Christlichen, sondern im Bewusstwerden und Bewusstmachen des entscheidend Christlichen.⁷

3. „Die Mission der Gemeinde ist die Gestaltung guter Nachbarschaft!“

Der Appell von Arnd Bünker⁸ weist die Richtung, in die Gemeinden gehen könnten und sollten, um sich neu zu (er-)finden. Pastoral, also das In-der-Welt-Sein von Kirche, braucht den über sich hinausreichenden Dienst der Gemeinde, das aktive, sorgende Mittun der Christ*innen in einer „Pastoral der Nähe“⁹. Solidarität, Mitverantwortung und Fürsorge als tragende Säulen gemeinschaftlichen Handelns in Caring Communities werden dabei nicht allein an Caritas und Diakonie delegiert, sondern auf Seelsorge im weiten und zugleich tiefen Sinn bezogen.¹⁰ Klaus Hemmerle hat als Bischof von Aachen den Sinn von solchen auf gute Nachbarschaften ausgerichteten Gemeinden auf den Punkt gebracht: „Menschen, die in verschiedenen ‚Welten‘ leben, Menschen die sich immer fremder und isolierter in unserer Funktionsgesellschaft gegenüberstehen, sollen erfahren können, daß sie etwas miteinander zu tun haben, weil einer, weil derselbe, weil Jesus Christus etwas mit ihnen zu tun hat. Und die Welt, in der Gemeinde steht, soll erfahren können, daß jene, die aus und in der Gemeinde leben, etwas mit ihr zu tun haben.“¹¹ Darum geht es (und in genau in dieser Reihenfolge): „Gleichzeitigkeit mit dem Herrn, mit der Welt, miteinander“¹².

Prof. Dr. Ulrich Feeser-Lichterfeld

Professur für Praktische Theologie mit Schwerpunkt Praxisbegleitung, Praxisforschung und Pastoralpsychologie an der Katholischen Hochschule Nordrhein-Westfalen; freiberufliche Tätigkeit als Supervisor, Coach und Organisationsberater.

- ⁵ So die wunderbare Wortschöpfung einer Befragten im Rahmen der von mir geleiteten Evaluation des Projekts „Altenpastoral vor Ort – zukunftsweisend vernetzt“ im Erzbistum Köln: https://www.erzbistum-koeln.de/export/sites/ebkportal/seelsorge_und_glaube/lebensphase-alter/content/galleries/downloads/ebk_broschuere.pdf [13.3.2021].
- ⁶ Vgl. Klaus Dörner, *Solidarische Gemeinde im Nahraum – eine Chance zur Re-Sozialisierung*. In: *Alternde Gesellschaft. Soziale Herausforderungen des längeren Lebens*, Gütersloh 2013, 297–301; Thomas Klie, *Caring Community. Leitbild für Kirchengemeinden in einer Gesellschaft des langen Lebens?* In: *Kirche im ländlichen Raum* 64 (2013) 16–21.
- ⁷ Vgl. dazu Ulrich Feeser-Lichterfeld / Rainer Krockauer, *Explorative Diakonie – ein Werkstattbericht*, in: C. Koch / H. Hobelsberger (Hg.), *Mehr als Leitbilder. Ansprüche an eine christliche Unternehmenskultur*, Freiburg/Br. [im Druck].
- ⁸ Zitiert nach Christian Bauer, *Gott außerhalb der Pfarrgemeinde entdecken*, in: Matthias Sellmann (Hg.), *Gemeinde ohne Zukunft? Theologische Debatte und praktische Modelle*, Freiburg/Br. 2013, 349–371, hier: 364.
- ⁹ Vgl. hierzu mit Bezug auf die in der Corona-Pandemie gemachten Erfahrungen T. Schlotmann, *Mit brennendem Interesse für den Alltag der anderen ...*, in: *feinschwarz.net - Theologisches Feuilleton vom 4.6.2020*: <https://www.feinschwarz.net/wir-brauchen-eine-pastoral-der-naehe> [13.3.2021].
- ¹⁰ *Erfahrungen einer über sich hinauswachsenden Gemeinde werden beschrieben* in: Ulrich Feeser-Lichterfeld / Thomas Kroll, *Um Himmels willen... über Filme reden. Erfahrungen aus einer GlaubensFilmWoche, die Mut zu Pastoralexperimenten machen will*, in: *Pastoralblatt* 68 (2016) 105–108.
- ¹¹ Klaus Hemmerle, *Voraussetzung des pastoralen Dienstes: Dienende Gemeinde*, in: ders., *Spielräume Gottes und der Menschen. Beiträge zu Ansätzen und Feldern kirchlichen Handelns*, Freiburg/Br. 1996, 113–128, hier: 127.
- ¹² Ebd.



Christhard Ebert

Komplexität

Kirchliche Veränderungsprozesse sind in der Regel von komplexer Natur und brauchen eine entsprechende Herangehensweise. Dazu ist es nötig, Komplexität zumindest zu verstehen zu versuchen. Christhard Ebert hat darüber nachgedacht.

Bei diesem Thema werde ich eine ganze Reihe von Vorbemerkungen machen, ohne möglicherweise je zu einer Hauptbemerkung zu kommen.

Der Begriff „Komplexität“ scheint zu den autologischen Begriffen zu gehören, ein Begriff also, der sich auf sich selbst bezieht. Das bedeutet, der Begriff „Komplexität“ selbst ist in sich komplex.

Das hat mich lange verwirrt und zu Recht, denn Verwirrung ist Teil der Komplexität. Wir brauchen dieses Wort wohl noch öfter.

Dennoch, irgendwo muss man anfangen und dazu brauchen wir Definitionen, um der Wirrung Herr zu werden. Nehmen wir mal eine aus Wikipedia: „Die Komplexität eines Systems steigt mit der Anzahl an Elementen, der Anzahl an Verknüpfungen zwischen diesen Elementen sowie der Funktionalität und Unüberschaubarkeit dieser Verknüpfungen.“¹

Ich bin immer noch etwas wirr. Denn alle Definitionen von Komplexität entspringen letztlich dem physikalischen Bereich – etwa der Bewegung von Atomen in einem Gas – und sind von da aus in die Systemtheorie ausgewandert und auf soziale Systeme angewandt worden. Die Elemente sozialer Systeme sind aber Menschen. Und Menschen sind keine Gasatome, sondern selbst komplexe Phänomene. Autologie ist schon eine irre Sache.

¹ <https://de.wikipedia.org/wiki/Komplexit%C3%A4t>, [21.02.2021].

Ich entscheide mich also, grundsätzlicher zu beginnen und zwar mit der zweiten großen wissenschaftlichen Revolution des letzten Jahrhunderts, der Quantenphysik. Genauer gesagt, mit einer bestimmten philosophischen Interpretation, der sog. Kopenhagener Deutung. Einige Schlüsselsätze dazu:

- Die Welt, in der wir leben, ist nicht vollständig definiert. Sie ist keine objektive Tatsache, sondern ein dynamisches Gefüge von Beziehungen. Objektivität ist nur eine von vielen Möglichkeiten, in Beziehung zu treten.
- In dieser Welt steht alles mit allem in Verbindung, ohne sich physisch, räumlich oder zeitlich berühren zu müssen.
- Jede unserer Handlungen hat Auswirkungen auf die Evolution des Universums.
- Einzelnes und Ganzes, Begrenztes und Unbegrenztes, Materielles und Immaterielles, Freiheit und Notwendigkeit gehören unauflöslich zusammen.
- Wirklichkeit zeigt sich aus der Fülle der Möglichkeiten auch durch die Art und Weise, wonach wir fragen.

Ich ziehe eine Konsequenz: Unsere Welt ist in den letzten Jahrzehnten nicht irgendwie einfach komplexer geworden. Dynamische, nichtlineare und nichtkausale Beziehungsprozesse waren schon immer ihr Inneres. Wir nehmen diese Komplexität nur immer deutlicher wahr und rufen sie damit gleichzeitig auch hervor. Und wir sind verwirrt, weil die uns zugrundeliegenden Konzepte des Denkens, Handelns und Glaubens sich immer weniger als adäquat erweisen: „Komplexität, ob in der Biologie oder anderswo, liegt nicht außerhalb unserer Verständnisfähigkeit, sondern sie erfordern eine neue Art von Verständnis.“²

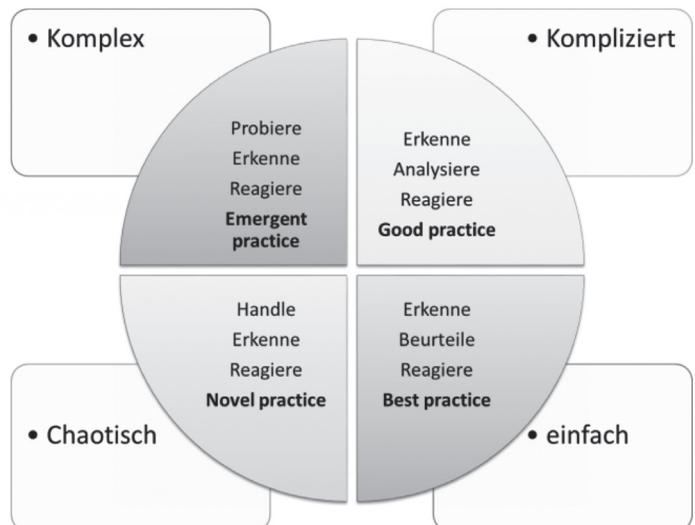
Wie gehen wir damit um? Im Wesentlichen so, wie wir es immer taten. Wir versuchen, Komple-

xität zu reduzieren. Nach dem oben Gesagten könnten wir ahnen, dass das nicht möglich ist: „Die Idee der Auslotbarkeit der Komplexität [ist] uneinlösbar.“³ Was wir tatsächlich reduzieren, ist unsere Wahrnehmung.

