



# KIRCHE IN BEWEGUNG

GEMEINDEKOLLEG DER VELKD

im Oktober 2019



**IHRE ROUTE  
WIRD NEU...**



Diesem Heft liegt das Jahresprogramm 2020 bei. Reichen Sie es gern weiter. Auf unserer Internetseite ([www.gemeindekolleg.de](http://www.gemeindekolleg.de)) finden Sie es zusätzlich als pdf. Ebenfalls fügen wir wieder einen Überweisungsträger bei mit der Bitte um eine Spende für ‚Kirche in Bewegung‘. Herzlichen Dank sagen wir allen bisherigen Spenderinnen und Spendern dieses Jahres für Ihre Unterstützung.

## Inhalt

<b>«...und führt sie hinaus...»</b> Eine Grenzüberschreitungsanalyse Franz Zelinsky, Susa Gunzner-Sattler	<b>8</b>
<b>«Gott is gegenwärtig!»</b> Erfahrungen von (Gottes) Nähe im Gottesdienst Thomas Steinke	<b>10</b>
<b>Exodus</b> Kersten Benzing	<b>16</b>
<b>Wertschätzende Erkundung</b> Auf der Suche nach Juwelen Ulrike Brand-Seiß	<b>20</b>
<b>Aufbruch statt Resignation und Überforderung</b> Komplexität als Normalfall der Kirche Andreas Arnold	<b>24</b>
<b>Kompass-Kompetenzen</b> Orientierung im unübersichtlichen Gelände Christine Ursel	<b>26</b>
<b>Von der Kunst, sich leiten zu lassen</b> Kirchliche Organisationsberatung für die Terrae incognitae Dr. Christopher Scholtz	<b>32</b>
<b>Lila</b> Der Film «Lila» und die Entwicklung von Gemeinden Christof Hechtel	<b>38</b>
<b>Unter Freunden</b> Über die Komplexität von bedeutenden Beziehungen Daniel Schneider	<b>42</b>
<b>Alles missional oder was?</b> Ein Kommentar Rainer Koch	<b>48</b>
<b>Gott in allen</b> – Eine Begegnung mit den Quäkern Isabel Hartmann, Reiner Knieling	<b>50</b>

**Grundlegende Veränderung liegt in der Luft. In der Gesellschaft und in der Kirche. Es geht nicht mehr um die Optimierung des Bestehenden. Vielmehr könnte ein echter Aufbruch ins Neue anstehen, ein Verabschieden aus den uns bekannten Veränderungsmustern. Dr. Christopher Scholtz beleuchtet, was das für die kirchliche Organisationsberatung bedeutet und welche Verbindungen sich daraus zur geistlichen Praxis ergeben.**

#### **Anders anders machen**

Wir alle haben viel Erfahrung mit dem Anders-Machen. Wenn sich Dinge graduell verändern, passen wir unser bekanntes Handlungsmuster soweit nötig an – eine oft sehr sinnvolle Vorgehensweise: Kommt nach dem Winter der Frühling, dann tauschen wir für die Pflege der Hofeinfahrt den Schneeschieber gegen den Reisigbesen. Aber wenn wir aktuell in Kirche und Gesellschaft vor grundlegenden Umbrüchen stehen, dann reicht weder eine fortschreibende Veränderung unserer Handlungsstrategie noch die Flucht in das genaue Gegenteil. Dann gilt es, damit zu experimentieren, wie

wir die Dinge anders anders machen können, damit wir nicht versuchen, einer neuen Wirklichkeit mit alten (und vielleicht optimierten) Mitteln zu begegnen. Der Aufbruch ins Unbekannte braucht bisher unbekannte Handlungsmuster.

#### **Kirchliche Organisationsberatung als Geländekunde**

Organisationsberatung in der Kirche ist aus der Gemeindeberatung entstanden und fußt bis heute in ihr. Bildlich gesprochen kann man sie als eine Geländekunde beschreiben, die die Aufgabe hat, Organisationen dabei zu unterstützen, ihr Ziel zu bestimmen und den Weg dorthin zu finden. Da sich Organisationen in sehr unterschiedlichen Geländesituationen bewegen, gibt es mehrere Modi der Organisationsberatung (OB).

Bewegt sich eine Organisation in bekanntem Gelände, so ist es leicht, ein Ziel zu benennen. Die OB unterstützt dann bei der Erreichung dieses Ziels, etwa mit Methoden zur Entwicklung verschiedener Optionen und Umsetzungsschritte.