Das bringt uns tatsächlich vordergründig Handlungsmöglichkeiten zurück. Drei Modelle seien beispielhaft gezeigt:

- Das Cynefin-Framework von Dave Snowden.⁴ Dies Modell beschreibt vier Zustände, in denen unterschiedlich gehandelt werden kann. Einfach: Kausalität ist offensichtlich. Der Leuchtkörper in der Deckenlampe ist kaputt. Tausch ihn aus. Fertig. Kompliziert: Kausalität ist nicht erkennbar, aber vorhanden. Ein Mechatroniker muss ran, dann fährt das Auto wieder. Komplex: Kausalität ist nicht erkennbar und nicht analysierbar. Probiere etwas aus, schau, was passiert, und wenn es nicht das ist, was du erwartest, probiere etwas anderes. Irgendwann hast du es raus. Chaotisch: Keine Kausalität, keine Vorhersehbarkeit. Es ist egal, was du tust, Hauptsache, du tust was.

Die Herausforderung für kirchliches Handeln, auf das Isabel Hartmann und Reiner Knieling aufmerksam machen, ist diese: Kirchliche Veränderungsprozesse liegen immer im komplexen und/oder chaotischen Feld, und wir reagieren darauf mit Handlungsmustern und Methoden, die zum einfachen oder komplizierten Feld gehören. Das ist verwirrend wirkungslos.



² Sandra Mitchell, *Komplexitäten. Warum wir erst anfangen, die Welt zu verstehen.* Frankfurt/M 2008, 22.

³ Karen Gloy, *Komplexität - ein Schlüsselbegriff der Moderne.* Paderborn 2014, 137.

⁴ Isabel Hartmann, Reiner Knieling, *Gemeinde neu denken. Geistliche Orientierung in wachsender Komplexität.* Gütersloh 2014, 13; s. auch <https://de.wikipedia.org/wiki/Cynefin-Framework>, [21.02.2021].

- *Organisationstheoretisches Modell von Peter Kruse⁵*

	1	2	3	4
Strategie:	Steuerung	Regelung	Versuch und Irrtum	Selbstorganisation
Systemzustand:	Stabil	Stabil	Instabil	Instabil
Organisation:	Einfach	Komplex	Einfach	Komplex
Funktionsweise:	Ursache-Wirkung	Soll-Ist-Abgleich	Suchbewegung	Musterwechsel
	Management von Stabilität		Management von Instabilität	

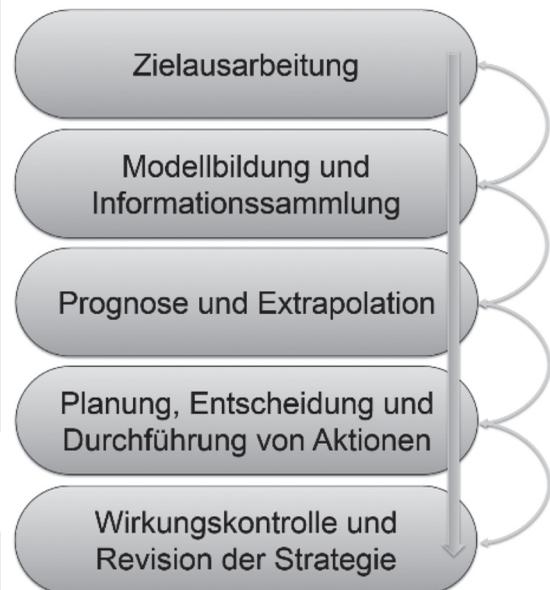
Kruse unterscheidet zwei Systemzustände (stabil – instabil) und zwei Organisationstypen (einfach – komplex). Setzt man das in einer Matrix zusammen, kann Kruse vier Strategien und vier Funktionsweisen beschreiben, die in den beiden Gruppen „Management von Stabilität“ und „Management von Instabilität“ zusammengefasst werden.

- *Strategiemodell nach Dietrich Dörner (siehe Grafik rechts).⁶ Dörner beschreibt, wie in komplexen Situationen durch eine in sich verschachtelte Schrittfolge strategisch gedacht und gehandelt werden kann.*

Dazu kommen weitere - um der Vollständigkeit halber:

- *Komplexe (Computer-)Simulationen*
- *Technische Konstruktionen*
- *Logische Systeme*

Alle bilden aber – das ist ihr Problem – geschlossene Teilsysteme, innerhalb derer zwar gehandelt werden kann, allerdings nur unter Verlust von lebendiger Wirklichkeit.



⁵ Peter Kruse, *next practice - erfolgreiches Management von Instabilität. Veränderung durch Vernetzung*. Offenbach 2004, 41.

⁶ Dietrich Dörner, *Die Logik des Mislingens. Strategisches Denken in komplexen Situationen*. Hamburg 2008, 67.

Was kann also weiterhelfen?

Es ist eigentlich einfach: Eine komplexe Situation braucht eine komplexe Herangehensweise.

Netzwerke und weiche Faktoren sind eine adäquate Antwort, um mit der Unbestimmtheit und Unschärfe unserer Welt umzugehen, weil Beziehungsnetzwerke über die immaterielle Qualität von soft skills selber unbestimmt und unscharf sind.

Es gibt eine zweite adäquate Antwort, die sogar zum Traditionsgut der christlichen Kirchen gehört. Wenn die Welt nichts anderes ist als ein lebendiges Gewebe von Beziehungen und unsere Wahrnehmung davon ein Teil von ihr, wenn wir unsere Sichtweise erweitern und uns die Welt als lebendiges Gewebe von Geist und Materie vorstellen, wenn „Bewegung und Beziehung, Möglichkeit und Offenheit, Übergänge und Unschärfe ... zu neuen Grundkategorien des Denkens werden“⁷, wenn es also deshalb auch darum geht,

- *unsere bewusste und unbewusste Intuition zu entwickeln*
- *und wir deshalb lernen, still zu werden,*
- *achtsam zu beobachten, der eigenen Wahrnehmung Raum zu geben und ihr zu vertrauen,*
- *und uns so ganz bewusst dem Nicht-Wissen oder Nicht-Verstehen ausliefern,*

dann nennt man das in der christlichen Tradition Kontemplation, und wir sind an einer – wie ich finde – wesentlichen Schnittstelle zwischen Theologie, geistlicher Praxis, Erfahrung der Komplexität und moderner Naturwissenschaft angekommen.⁸ Wir bleiben verwirrt, aber diese Verwirrtheit wäre nur eine rationale Denkfigur.

Von hier aus könnten wir noch einen Schritt weitergehen, weil es Licht wirft auf eine bestimmte Eigenschaft komplexer Systeme, die Emergenz: „Emergenz bedeutet, [...] dass die Wechselbeziehungen zwischen den Einzelteilen zu neuen Eigenschaften führen können, die keines der Einzelbestandteile besitzt, und dass diese Eigenschaften höherer Ordnung ihrerseits kausal wirksam werden können.“⁹ Das wäre

systemtheoretisch formuliert. Theologisch formuliert reden wir hier vom Wirken des Gottesgeistes und naturwissenschaftlich von der Explikation des Quantenpotenzials.

Ein letztes: Von hier aus wäre der alte Streit in der Kreativitätsforschung, was das „Neue“ eigentlich sei, entschieden: Eben nicht nur eine bisher unbekannte Rekombination von bereits Vorhandenem, sondern als emergentes Phänomen etwas, das nicht zurückgeführt werden kann. Für mich naheliegend, aber noch offen und weiter zu bedenken wäre deshalb auch der Zusammenhang der drei großen K: Kreativität, Kontemplation, Komplexität.

Christhard Ebert

Pfarrer und systemischer Coach (DGfC), Referent im Institut für Gemeindeentwicklung und missionarische Dienste der EKvW.

⁷ Natalie Knapp, *Der Quantensprung des Denkens. Was wir von der modernen Physik lernen können.* Hamburg 2011, 234.

⁸ Außerdem beschreibt das ganz gut auch die Grundhaltung systemischer Organisationsberatung.

⁹ Mitchell 2008, 47.

Online – Onsite verweben

Wiebke Herding



Liebe Wiebke Herding, du bist schon viele Jahre als Beraterin im sogenannten Dritten Sektor aktiv. Wie kommt es zu deinem Schwerpunkt auf online gestützte Formate?

Ich komme ursprünglich aus der Kommunikationsberatung, Kampagnenarbeit. Da war Onlinearbeit schon immer Teil meiner Aktivitäten. Das hat sich dadurch ergeben, dass ich lange und viel in internationalen Zusammenhängen arbeite. Stichworte sind Webseiten, Soziale Medien, Online Communities. Natürlich plane ich viele Interventionen für die Begegnung im präsentischen Raum (onsite). Aber der Vorbereitungsprozess passiert oft in Telefon-, Videokonferenzen, im gemeinsamen Arbeiten an geteilten Dokumenten online – mit asynchronen wie mit synchronen Bausteinen. Online kann ein Vorbereitungsteam schnell zur Zielklärung wie für die Planung von beraterischen Interventionen zusammenkommen.

Veranstaltungen mit physischer Präsenz sind seit einem Jahr schwierig. Online-Formate haben sich ausgebreitet. Welche Entwicklungen nimmst du wahr?

Plötzlich mussten alle online sein. Zunächst kam Panik auf, weil keine Infrastruktur vorhanden war. Im digitalen Bereich wurden auf einmal Dinge möglich, die vorher nicht denkbar waren. Seit dem wurde viel gelernt. Teilnehmer*innen sind sichtbarer (Ton, Kamera, Licht, weniger Störgeräusche). Sie sind präsenter und fokussierter, kommen leichter ins Gespräch. Wesentlich weniger sind in einem Online-Treffen „anwesend“ und gleichzeitig mit ihren Gedanken „ganz woanders.“ Der Online-Raum wird für das Miteinanderarbeiten ernstgenommen. Inzwischen trauen sich Organisationen online mehr zu: Sie bilden Führungskräfte weiter, führen notwendige strategische Diskussionen. Es werden Klausurtagungen durchgeführt. Auch Konflikte werden bearbeitet, „es geht halt gerade nicht persönlich, aber es ist eine schlaue Idee, davor nicht wegzulaufen.“

Worin siehst du Vorteile für die eine oder andere Variante?

Grundsätzlich fällt es schwer, eine Wertigkeitsgrenze zwischen onsite und online basierter Zusammenarbeit/Beratung zu ziehen. Beides funktioniert für sich. Beides funktioniert ergänzend, wenn etwa online erarbeitete Aufträge in präsentischen Teilgruppen/Teams vor Ort bearbeitet werden. Beides funktioniert im temporären Wechsel, z.B. ein Workshop mit physischer Präsenz an einem Ort, anschließend ein Webinar oder ähnliches online. Online oder onsite – das sind keine exklusiven Alternativen.

Es gibt Stereotypen wie „ältere Leute können keine Technik“, aber gleichzeitig gehen viele von ihnen souverän mit Facetime oder Whatsapp um. Es ist ein unzutreffendes Klischee, dass Beratung „nur“ präsentisch geht. Dafür habe ich mit zu vielen Menschen intensiv online zusammengearbeitet, die ich entweder Monate später oder gar nicht live getroffen habe. Welche Variante die passende ist, hängt an den Menschen, mit denen ich zusammenarbeiten möchte, mit der Frage, wie ich sie erreichen kann. Wenn für eine Gruppe der präsentische Weg der einzige ist, um in Kontakt zu kommen, dann ist dies der Weg – für diese Gruppe. Wenn Widerstände Thema sind, frage ich danach, was ihnen möglich ist und wie ich ihnen den Zugang zum Online-Raum niedrigschwellig ermöglichen kann. Wo sind Teilnehmer*innen vielleicht ohnehin online aktiv.

Wie begegnest du der Skepsis, dass Partizipation von Beteiligten im Online-Raum gelingen könne? Schließlich sei dort die wechselseitige sensorische Wahrnehmung eingeschränkt?

Ich halte mich ungern mit Widerständen gegen das Format auf und sehe eher die Haltung von Berater*innen als Hindernis. Wenn diese nicht überzeugt sind, dass Beratung im Online-Raum Tiefe und Wirkung hat, dass sie „echt“ ist, kann es nicht funktionieren. Sicher, die wechselseitige Körperwahrnehmung ist eingeschränkt, das stimmt – einerseits. Andererseits sehe ich Gesichter größer, die einzelne Person sehr viel besser, als wenn sie am anderen Ende eines Tagungsraumes sitzt. Online habe zudem viel mehr Möglichkeiten, mit Mitteln der Kommunikation zu arbeiten, die nicht Stimme sind: eine schnelle Abstimmung, eine schnelle Rückmeldung im

Chat. Wenn Teilnehmer*innen den Chat aktiv nutzen, bekomme ich sehr schnell viel reichere Infos darüber, wie es der Gruppe gerade geht, als ich das im Onsite-Raum jemals bekommen könnte. Es ist eine Frage der Einstellung.

Gleichzeitig kann es passieren, dass es – gerade in größeren Gruppen – Einzelne gibt, die sich nicht beteiligen. Es ist schwer, dies sofort wahrzunehmen. Wenn eine von 30 Personen nicht im Chat schreibt, kann ich das nicht so schnell identifizieren. Wenn zwei, drei ihre Kamera ausgeschaltet haben, lässt sich schwer einschätzen, ob/wie sie noch dabei sind. Onsite habe ich eine bessere Möglichkeit wahrzunehmen, wenn sich jemand komplett „abgemeldet“ hat. Online kann das leichter übersehen werden. Es hängt vom Kontext ab, ob das ein Problem ist. Ein Gefühl dafür zu haben, wo die Gruppe gerade ist, das funktioniert online mit einer vernünftigen Moderation, mit den verschiedenen Mitteln, die ich nutzen kann, ganz gut. Grundsätzlich gehe ich davon aus, dass ich mit Erwachsenen arbeite, die für sich entscheiden, worin der beste Nutzen für ihre Zeit liegt. Wenn im Hintergrund gerade ein Kind schreit, das die Aufmerksamkeit braucht, dann ist das so. Ich muss als Moderatorin/Beraterin nicht zu jeder Zeit alle Infos über alle Personen haben.

Welche praktischen Tipps für den Online-Raum hast du für uns?

Mit den Werkzeugen, die ich benutze, muss ich mich wohl fühlen. Wenn Plan A nicht funktioniert, heißt das, ich sollte mehr Zeit für die Vorbereitung aufwenden, für die Recherche „Was passiert wenn“, z. B. einen Test mit Kolleg*innen durchführen. Mit Erfahrung werde ich schneller, bekomme ein besseres Gefühl dafür, was wirklich solide ist, erweitere mein Repertoire: Z. B. eine Frage in den Chat stellen, wenn eine Plattform nicht stabil funktioniert. Ich rechne auch damit, dass 80 Prozent einen vernünftigen technischen Zugang haben und dass ich 20 Prozent der Teilnehmer*innen intensiver unterstützen muss. Wenn ich z. B. ein externes Werkzeug in einem Browserfenster nutze, dann fallen die, die über Telefon angemeldet sind, heraus. Das muss kein großes Problem sein, wenn ich ihnen die Möglichkeit gebe, ihren Input zu sprechen oder



in den Chat zu stellen.

Allein funktioniert Beratung im Online-Raum in kleinen Gruppen und mit einfachen Interventionen. Sind kompliziertere Interventionen nötig, braucht es ein Zweierteam. Mit Blick auf größere Gruppen muss die Größe des Teams gut abgewogen werden im Gegenüber von Komplexität des Anliegens und geplanten Interventionen zum höheren Kommunikations- und Vorbereitungsaufwand. Es ist etwas ganz anderes, ob ich mit 100 Teilnehmer*innen z. B. eine Podiumsdiskussion moderiere oder ein Worldcafé mit interaktivem Prozess und gemeinsamer Ernte gestalte. Mein Grundansatz bei Technik und Tools ist: So viel wie nötig, so wenig wie möglich. Dann ist die Gefahr geringer, Teilnehmer*innen zu verlieren. Je mehr Werkzeuge im Einsatz sind, umso mehr kann ich mich verlaufen und vom Ziel entfernen – und weg vom Kontakt zu den Menschen. Daher bin ich tendenziell eher vorsichtig, nutze die Basics, arbeite gut mit einer Videoplattform. Sie hat Ton, Video und Chat, ermöglicht Umfragen. Darüber hinaus stellt sich die Frage nach einem Ersatz für Flipcharts. Für diese gibt es eine Menge an Möglichkeiten mit ihren Vor- und Nachteilen, vom einfachen Schreibpad bis zum variablen Whiteboard.

Neben inhaltlicher Gestaltung gibt es auch Interaktionen, die ungeplant dynamische Entwicklungen in einer Gruppe beeinflussen. Wie schätzt du diesbezüglich die Möglichkeiten im Online-Raum ein?

Gemeinsam beim Mittagessen zusammensitzen, mit einem Kaffee am Tisch stehen, mal eben im Flur über die Konferenz sprechen, das ist online schwer zu modellieren. Teilnehmer*innen die Möglichkeit geben, sich zufällig zu begegnen – über mehr als zwei bis drei Treffen in einem Breakoutraum kommt man nicht wirklich hinaus. Wenn es für den Prozess ein Ziel ist, zufällige Begegnungen zu ermöglichen, gibt es Interventionen, die wir nutzen können: Wie baue ich einen Netzwerkabend auf? Wie gestalte ich einen Speeddatingprozess? Wie schaffe ich es, dass Teilnehmer*innen sich selbst gut vorstellen. Das ersetzt nicht das Zusammensitzen beim Mittagessen. Das ist immer noch etwas anderes, weil beiläufig. Aber es fin-

det nicht immer alles nur in Onsite-Treffen statt, um Gemeinschaft zu schaffen. Vielleicht ist eine Lösung, wenn wir z. B. zwischen Gruppentreffen eine Telegram-Gruppe haben. Dann findet das Rumgewitzel dort statt.

Was wird nach deiner Einschätzung in Sachen Online-Beratungen nach der Pandemie bleiben?

Wir haben als spannenden Lernprozess vor uns, wie wir den Online- und den Onsite-Raum miteinander verweben. Menschen sind verschieden. Sie haben verschiedene Bedürfnisse, egal in welchem Kommunikationsformat. Und es gibt immer Gründe, weshalb Menschen nicht onsite anwesend sein können. Wie können wir es schaffen, damit einem entspannten, eleganten Umgang zu finden? Wir haben inzwischen viele technische Möglichkeiten. Es wird normaler sein, dass ein Laptop mit auf einem Tisch steht, während zehn Leute um diesen herum sitzen und weitere online beteiligt sind.

Auch für den Online-Raum wird es nicht eine Lösung für alles geben, sondern die Fähigkeiten brauchen, ins System hineinzuspüren: Was braucht das System gerade, und was ist das Beste, das ich anbieten kann? Das kann heißen, proaktiv das Telefon in die Hand nehmen und ins Eins-zu-Eins-Gespräch gehen. Das kann ein ZOOM-Workshop mit Mural sein oder ...

Onsite wie Online bleiben dieselben Leitfragen mit vielfältigen Handlungsfolgen: Was sind die Ziele? Was braucht es gerade? So viel wie nötig, so einfach wie möglich.

Vielen Dank für das Gespräch.

Wiebke Herding stellt sich vor ...

*„Was, wenn es einfach wäre?“ – Nachhaltiger Wandel braucht schwungvolle Organisationen und Netzwerke. Als Moderatorin und Organisationsentwicklerin helfe ich Teams, gemeinsam zu lernen, besser zusammen zu arbeiten und strategische Klarheit zu finden. Dabei verbinde ich Hintergründe aus Campaigning und Marketing, IT und Psychologie mit einem bunten Strauß von partizipativen Methoden. Mit meiner Firma **ON:SUBJECT** unterstütze ich kleine und große Organisationen dabei, die Welt zu verbessern – online und offline. Mehr unter www.onsubject.eu*

Ko-Disruption im Coworking Space: Brutkästen einer neuen kirchlichen Lern- und Innovationskultur



1. Kollektive Kreation von neuen Ideen

Nicht nur in der Kirche zeigt sich, dass Lösungen für Problemstellungen bei einer komplexen, ja oft sogar chaotischen Ausgangslage nicht mehr von meisterhaften Genies entwickelt werden können. Es wird kein einzelner Kirchenmensch alleine eine disruptive Idee entwickeln können. Adam Kahane, ein kanadischer Autor im Bereich des sozialen Wandels, zeigt anhand von komplexen Fragestellungen im sozialen oder staatlichen Bereich, dass weder eine aggressive Veränderungsforderung noch ein konfliktscheues Abwarten weiterführend sind. Das eine führt zu endlosen Gegenbewegungen, das andere hält den Status-Quo zu lange aufrecht. Er zitiert den Theologen Paul Tillich: Macht ohne Liebe führt zu Zwang und Gewalt; und Liebe, ohne die Macht zu verbind-

Wie und wo entsteht eigentlich Disruption? Diese Frage beschäftigt die evangelischen Volkskirchen, weil sie vor einer Metamorphose stehen. Wo sind die Brutkästen für innovative Ideen? Die evangelisch-reformierte Landeskirche Zürich hat eine erste Spur im von ihr gegründeten Coworking Space „blau10“ gefunden.

den, bleibt ohne Kraft. Das Gegenteil von Krieg ist nicht eine degenerierte Form von Frieden, sondern Schöpfung. Kahane folgert: „To address our toughest social challenges, we need a way that is neither war nor peace, but collective creation. How can we co-create new social realities?“¹

Diese ko-kreative Philosophie des sozialen Wandels hat inzwischen eine erstaunliche Karriere hingelegt. Nicht nur in unzähligen Publikationen, welche den Wert von ko-kreativen Lösungen darstellen, sondern auch in einer weltweiten Bewegung von sozialen Entrepreneuren, welche neue Zusammenarbeitsformen ausprobieren. In Toronto gibt es zum Beispiel das Center for Social Innovation.² Es beherbergt an vier Standorten hunderte von Arbeitsplätzen für Start-up-Gründer*innen, die an besseren Lösungen für soziale Herausforderungen arbeiten – zum Wohl von Menschen.