Anders verhält es sich bei Organisationen, die sich in nur zum Teil bekanntem, aber überschaubarem Gelände bewegen. Die Akteure kennen nicht jeden einzelnen Landstrich, aber sie sind in der Lage, sich einen Überblick zu verschaffen, z.B. weil es gute Landkarten gibt. Aufgabe der OB ist es hier, die Organisationen dabei zu unterstützen, sich ein realistisches Bild von der Landschaft zu erarbeiten, so dass das Ziel festgelegt werden kann, um dann, wie in bekanntem Gelände, die Umsetzung zu planen.

Die großen Herausforderungen in Kirche und Gesellschaft zeichnen sich aktuell aber dadurch aus, dass das Gelände zum großen Teil unbekannt ist und die Landkarte große weiße Flecken aufweist. Es geht darum, in grundsätzlich Neues aufzubrechen, eine Reise ins Unbekannte zu starten. Traditionell werden unbekannte Landschaften, die weißen Flecken auf der Landkarte, als Terrae incognitae bezeichnet. Ich greife auf diesen sper-

**Dr. Christopher Scholtz**

# Von der Kunst, sich leiten zu lassen

Kirchliche Organisationsberatung für den Aufbruch in unbekannte Landschaften

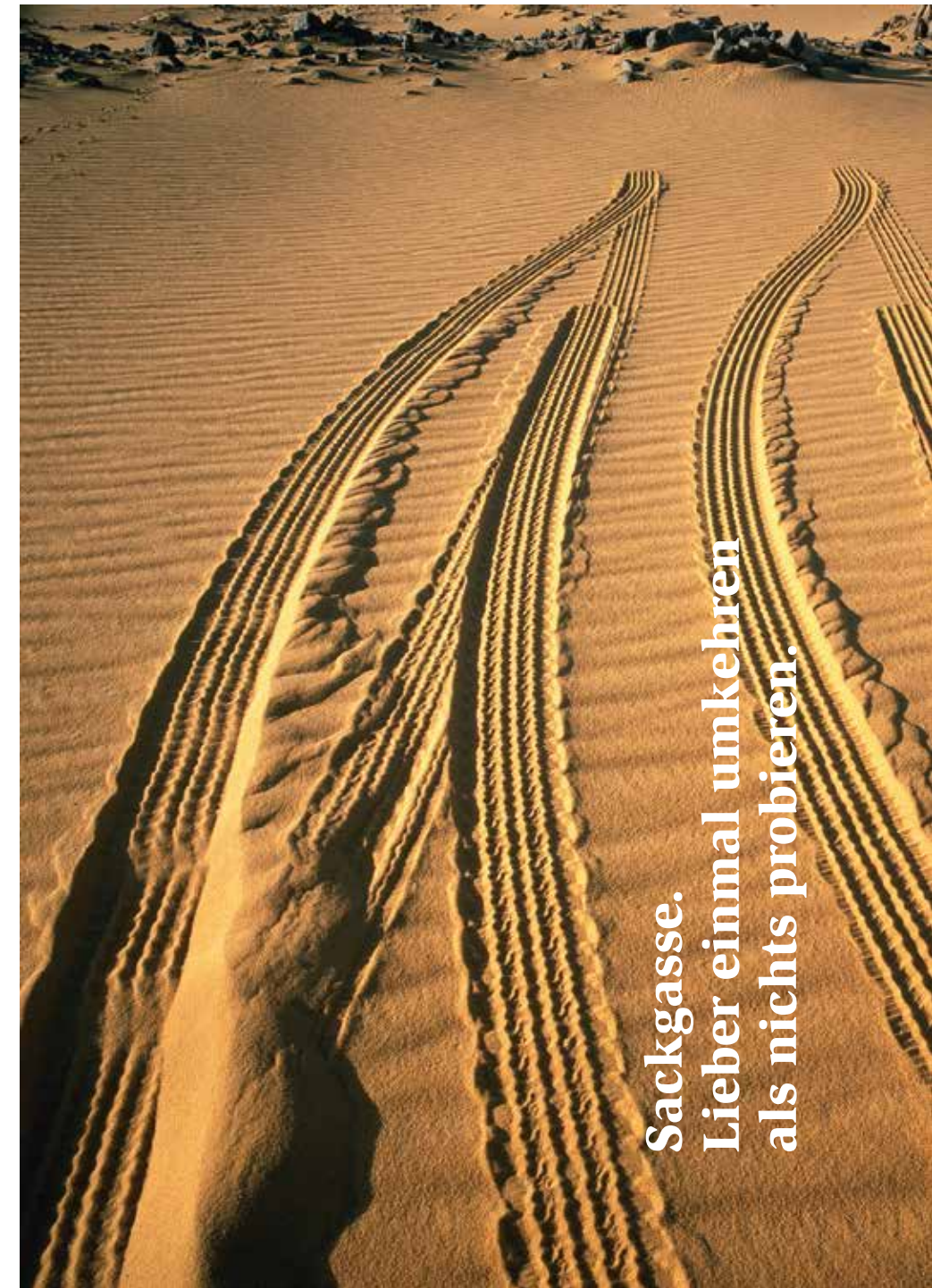
rigen Begriff zurück, um deutlich zu machen, dass sich die Aufgabe der OB grundlegend verändert, wenn es um die Begleitung von Organisationen geht, die ins Unbekannte aufbrechen. In einem solchen Kontext müssen sich alle Akteure davon verabschieden, Orientierung über das Postulieren von fixen Zielen anzustreben. Wer nicht weiß, in welches Land die Reise geht, kann auch nicht behaupten, er hätte schon einen Zielort vor Augen.

#### **Navigieren in den Terrae incognitae**

Sich bei der Reise ins Unbekannte von der Idee eines fixen Zielorts zu verabschieden, fällt oft schwer. Besonders für Organisationen, die in der Vergangenheit mit dem Konzept eines festen Ziels erfolgreich waren. Anders anders machen heißt hier, nicht einfach ein anderes Ziel zu wählen, sondern den Modus des Reisens zu ändern.

Statt vorab zu wissen, wohin die Reise führen soll, geht es nun darum, eine Art des Reisens zu entwickeln, bei dem der Zielort zunächst unbekannt ist, die aber so angelegt ist, dass sich durch das Reisen das Ziel zu zeigen beginnt.

Ganz konkret kann das zum einen bedeuten, dass eine Organisation ihre Ziele als veränderbar definiert – und eine solche Veränderung des Ziels dann nicht als Korrektur eines



**Sackgasse.  
Lieber einmal umkehren  
als nichts probieren.**



Fehlers versteht, sondern als einen wertvollen Erkenntnissschritt. Zum anderen kann die neue Art des Reisens sich daraus entwickeln, dass andere Zielkategorien gewählt werden. Statt sich auf das Erreichen eines Ortes/Zustands oder das Herstellen eines bestimmten Outputs zu konzentrieren, können Organisationen ihren Fokus auf das Wie ihrer Tätigkeit richten – technisch gesprochen: von dem Prozessergebnis auf die Prozessqualität umfokussieren.

Für die Prozesse werden dann keine Ziele, sondern Zielqualitäten benannt, die geeignet sind, für die Tätigkeit der Organisation orientierend zu wirken, ohne dass damit eine Festlegung auf ein Ergebnis im Sinne eines Outputs erfolgt. Dabei geht es nicht um technische Aspekte, sondern um sog. «weiche» Faktoren. Ich fasse für mich die wichtigsten Zielqualitäten aktuell als «LBS» zusammen:

1. Lebendigkeit (L) bezieht sich primär auf die Individuen – dass den Menschen bei ihrer Tätigkeit etwas zugebraut wird und sie ihre spezifischen Gaben einbringen können, so dass Arbeit nicht Entfremdung ist, sondern als ein (spezifischer) Teil des Lebens wahrgenommen wird.
2. Beziehung (B) bezieht sich auf den Kontakt zwischen den Individuen innerhalb der

Organisation und nach außen. Hier geht es um echte Begegnung zwischen Menschen, inklusive einer hohen Reflexions- und Konfliktfähigkeit.

3. Sinn (S) greift über die Organisation hinaus, und fragt, was die Arbeit mehr als Selbsterhalt erbringt: für die Gemeinschaft, die Gesellschaft, das Kommen des Reiches Gottes...

Im Idealfall kombiniert eine Organisation das Arbeiten mit veränderbaren Zielen und den Fokus auf die LBS-Prozessqualitäten, damit aus der Reise ins Unbekannte keine Reise in die Beliebigkeit wird.

### Sich leiten lassen

Die Verabschiedung von den fixen Zielorten bzw. von den vorab festgelegten Output-Zielen ist nicht einfach nur eine verfahrenstechnische Veränderung. Vielmehr handelt es sich um ein Anders-anders-Machen in dem Sinne, dass hier ein Austausch des primären Akteurs vorliegt. Es sind nicht mehr die Menschen (in der Leitung) der Organisation, die erst aktiv das Ziel festlegen und dann planen, wie sich die Organisation auf dieses Ziel zu bewegen kann.

Vielmehr ist das Ziel (oder der Sinn) der primäre Akteur: Es selbst muss sich zeigen – oder zumindest ein Hinweis auf die Richtung geben, in der es zu finden ist. Dann erst kann die Organisation ihrem Weg eine eindeutige räumliche Orientierung geben. Die Organisation lässt sich also von Zielen leiten, die ihrerseits nicht einfach von der Organisation selbst festgelegt werden.