2. Coworking Spaces: Inkubatoren für disruptive Ideen

Wie das Center for Social Innovation sind inzwischen tausende von Coworking Spaces weltweit entstanden. Sie bieten für Gründer*innen, Weltveränderer*innen und sonst Innovative eine

¹ Adam Kahane, *Power and Love. A Theory and Practice of Social Change*, Oakland 2009, 2.

² <https://socialinnovation.org/> (07.04.2021)

neue Arbeitsform, um sich mit anderen zu vernetzen und Lösungen für komplexe Fragestellungen zu entwickeln. Interviews mit Nutzer*innen von Coworking Spaces im Bereich der sozialen Innovation berichten fast alle von einem Berufungserlebnis.³ Meistens zündet der Funke, die Welt zu verändern, aufgrund einer eigenen Erfahrung oder Betroffenheit. Die Innovator*innen legen viel Wert auf die Vernetzung mit anderen, auf die Partizipation der Betroffenen und auf die Skalierbarkeit der gefundenen Lösung. Eine im ko-kreativen Prozess entwickelte Idee soll nicht nur ein paar Menschen nützen, sondern soll das Los von Millionen verbessern. Außerdem werden erste Ideen dauernd und ohne lange Konzeptphase in der Praxis geprüft und laufend weiterentwickelt (prototyping). Vielleicht nennen sich einige Coworking Spaces deshalb «Inkubatoren» – Brutkästen für disruptive Lösungen.

3. Coworking Space „blau10“ als Lernort für pastorale und soziale Innovation

Die Zürcher Landeskirche beschloss 2016, in einem leerstehenden Bürogeschoss in der Altstadt Zürichs einen solchen Coworking Space zu gründen. Die damals neu gegründete Abteilung Kirchenentwicklung wollte einen vernetzen, agilen und hoch innovativen Arbeitsmodus entwickeln und vermutete in den Erfahrungen und Geschichten von Start-up-Entrepreneur*innen ein für sie relevantes und noch unbekanntes Potenzial. Deshalb war schnell klar: In diesem Coworking Space sollen Menschen, die innerhalb und ausserhalb der Kirche an innovativen Lösungen arbeiten, einen Arbeitsraum finden. Gleichzeitig soll er ein Lernort für die Kirche werden und Prototyp ihres zukünftigen, innovativen Handelns.

Seit dem Start im Jahr 2017 ist der Coworking Space „blau10“⁴ zu einer Community von etwa 50 Personen angewachsen. Die große Mehrheit von ihnen ist nicht kirchlich sozialisiert und gehört einem Sinus-Milieu an, das keinerlei Kontakt mit der traditionellen Form von Kirche hat. Alle aber eint die Lust und Hoffnung auf ein «Vielleicht»:⁵

Vielleicht ist es möglich, ein besseres Leben für Menschen zu ermöglichen. Wer Mitglied der sozialen und kirchlichen Entrepreneur-Gemeinschaft werden will, muss sich bewerben. Die Kuratoren und Kuratorinnen achten darauf, dass Menschen mit einer vielfältigen Mischung von Ideen für Gesellschaft und Kirche zusammenkommen. Diese erhalten durch die Mitgliedschaft Zugang zu 15 Arbeitsplätzen, die mit WLAN und Drucker, Kaffeemaschine und einer einfachen Gastronomie in einem urbanen Ambiente ausgestattet sind. In diesem Raum wird also die Kollision von Ideen – Ko-Kreation – choreografiert.

Im Haus der Abteilung Kirchenentwicklung ist die Community sicht- und spürbar geworden. Die Fachmitarbeitenden der Landeskirche können den Coworking Space ebenfalls nutzen. Sie nehmen teil an kurzen Impuls- und Resonanz-Veranstaltungen der Community-Mitglieder oder sie kommen in Kontakt an informellen Anlässen. Außerdem können sie für eigenen Projekte Coaching der Start-up-Entrepreneure in Anspruch nehmen. Schließlich können kirchliche Fachmitarbeitende Ideen, an denen sie arbeiten, im Rahmen eines Sounding-Boards der blau10-Community vorstellen. Soziale Innovation – oft distanziert zu Kirche – und kirchliche Innovation befruchten sich gegenseitig.

³ Diese unveröffentlichten Interviews wurden im Rahmen eines Studienurlaubs des Autors in Toronto geführt. Er hielt sich dort 2016 als Visiting Scholar an der University of Toronto auf.

⁴ Die Website des Coworking Space blau10 gibt Einblick in das Projekt: www.blau10.ch (07.04.2021)

⁵ Vgl. Frances Westley, Brenda Zimmerman, Michael Quinn Patton: *Getting to Maybe. How the World is Changed*, Toronto 2007. Dieses Buch ist die „Bibel“ der sozialen Entrepreneure in Kanada und gibt einen Einblick in die Motive, Methoden und Werte der Social Innovation-Bewegung.

Die Folgen des Coworking Space „blau10“ im Haus der Landeskirche sind oft unscheinbar, aber sie entfalten prototypische Wirkung: Die mehrheitlich jungen Mitglieder der blau10-Community bewegen sich im Haus. Es kommt zu inspirierenden Gesprächen, zu einem fachlichen Austausch über die Kirchengrenze hinweg. Es entstehen konkrete Kooperationen oder Beauftragungen für kirchliche Projekte. Eine Lerngemeinschaft von Ekklesiopreneuren⁶, die im ganzen Kanton Zürich an kirchlichen Innovationsprojekten arbeiten, trifft sich hier regelmäßig.

Eine Start-up-Tagung für Akteure in Kirchgemeinden unter Mitwirkung von Community-Mitgliedern erzeugte große Resonanz. Immer wieder werden Menschen in Kirchgemeinden beraten, die von neuen experimentellen Orten in der Kirche träumen. Mit der blau10-Community im selben Haus gelingt es den Gemeindeberatenden der Abteilung besser, Hoffnung und Lust auf experimentelle Prototypen zu vermitteln.

4. Skalierung der Idee: Hebammenfunktion von Kirchgemeinden

Nach mehr als drei Jahren Betrieb ist „blau10“ bereit, die eigene Innovation zu skalieren. Community-Mitglieder haben darauf hingewiesen, dass es in jedem einzelnen Dorf der Schweiz einen Coworking Space brauche. Das war schon vor der Corona-Pandemie und vor der verbreiteten Home-Office-Pflicht klar. Die technischen Möglichkeiten sind längst bereit. Die Klimadebatte verlangt eine Reduktion der Pendlerströme. Weshalb nicht die kirchliche Infrastruktur der Kirche dafür nutzen? In jedem Dorf stehen kirchliche Räume – tagsüber teilweise leer – an bester Lage. In jedem Dorf gibt es Menschen, die an innovativen Ideen und Projekten arbeiten. Bisher vier Kirchgemeinden haben für sie einen solchen Raum eröffnet. Sie wurden begleitet und unterstützt von den blau10-Verantwortlichen der Landeskirche. Weitere – hoffentlich hunderte – Kirchgemeinden werden folgen – mit einem solchen Raum, der eine Art

Hebammenfunktion für neue Ideen, welche die Welt – und die Kirche – verändern, übernimmt. Ein Raum zum Ausbrüten neuer, ko-kreativer Lösungen für komplexe Fragestellungen – ein Prototyp mit überraschenden Wirkungen. Ganz unbekannt ist dieser disruptive Vorgang nicht: Mit weltverändernden Geburten an unscheinbaren Orten und an den Rändern hat die Kirche jedenfalls eine gewisse Tradition.

Thomas Schaufelberger

Pfarrer; hat in Bern, Atlanta und Zürich Theologie studiert, MBA in Change Management und Organisationsberatung; Leiter Abteilung Kirchenentwicklung der Evangelisch-reformierten Landeskirche des Kantons Zürich und Leiter der Arbeitsstelle A+W – Aus- und Weiterbildung der Pfarrerinnen und Pfarrer in der Deutschschweiz, Dozent für Innovationsdesign, Social Innovation und kirchliche Transformation, Organisations- und Gemeindeberater; Zürich.

⁶ Der Begriff stammt von Florian Sobetzko. Florian Sobetzko, Matthias Sellmann, *Gründer*innen-Handbuch für pastorale Start-ups und Innovationsprojekte*, Würzburg 2017.



SPIRAL JOURNAL

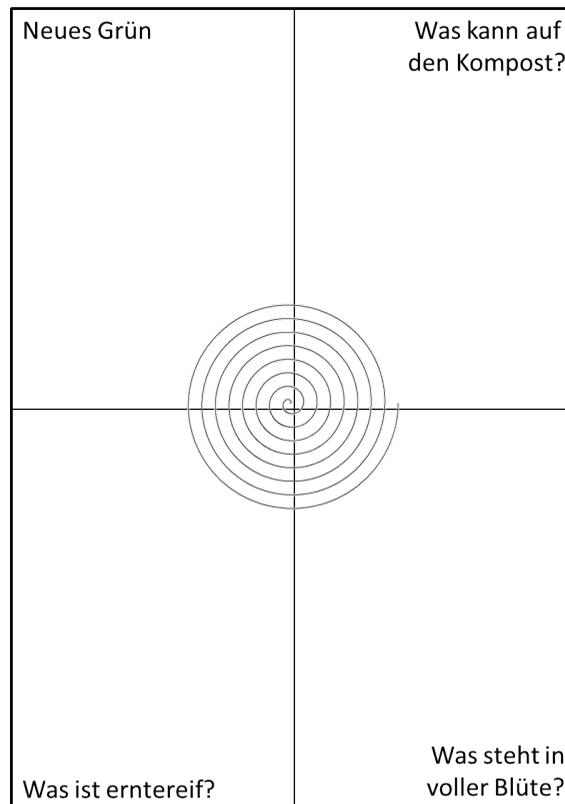
Das „Spiral Journal“ basiert auf der Methode des Ecocycle Planning (vgl. <https://liberatingstructures.de/ecocycle-planning/>) und ist ein geeignetes Instrument, um Teilnehmende an einer Beratungssitzung zu erden oder zur Selbstreflexion anzuregen, und funktioniert in analogen wie in digitalen Sitzungen.

Moderator*in bittet die Teilnehmenden, ein A4-Blatt mit einer waagerechten und einer horizontalen Linie in vier Quadrate zu unterteilen. Dann stellt sie die leitende Frage (z. B. Welche Einsichten sind heute / im Prozess gewachsen) und fordert die Tn zunächst auf, eine Spirale so eng und sorgfältig wie möglich aus der Mitte heraus zu zeichnen.

Nach zwei Minuten kommt die Aufforderung, das linke obere Rechteck mit einer Überschrift zu versehen (z. B. Neues Grün) und Gedanken dazu in das Rechteck zu schreiben, auch hier etwa zwei Minuten. Dann soll das Rechteck unten rechts beschriftet (z. B. Was steht in voller Blüte?) und ausgefüllt werden. Nach wiederum zwei Minuten folgt das Rechteck unten links (z. B. Was ist erntereif?) und nach zwei Minuten das Rechteck oben rechts (z. B. Was kann auf den Kompost?).

Nach noch einmal zwei Minuten wird die Übung beendet und die Teilnehmenden werden gebeten, sich in Duos zu finden und sich zehn Minuten auszutauschen (digital in Breakout-Sessions).

Mit anderen Fragestellungen eignet sich die Methode auch für einen achtsamen Start in eine Beratungssitzung.



© Christhard Ebert,
Pfarrer und systemischer Coach

Zeitschrift für
Organisations-
entwicklung und
Gemeindeberatung
Heft 21



CHARMANTE INTERVENTIONEN IM ONLINE-FORMAT

Das kennt jede*r Berater*in: da sitzt während einer Klausur jemand auf seinem Stuhl und muffelt mit vor der Brust verschränkten Armen vor sich hin...;

... da wird jeder Redebeitrag eines*r anderen leise – aber hörbar – kommentiert;

... da wütet jemand innerlich oder hat gar „gekündigt“, und wir sehen es z. B. an der Mimik, Körperhaltung oder an der Gesichtsfarbe.

Wenn wir „live und in Farbe“ beraten, hat jede und jeder Berater*in dazu im persönlichen Köfferchen ein paar charmante Methoden zu intervenieren. Dazu bedurfte es nicht unbedingt vieler Worte, im Gegenteil: Manchmal ist es nur ein näher Herantreten im Raum oder ein fragender Blick in die Augen des- oder derjenigen; manchmal kann es ein gemeinsames Stöhnen sein oder vieles andere, das wortlos aber äußerst hilfreich – eben charmant – ist.

Und nun? Jetzt fordert die Situation, dass wir viele Beratungen als online Format durchführen und auf den ersten Blick „nur“ das Wort bleibt.

Aber auch hier – vor dem Bildschirm – gibt es Möglichkeiten der charmanten Intervention:

Mittlerweile sind die meisten Klientensysteme (KS) mit den digitalen Formaten wie z. B. Zoom vertraut.

Allerdings gestalten sich gemeindeleitende Sitzungen eher starr sitzend vor dem Bildschirm. Die „Zweidimensionalität“ des bloßen Bildschirms und die vermeintliche Bewegungslosigkeit vor dem Bildschirm sollte im Vorgespräch angesprochen werden und darauf hingewiesen, dass auch in digitalen Beratungsformaten Bewegung eine Rolle spielen kann bzw. spielen wird.

- Z. B. können deshalb dem KS während einer Beratung auch Einzelaufgaben aufgetragen werden, die vom Bildschirm wegführen und die nächsten fünf Minuten bewusst vor der Tür stattfinden sollen, zum Luft schnappen oder eine Übung ausführen, die in Bewegung stattfindet und somit neue Perspektiven ermöglicht.
- Stellen Sie dem KS im Vorgespräch selbst gestaltete Kärtchen zur Verfügung – das erspart oft das Reden wie z. B.: eine große Kaffeetasse mit einem Fragezeichen – als Bitte um eine Pause; die Frage „ist das Mikro aus?“ (damit nicht alle Nebengeräusche hörbar sind); die Bitte „bitte Mikro anschalten“ – hier geht es darum, dass nicht nur durch Reden und Zuhören, sondern auch durch Sehen kleine Interventionen – für alle – möglich werden. Am besten sind Kärtchen, die ein Schmunzeln auslösen und nicht als Bevormundung daher kommen.
- Das Berater*innen-Team kann z. B. Stimmungskarten „installieren“ – diese sind einsetzbar, um entweder abzufragen, wie's den Einzelnen geht oder aber auch um dem KS die Stimmung, die die Berater*innen wahrnehmen, zu spiegeln – und dadurch ins Gespräch zu kommen und „Knisterndes“ zu erspüren, zu enttarnen oder zu hinterfragen.



- *Kennen Sie die „Finger auf die Kamera“-Methode? Abhängig von der Fragestellung können die einzelnen Mitglieder des KS mit dem Finger ihre Kamera bedecken und somit das eigene Bild verdunkeln. Damit kann den Berater*innen sichtbar werden, wer evtl. was das Problem (mit/ bei wem) ist.*
- *Soziometrische Aufstellungen gehen per „Finger auf die Kamera“-Methode natürlich auch – auch wenn sie erstmal nicht dem ganzen System sichtbar werden, könnte dann ein screenshot des Hosts nützlich sein, um das Ergebnis allen zeigen zu können.*

Als Resümee könnte man sagen, dass

- *die Räumlichkeiten, in denen sich die einzelnen Teilnehmenden der Beratung befinden, stärker in den Prozess miteinbezogen werden können und Bewegung als Intervention (wieder) eingeplant wird,*
- *die Möglichkeiten der Kamera – wie z. B. das Sichtbar- und Unsichtbarsein als gute Interventionen genutzt werden kann*
- *und Kärtchen (als andere Form außer sprechen), die jedem*r für den Beratungsprozess zur Verfügung gestellt werden, eine gute Erweiterung der Interventionsmöglichkeiten darstellen.*

Doris Vogel-Grunwald, Diakonin,
Referentin für Kirchenältestenfort-
bildung in der Arbeitsstelle GBOE
Oldenburg





DAS ANALOGE IN DIE DIGITALE WELT MITNEHMEN

Die Pandemie bringt es mit sich, dass wir viel mehr digital beraten. Diese digitale Welt erfordert ein Anpassen und Überdenken unserer Methoden. Eine Möglichkeit ist dabei, das Analoge, die Körperlichkeit und den Raum in die digitale Welt mitzunehmen.

Zu Beginn:

Auch in der digitalen Welt möchte jede*r einmal zu Wort kommen, um in der Gruppe und der Beratung anzukommen. Eine Idee auch die Räume, in denen sich die Teilnehmenden befinden, mit einzubeziehen ist die „Anfangsrunde mit Gegenstand“.

Anmoderation:

„Bitte suchen Sie einen Gegenstand von Ihrem Schreibtisch, oder aus ihrem Zimmer – sie haben etwas Zeit und dürfen dazu aufstehen – der zeigt wie ...

... es ihnen gerade geht – oder

... was ihnen gerade wichtig ist – oder

... sie für das heutige Thema inspiriert.

Dann eine kurze Runde. Die Person die dran war, sagt, wer als nächstes dran ist.



Einstieg ins Thema:

Gruppenbild

„Wie nah (wichtig/ drängend/ am Herzen) ist das Thema Ihnen?
Je näher an der Kamera desto wichtiger, drängender, je weiter weg von der Kamera desto weniger drängend ...“

Dann kurze Statements; einzelne dazu mit Namen auffordern.

Zwischendurch:

Aufstehen, Recken, Strecken, Räkeln ...

Berater*in macht motiviert und dynamisch vor, ermutigt.

„Um den Kopf wieder frei zu bekommen, um innerlich und äußerlich in Bewegung zu kommen, ... stehen wir alle auf und recken uns ...“

Zum Schluss

In der digitalen Beratung geht Humor leicht verloren. Daher etwas Lockeres zum Schluss.

Anmoderation: „Wir machen alle gleichzeitig die Mikrophone an und jubeln uns mit Gesten und Stimme zu.“

Mitarbeiterin der Arbeitsstelle für Supervision und Gemeindeberatung der Bremischen Evangelischen Kirche mit dem Schwerpunkt Organisationsentwicklung/Gemeindeberatung;

davor Erwachsenenbildnerin und Projektleitung im Bereich Berufsorientierung; Erfahrung als selbständige Reiseleiterin und Qigong-Lehrerin; Kulturwissenschaftlerin

© Wiebke Davids,
Arbeitsstelle für
Supervision und
Gemeindeberatung
Zeitschrift für
Organisations-
entwicklung und
Gemeindeberatung
Heft 21

DER MENSCH IN DER SELBSTORGANISATION: EINE BESPRECHUNG



Praktiker wie Theoretiker sind beide gefordert, sich selbst zu organisieren. Dies gilt auch oder vielleicht sogar besonders in den Fragen der Bildung und Weiterentwicklung. So war mir im Jahr 2019 die Ausschreibung der Hochschule für Soziale Arbeit der Fachhochschule Nordwestschweiz und der Schweizerischen Gesellschaft für Organisation und Management SGO in die Hand gefallen, und – obgleich es nicht ganz mit meiner Lehre und Forschung kompatibel ist – ich habe mich angemeldet.

Fortbildungen und Tagungen sind dann spannend, wenn der Horizont geweitet wird, wenn Personen und deren Denken neu kennengelernt werden und damit Anstöße zu Selbstorganisation gegeben werden und Kooperationskonzepte für eine dynamische Arbeitswelt angeregt werden.

Die Teilnahme war für mich sehr anregend (siehe schon meinen Beitrag in der letzten Ausgabe unserer Zeitschrift) und noch besser war es, dass schon zu Beginn der Veranstaltung der Tagungsband: „Olaf Geramanis/Stefan Hutmacher (Hrsg.). Der Mensch in der Selbstorganisation. Kooperationskonzepte für eine dynamische Arbeitswelt. Wiesbaden/Cham 2020“ der Tagungsmappe beigelegt war.

Ich will einfach neugierig machen auf die 26 Beiträge der Veröffentlichung zu den Themenfeldern der Selbstorganisation, Netzwerke, mobiler Führung, Neukonzeption von Autorität Digitalisierung und mehr.

Vom 27./28. Januar 2022 findet zum achten Mal die Changetagung in Basel statt: Verlässliche Kooperation in Zeiten der Digitalisierung ist der Titel.

«Das Erreichen verlässlicher Kooperation ist nicht die Lösung, sondern die eigentliche Herausforderung, und diese Herausforderung verschärft sich in Zeiten der Digitalisierung.»

Infos auf der Homepage:
www.changetagung.ch

„DAS GERIATRISCHE TEAM –
WIE INTERPROFESSIONELLES ARBEITEN GELINGT“

WERNER VOGEL



REIHE:
ALTERSMEDIZIN IN DER
PRAXIS

„Der Kopf ist rund, damit die Gedanken kreisen können!“ – Ein Gedankenkarussell zwischen Tochter und Mutter

Von Johanna Heine, Gesundheits- und Krankenpflegerin auf einer geronto-psychiatrischen Station, Tochter, und Birgit Jürgens, Gemeindeberaterin in der Oldenburgischen Kirche, Mutter.

Tochter: Wofür eine Buchbesprechung aus der Altersmedizin in einem Heft der GB/OE?

Mutter: Ist Kirche schon so alt, dass wir uns damit beschäftigen müssen?

Tochter: Beschäftigen wir uns nicht so schon genug mit dem Altwerden und -sein?

Mutter: Macht es Sinn, sich vom Altwerden leiten zu lassen, wenn wir doch eher um Innovation und Erneuerung ringen? – Im Krankenhaus und in der Kirche.

Tochter: Verbinden wir nicht gewöhnlich Innovation und „das ganz Andere“ mit Startups und Jugendlichkeit und Frische und Dynamik?

Mutter: Sind wir etwa schon so weit, dass Aufgaben nach Frische und Dynamik beurteilt werden, statt nach dem, was hält und trägt? – Im Krankenhaus und in der Kirche.

Wissen wir noch, was hält und trägt im kirchlichen Berufsleben? – Die Älteren unter uns mit Einschränkung ja. Und die Jüngeren?

Tochter: Und wie ist das in der Pflege?

Was lockt die Jüngeren in kirchliche Berufe? Was in das Gesundheitswesen?

Mutter: Und nun stockt es. Was lockt in kirchliche Berufe?

Für die, die demnächst in den Ruhestand gehen, den Babyboomern, lockten neben vielem anderen gute Erfahrungen, neue Formen von Spiritualität und vermutlich auch die Möglichkeit zur Selbstverwirklichung. Im Laufe des Berufslebens gab es auch eine ganze Reihe eingestandener und uneingestandener Verausgabung.

Tochter: Wollen das Menschen heute, wenn sie in das kirchliche Berufsleben oder in das Gesundheitswesen einsteigen?

Mutter: Na, ja: Nicht alle müssen alles! Nicht alle können alles! Nicht alles ist alles.

Ist interprofessionelles Arbeiten ein Rezept zur Einsicht in die „Erschöpflichkeit“ von kirchlichen Mitarbeiter*innen und in die Machbarkeit zur Beibehaltung aller Aufgaben? Oder nimmt es uns in die Pflicht, genauer hinzusehen und abzugeben?

Tochter: Komplex – komplex ...

Mutter: Dann: Also erst mal etwas probieren!

Tochter: Und das haben Mitarbeitende im Gesundheitswesen versucht!

Mit anderen Motivationen ...

Mutter: Und dann doch nicht so unähnlich dem kirchlichen Alltag.

Tochter: Komplexe Situationen, Herausforderungen, Aufgaben – wie bei uns Menschen und nicht nur, wenn wir alt werden.

Mutter: Willst Du eine Antwort? –

Tochter: Ja!

Mutter: Gibt es nicht!

Aber es gibt Wege, die können ausprobiert werden. So ist das im komplexen Terrain.

Und nun zum Buch:

Vogel, Werner – Das geriatrische Team – wie interprofessionelles Arbeiten gelingt; Reihe Altersmedizin in der Praxis, Kohlhammer, 1. Auflage Stuttgart 2017

Mutter: Aus unserer Sicht ein Buch mit Beziehungstipps, um die Möglichkeiten des Gelingens zu weiten. Verlassen der Komfortzone kirchlichen Denkens hin zu „ganzheitlicherer Sicht“ von Adressat*innen und dem, was da ist!

Um dem Widerstand zuzureden: Wäre es ein „kirchliches Buch“ gäbe es eine Reihe von Vorbehalten, Vorurteilen, Zustimmungen, Ablehnungen, Killerphrasen und „Lass uns loslegen“- Rufe!

Tochter: Klingt so, dass es hilfreich wäre, erst einmal Luft zu holen und zu schauen, wovon dieses Buch handelt.

Das vorliegende Buch kommt aus der Praxis interprofessioneller Teams geriatrischer Stationen. Es geht um Erfahrungen der verschiedenen Professionen und Mitarbeitenden miteinander, um betagte Menschen passgenau und bedarfentsprechend zu mobilisieren, zu behandeln, zu begleiten, bestenfalls zu entlassen. Geriatrie braucht multiprofessionelles Arbeiten! Sie ist fokussiert auf die gemeinsame Aufgabe: das Ringen um den besten Weg für die/den Patient*in.

Mutter: Es liest sich wie ein „Werkbuch“ mit Beziehungstipps für interprofessionelle Teams, die sich konkrete Aufgaben vorgenommen haben, diese gemeinsam beraten und umsetzen oder anpacken (ich wie, du liebst das TUN) wollen.

Tochter: Lass uns doch Beziehungstipps geben!

Beziehungstipp 1: Schon auf den ersten Seiten unter Vorwort, Einleitung, den ersten fünf Kapiteln zeigt der Autor seine Haltung: Wollen wir den Menschen ganzheitlich betrachten und behandeln und begleiten, brauchen wir diesen Blick auch auf uns! Geradezu liebevoll beschreibt er in hoher Wertschätzung und Achtung die spezifischen Kenntnisse und Tätigkeiten der Professionen und die Grenzen der jeweils eigenen. Und dazu braucht es den Mut, Wirkungen der über- und unterordnenden Kommunikation – also der hierarchischen Kommunikation – zu kennen und abzulegen.

Mutter: Beziehungstipp 2: Er setzt die Aufgaben des Teams in den Kontext des demographischen Wandels. Das zieht sich durch von Patient*innen bis zu den Teammitgliedern und dem Ausblick.

Mutter: Beziehungstipp 3: Er ringt um Entwicklung von Sprachfähigkeit aus den jeweiligen Professionen und appelliert: Lass Dich auf die Sprache derer ein, mit denen Du in den Teamberatungen bist. Denke wie z. B. die Seelsorge oder die Pflege denkt. Respektiere die wissenschaftlichen Denkgelände der verschiedenen Professionen. Dies wird auch befördert durch fächerübergreifende gemeinsame Fortbildungen, durch Pflege der Beziehungen, durch Aufgabe von Machtgerangel, durch Selbsterfahrung.

Tochter: Auch der/die Patient*in ist mit den Angehörigen Mitglied des Teams. Hier erwachsen die konkreten Aufgaben und Möglichkeiten durch Nachfragen „Was willst Du, dass ich Dir tue?“ „Gesund werden!“ Was ist für Dich „gesund werden“?

Mutter: Beziehungstipp 4: Wer leitet? In den Kapiteln 6 und 7 wird es spannend: Wie ist die Teamleitung aufgestellt? Wie immer der Arzt? – Ja, häufig ist es genau so, was ursächlich mit dem Gesundheits- und Krankenkassensystem zusammenhängt. Teamleitung nach innen wird auch von anderen Professionen wahrgenommen. Die Unterscheidung von multi-, inter- und transdisziplinärem Arbeiten räumt mit Vorüberlegungen und Widerständen auf.

Tochter: Beziehungstipp 5: Teamkonferenzen, gemeinsame Konzile, Entwicklung von Dokumentationsnotwendigkeiten, Erwartungskklärungen, Mut zur Dynamik im Team: Das alles löst Fragen, Probleme und Herausforderungen nach einem gemeinsamen Modell aus.

Mutter: Beziehungstipp 6: Achtet auf die Grenzen, besonders bei der Feststellung des Personalbedarfs und der Bezahlung und bei Personalwechsel. Da gilt es, gut hinzuschauen und Übergänge zu planen, bevor jemand das Team verlässt. Es gibt eine Leidenschaft zur Akademisierung, habt acht! Es gibt auch Klugheit und Erfahrung ohne Studium. Von all diesen Themen handeln die Kapitel 8-11.

Beziehungstipp 7: Überdenke ernsthaft Einsatzbereiche; für das geriatrische Team wird es in Kapitel 12 geschildert.

Unser vorläufiges Resümee:

Mutter: Es liest sich leicht. Dem Impuls, es als ein Arbeitsbuch zu nutzen, sind wir gern nachgekommen.

Tochter: Wie kann es anders sein: Es gibt eine Reihe praktischer Beispiele und Patientenberichte, anhand derer einzelne Schritte von Teamentwicklung und Beziehungstipps deutlich werden.

Mutter: Wer sich in die Inhalte des Buchs hineinarbeitet, findet die Einsicht, dass interprofessionelle Teams etwas Lohnenswertes auch in Kirche sein könnten. Fragen der Teambildung gehören schon längst zum Alltag von Gemeindeberatung. Hier wird das Thema nochmal angeboten mit einer deutlichen Adressaten- und Aufgabenorientierung, Wertschätzung sowie dem Wissen, dass gute Arbeitsbeziehungen nicht vom Himmel fallen.

Tochter: Schade eigentlich.



*Zeitschrift für Organisationsentwicklung und
Gemeindeberatung*

Herausgeber*innen:

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

und

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

Redaktion:

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

Birgit Jürgens,
E-Mail: birgit.juergens@kirche-oldenburg.de

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

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

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

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

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

Zuschriften senden Sie bitte an
Christian Leibner.

Grafik:

Raphael Schreiner, Seeheim-Jugenheim

Druck:

druckwerkstatt Rödelheim, Frankfurt

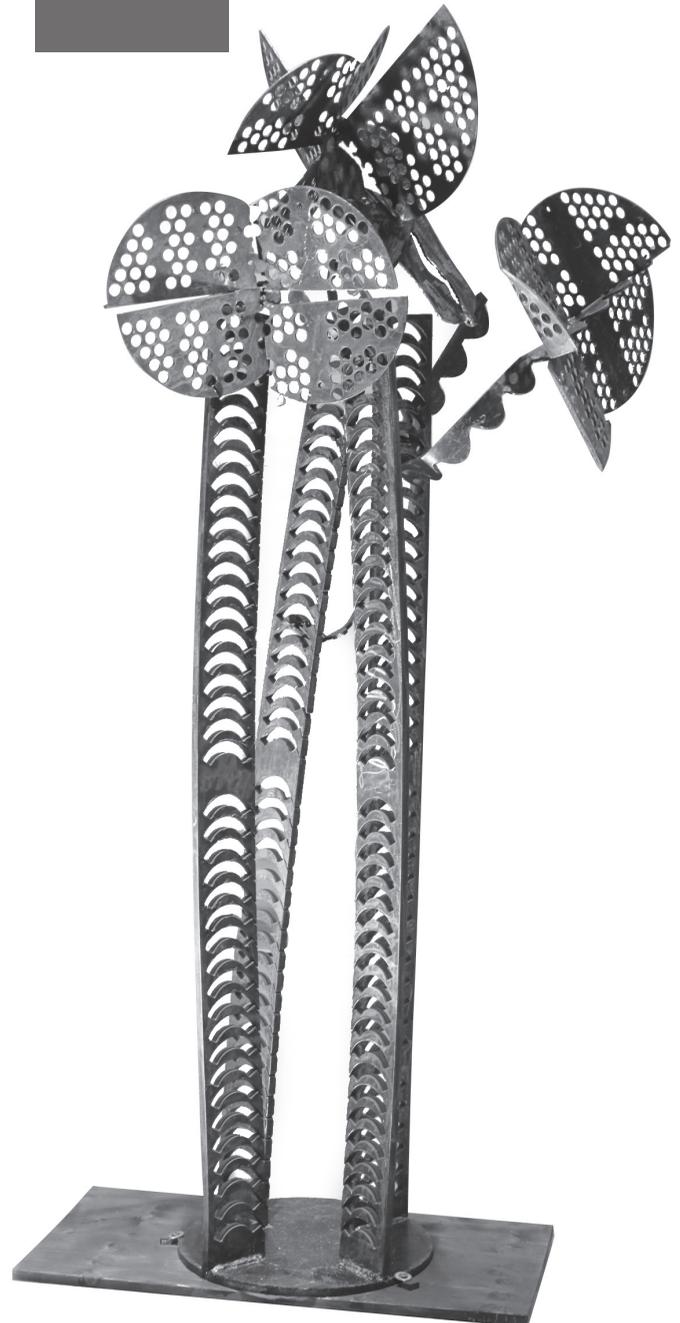
Erscheinungsweise jährlich

ISSN 1864-8649

Bezugspreise:

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

*Edith Voßen
– Johannes –
Foto:
Dieter Pohl*



D-A-CH-TAGUNG 2021



Zwei Besonderheiten kennzeichneten die diesjährige Tagung. Sie fand am 22. und 23. Februar mit knapp 80 Teilnehmenden ausschließlich digital statt. Und: Sie wurde zum ersten Mal vom Vorstand der GBOE EKD vorbereitet. Beides hat der Tagung gut getan: Ein Care-Paket mit Unterlagen, Gummibären und Status-Melde-Karten zum in die Kamera halten kam rechtzeitig per Post an. Der technische Support klappte überwiegend unsichtbar im Hintergrund und ohne Probleme. Die Didaktik der Tagung entsprach dem digitalen Format: kürzere Einheiten, häufiger Methodenwechsel, viel Interaktion. Das Moderatorenteam hat souverän und Sicherheit ausstrahlend durch die Tagung geführt und war ausreichend tiefenentspannt, um auch bei kleineren Problem gelassen zu bleiben.

Beraten: Ziemlich anders im Kontakt?! Passend gewählt für eine digitale Tagung für Berater*innen. Eingeführt wurde das Thema mit Hinweis auf Nancy Kline und ihr Konzept des „Thinking environment“, also Kommunikations- und Denkräume zu schaffen auf der Basis von zehn Komponenten. Praktisch erprobt wurde das in drei aufeinanderfolgenden Breakout-Sessions mit je eigenem Regelwerk, verschiedenen Fragestellungen und unterschiedlicher Zusammensetzung. Viele haben dabei gemerkt, dass dichte und intensive Gespräche auch digital möglich sind.

Ein Highlight und eine neue Erfahrung war der zur Auswertung dieser Runden eingesetzte Chat-Wasserfall: Die Moderatorin stellt eine Ergänzungsfrage in den Chat (z. B. Eine gute Idee finde ich, ...), forderte die Teilnehmenden auf, innerhalb von 45 Sekunden eine Antwort in den Chat zu stellen und erst auf Kommando die Enter-Taste zu drücken. Beeindruckend, wie innerhalb weniger Sekunden 70 bis 80 Antworten fast zeitgleich auf dem Bildschirm auftauchen. Natürlich kann das niemand so schnell alles wahrnehmen (und muss deshalb vom Vorbereitungsteam aufbereitet werden), aber als schnelle und umfangreiche Ergebnissicherung eine tolle Idee.

Der zweite Tag begann mit zwei kurzen Impulsreferaten von Prof. Dr. Maren Lehmann (s. Seite 6) und der Themensammlung für das Barcamp, das am Vormittag und Nachmittag zweimal durchgeführt wurde. Die behandelten Themen beschäftigten sich überwiegend, aber nicht ausschließlich, mit Fragen oder Ideen zur Onlineberatung wie „Konfliktberatung online“, „Soziale Dimensionen in der digitalen Beratung“ oder „Gruppendynamik online – was geht?“ Die einzelnen Barcamps wurden als Breakout-Sessions realisiert, die vielfältigen Ergebnisse mit Hilfe des Tools Mural gesammelt (Mural ist ein virtuelles Echtzeit-Whiteboard: www.mural.co).

Die Tagung endete mit regionalen Reflexionsgruppen, in denen es unter anderem auch um Ideen und Strategien zur Weiterentwicklung der Beratungslandschaften in den unterschiedlichen Arbeitsgemeinschaften ging.

Fazit: In Vorbereitung und Durchführung professionell, Kontakte und Vernetzungsmöglichkeiten waren genug vorhanden, tolle Atmosphäre, eine sehr große Menge an Ideen konnte generiert werden. Gelungen.

Christhard Ebert, GBOE Westfalen

Die nächste **D-A-CH-Tagung** zum Thema „Resilienz und Innovation“ findet übrigens vom **21. bis 24. Februar 2022** in der **Ev. Akademie Loccum** statt.

STARTSEMINAR.

Ausbildung Organisationsentwicklung und Gemeindeberatung 2022

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.

Die Ausbildung verbindet Teilnehmende aus unterschiedlichen Professionen, Systemen und Regionen.

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.

Zielgruppe(n): Für alle an der OE-Ausbildung Interessierten

Termin: 07.03. (15h) bis 10.03.2022 (14h)

Veranstalter: IPOS Friedberg, EKHN
www.ipos-ekhn.de

Ort: Haus am Maiberg, Heppenheim

Leitung: Jutta Rottwil, Studienleiterin IPOS
Wolfgang Kleemann,
Organisationsberater, Frankfurt

Kosten: € 400,-€
zzgl. Unterkunft, Verpflegung

Anmeldung an: ipos@ekhn-net.de

QUALIFIZIERUNGSKURS KIRCHLICHE ORGANISATIONSBERATUNG/ GEMEINDEBERATUNG

– „Wer sich beraten lässt, ist klug“ – neuer Kurs 2021-2023

Systemische Organisationsberatung/ Gemeindeberatung wendet sich an Kirche als Ganzes, an die Kirche in der Region und vor Ort sowie an kirchliche und caritativ-diakonische Dienste. Sie vereint systemische Organisationsberatung mit dem Wissen um kirchliche Strukturen, Traditionen und Werte. So unterstützt sie Einrichtungen, Führungskräfte und Mitarbeiter/-innen bei ihrer Aufgabe, in Zeiten zunehmender Komplexität ihre Entscheidungs- und Veränderungsprozesse nachhaltig zu steuern. Angesichts sich stark verändernder Umwelten und Bedingungen kann kirchliche Organisationsberatung so als Teil der strategischen Entwicklung eines Bistums bzw. einer Landeskirche verstanden werden.

Zielgruppe(n): Supervisor/innen, Mediator/innen, Familientherapeut/innen, Coachs

Termin: Einführungs- und Auswahlworkshop; Trainingstag:
23. bis 25.11.2021

1. **Abschnitt:** 14. bis 17.02.2022

2. **Abschnitt:** 17. bis 19.05.2022

3. **Abschnitt:** 20. bis 22.09.2022

4. **Abschnitt:** 28.02. bis 03.03.2023

Dazu kommen 4 Tage Praxisberatung u.U. im Videoformat

Veranstalter: TPI Mainz, IPOS Friedberg

Ort: Bildungshaus Schmerlenbach, Hösbach ▶

Dieser Qualifizierungskurs in ökumenischer Trägerschaft richtet sich vor allem an Mitarbeitende in Kirche, Caritas und Diakonie, die durch ihre bisherigen Zusatzqualifizierungen bereits einen guten Anteil dessen, was in den Ausbildungskursen für Gemeindeberatung an Beratungswissen und -praxis zu lernen ist, sich anderweitig erworben haben.

Folgende Ausbildungsgänge kommen dafür in Frage: Supervision, (systemische) Familientherapie, (Organisations-)Beratung, Mediation, Coaching.

Nach Abschluss des Kurses kann in einer Aufbauphase das GBOE Zertifikat erlangt werden.

Leitung: Dr. Christoph Rüdesheim, TPI Mainz, Organisationsberater und Coach

Jutta Rottwilm, IPOS Friedberg, Organisationsberaterin, Coach, Pfarrerin

Kosten: insgesamt 4.400 Euro inkl. Pensionskosten

Anmeldung an: Bis zum 8. Oktober 2021 beim TPI (info@tpi-mainz.de)

DIE NEUE PASTORALINNOVATION ONLINE AKADEMIE:

Die coronabedingten Herausforderungen haben uns experimentierfreudig gemacht, ...

... und ein Ergebnis ist die neue Pastoralinnovation Online Akademie. Diese bietet Verantwortungsträger*innen und Interessierten aus Kirche und Gesellschaft Weiterbildung in virtueller Form. Sie ergänzt face-to-face-Veranstaltungen und ermöglicht Menschen die Teilnahme, für die es manchmal schwierig war, Präsenzangebote wahrzunehmen. Für viele Themen konnten wir kompetente Referent*innen gewinnen, die für das jeweilige Thema brennen, Hintergrundwissen verständlich aufbereiten können und eigene Erfahrungen mitbringen.

Wer bei der Online Akademie als Referent*in mitwirken möchte, ist gebeten, mit uns unter kontakt@pastoralinnovation.org Kontakt aufzunehmen. Jede*r Referent*in entscheidet im Einzelfall über die Annahme von Anfragen und Aufträgen.

Ökologisch, effizient und inklusiv

Online Seminare sind effizient, weil zeitsparend, themenzentriert und überregional. Sie sind inklusiv, weil familienfreundlich, ortsunabhängig und niederschwellig. Und sie sind ökologisch, weil sie weniger Fahrten, Papier und Ressourcen erfordern. Jedes Seminar dauert von 9.30 – 16.30 Uhr und bietet einen motivierenden Rahmen mit geistlichen und inhaltlichen Impulsen, Arbeit in Kleingruppen, praktischen Tipps und ausreichend Pausen.

Spannende Online Seminare?

Wir tun alles, um eine warme, beziehungsstarke und geistvolle Atmosphäre zu schaffen, die vergessen lässt, dass man vor einem Bildschirm sitzt. Ist das tatsächlich möglich? Bei den vielen bisherigen Seminaren sagten viele Teilnehmer*innen überrascht: Es war spannend, kurzweilig, beteiligend und hilfreich! Die überregionale Zusammensetzung empfanden alle als bereichernd.

Ein Kathpress Hintergrundbericht findet sich unter https://www.kathpress.at/goto/meldung/1922474/neue-pastoralinnovation-online-akademie-startet-im-herbst?fbclid=IwAR3G-8QGzu1J_pYpN24PBHlUibqfZ7aEo_jSYcSzpSofd-WnAURVRK_x7xl

Dr. Georg Plank
Pastoralinnovation

+43 650 60 36 599

Eggenberger Gürtel 76,
A-8020 Graz/St. Lukas

georg.plank@pastoralinnovation.org

www.pastoralinnovation.org

**LANGZEITFORTBILDUNG
"GEIST UND PROZESS"**

**Kurs zu spiritueller Prozessarbeit in
3 Modulen**

Professionalität, guter Wille und passende Tools reichen alleine oftmals nicht aus, um gute Lösungen für die Zukunft zu finden. Betroffene und Akteure fragen vermehrt:

- *Wie kann die spirituelle Dimension alltägliche Prozess- und Gestaltungsarbeit in Teams, Gruppen und Gremien oder Organisationen durchdringen?*
- *Wie werden wir dabei den Herausforderungen wachsender Komplexität, Mehrdeutigkeit und Ungewissheit gerecht?*
- *Wie können wir in einem guten Miteinander professionell arbeiten und zugleich vertrauens-voll mit dem Wirken des Geistes Gottes rechnen?*

Diese Fragen prägen die Langzeitfortbildung, die im Gemeindeglied der VELKD entwickelt wurde. In diesem Angebot geht es darum, Gruppen-, Veränderungs- und Arbeitsprozesse spirituell zu durchdringen, zu vertiefen und theologisch zu reflektieren.

Mehr dazu unter: www.kraft-fuer-den-wandel.de unter „Workshops und Termine“

und unter dem gleichnamigen Youtube-Kanal, Playlist „Stimmen zu unseren Kursen“

Termin: **Modul 1:** 25. bis 29. April 2022
Modul 2: 10. bis 14. Oktober 2022
Modul 3: 24. bis 28. April 2023

Veranstalter: AKD, Amt für kirchliche Dienste in der ev. Kirche Berlin-Brandenburg-schlesische Oberlausitz, **bakd**, Bundesakademie für Kirche und Diakonie

Ort: Kloster Lehnin bei Berlin

Weitere Informationen:
<https://go.akd-ekbo.de/20-geist>

IN PARADOXIEN LEBEN UND ARBEITEN.

**Organisationstheoretische und theologische
Einsichten**

*„Systemtheorie und Praktische Theologie“
– Fachtagung*

Zielgruppe(n): Alle pastoralen Berufsgruppen und Interessierte

Termin: 09. bis 10. Dezember 2021

Veranstalter: tpi – Theologisch-pastorales Institut für berufsbegleitende Bildung

Ort: Erbacher Hof, Mainz

Leitung: Dr. Christoph Rüdesheim,
Prof. Dr. Richard Hartmann,
Prof. Dr. Martin Lörsch,
Prof. Dr. Michael Seewald,
Dr. Thorsten Groth

Referent/Innen: Prof. Dr. Michael Seewald
Dr. Thorsten Groth

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

Anmeldung an: bis 02.11.2021
<https://bistummainz.de/bildung/tpi/kurse/>

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



Landeskirche/Bistum	Ansprechpartner/in	E-Mail und Internetadresse
Assoziierte Mitglieder		
Ev.-methodistische Kirche in Deutschland	NN	joerg.finkbeiner@emk.de
Bundeskonferenz kirchliche Organisationsberatung	Frank Kilian	Frank.kilian@bgv-trier.de
Bistum Aachen	Jürgen Maubach	maubach@franziska-aachen.de
Bistum Augsburg	Roman Aigner	roman.aigner@bistum-augsburg.de
Bistum Bamberg	Martin Förster	martin.foerster@erzbistum-bamberg.de
Bistum Berlin	Christopher Maaß	christopher.maass@erzbistumberlin.de
Bistum Eichstätt	Brigitte Eisenberger	beisenberger@bistum-eichstaett.de
Bistum Essen	Rolf Preiss-Kirtz	rolf.preiss-kirtz@bistum-essen.de
Bistum Freiburg	Wolfgang Oswald	wolfgang.oswald@ipb-freiburg.de
Bistum Fulda	Gabriele Beck	gemeindeberatung@bistum-fulda.de
Bistum Hamburg	Gabriele Glandorf-Strotmann	glandorf-strotmann@erzbistum-hamburg.de
Bistum Hildesheim	Ulrich Koch	ulrich.koch@bistum-hildesheim.de
Bistum Köln	Ulla Stollenwerk	ulla.stollenwerk@erzbistum-koeln.de
Bistum Limburg	Juliane Schlaud-Wolf	j.schlaud-wolf@bistumlimburg.de
Bistum Magdeburg	Heidi Klimmasch	heidi.klimmasch@bistum-magdeburg.de
Bistum Mainz	Jomin Pulipara	jomin.pulipara@bistum-mainz.de
Bistum München	Dr. Judith Müller	jumueller@eomuc.de
Bistum Münster	Christoph Speicher	speicher@bistum-muenster.de
Bistum Osnabrück	Bruno Krenzel	b.krenzel@bistum-os.de
Bistum Paderborn	Ute Völlmecke	ute.voellmecke@gmx.de
Bistum Passau	Max Aigner	miga.aigner@web.de
Bistum Regensburg	Reinhard Böhm	rboehm@bistum-regensburg.de
Bistum Rottenburg-Stuttgart	Dr. Matthias Ball	mball.institut-fwb@bo.drs.de
Bistum Speyer	Dr. Thomas Kiefer	thomas.kiefer@bistum-speyer.de
Bistum Trier	Frank Kilian	frank.kilian@bgv-trier.de
Bistum Würzburg	Regina Thonius-Brendle	regina.thonius-brendle@bistum-wuerzburg.de
Österreich		
Bistum Salzburg	Dr. Sebastian Schneider	sebastian.schneider@seelsorge.kirchen.net
Schweiz		
Bistum St. Gallen	Damian Kaeser-Casutt	kaeser@bistum-stgallen.ch

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

- Zuschüsse für Fortbildungen
- Unterstützung von Forschungsprojekten
- Praktische Arbeitsmittel



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

druckwerkstatt
Rödelheim

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

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

Kreativ-Agentur W & S GmbH
für Werbung und Produktion

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

2019 STEVIE GOLD WINNER
GERMAN STEVIE AWARDS

2020 STEVIE GOLD WINNER
GERMAN STEVIE AWARDS

ws-werbeagentur.de | T. 06257 68350

Die Werbeagentur
an der Bergstraße

**Heft 21
August
2021**



Gesellschaft für Gemeindeberatung &
Organisationsentwicklung in der
Evangelischen Kirche in Deutschland

HERAUSGEBER*INNEN:

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

und

**Förderverein für Organisationsentwicklung
und Gemeindeberatung in der EKHN**
www.foerderverein-oegb.de

Hier sind zu finden:

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

Einzelpreis: 10 € pro Heft