Bei der Kunst, sich leiten zu lassen, ist die Leitung der Organisation also nicht die, die leitet – und erst recht nicht die Organisationsberatung: Sie ist hier nichts Anderes als ein Unterstützungssystem, das Methoden und Haltungen anbietet, mit der es der Organisation leichter fällt, sich von ihrem eigenen Sinn leiten zu lassen. Dabei kann die OB dazu ermutigen, sich von der Vorstellung der fixen Ziele zu verabschieden und bietet eine Reihe von konkreten Praktiken an, die ich in drei Grundkategorien (3R) einsortiere:

1. In *Resonanz* zu gehen bedeutet, methodisch angeleitet aus der Aktivität in das Spüren und Lauschen zu wechseln, und dabei auf das zu fokussieren, was sonst im Rauschen des Alltags-handelns untergeht.
2. Unter das Stichwort *Reflexivität* lassen sich Methoden zusammenfassen, die es ermöglichen, bewusst einen zweiten Blick darauf zu werfen, welche Deutung wir den Dingen geben – und auszuprobieren, wie sich die Handlungsoptionen und -ergebnisse durch andere Deutungen und Sinngebungen verändern.
3. *Rituale* zu entwickeln und zu pflegen ist ein sehr wirkungsvoller Weg, um Entwicklungen jenseits des rein Kognitiven anzustoßen und der Bildung von geistlosen Routineschleifen entgegensteuern.

### Die Geschwisterschaft von Organisationsberatung und geistlicher Praxis

Die oben skizzierte kirchliche «Organisationsberatung für die Terrae incognitae» (OBTI) und die geistliche Praxis haben viel gemeinsam. Zu beiden passt die Überschrift «Sich leiten lassen» und beide gehen davon aus, dass die entscheidenden Ziele nicht die sind, die Menschen setzen. Diese Geschwisterschaft ist mit der am Gemeindekolleg entwickelten «Geist und Prozess»-Praxis besonders deutlich: in dieser erkenne ich ein Anders-anders-Machen in dem Sinne, dass es nicht einfach darum geht, mehr zu beten, sondern im Mehrbeten neue Formen der geistlichen Praxis zu finden, die mehr Menschen (und Organisationen) dazu befähigen wollen, sich dem Wirken Gottes zu öffnen.

Diese Nähe von «Geist und Prozess» und kirchlicher «OBTI» ist keineswegs zufällig. Sie geht u. a. darauf zurück, dass beide ernst nehmen, wie sehr sich die gesellschaftlichen und kulturellen Rahmenbedingungen für kirchliches Handeln verändern. Daher begeben sich beide Ansätze außerhalb der Kirche auf die Suche nach

neuen methodischen Optionen, um die besten davon – nach einer theologisch fundierten Reflexion und Adaption – in die kirchliche Praxis einzuspielen. Vielfach handelt es sich dabei um die Wiederentdeckung von Elementen aus der christlichen Tradition, die im kirchlichen Handeln weitgehend verloren gegangen sind – und die paradoxer Weise in manchen außerkirchlichen Ansätzen stärker vertreten sind als in der Kirche selbst: Schweigen, die Kraft der Gruppe, Orientierung an einem höheren Sinn und die Demut der begrenzten Planbarkeit.

All diese Elemente und Haltungen, deren Rezeption u. a. von dem gemeinsamen Bezug auf die Theorien und Konzepte Ottos Scharmers geprägt ist, kann man in der christlichen Tradition finden – dennoch haben sie ihren selbstverständlichen Platz in der kirchlichen Praxis verloren. Sowohl von «Geist und Prozess» als auch von der «OBTI» werden sie zusammen mit anderen Elementen genutzt, um zu einer Haltung zu kommen, die in der aktuellen kirchlichen Situation nicht nur eine Bedrohung, sondern auch die Möglichkeit eines Aufbruchs durch ein Anders-anders-Machen sieht. Damit verschwinden die Differenzen in den Funktionen von geistlicher Praxis und kirchlicher OB nicht, sondern sie erweisen sich als Geschwister, die aus ähnlichen Quellen schöpfen und über gemeinsame Formen und Visionen verfügen.

**Der Himmel und Erde gemacht hat,  
sucht seinen Ort bei den Menschen.**

Kirche in Bewegung wird einmal jährlich kostenlos vom Gemeindegremium der VELKD in Neudietendorf herausgegeben – Spenden erbeten!

Gemeindegremium der VELKD  
Zinzendorfplatz 3, 99192 Neudietendorf  
Tel.: 036202 7720 100  
info@gemeindegremium.de  
www.gemeindegremium.de

Konto:  
Kreissparkasse Gotha  
IBAN: DE90 8205 2020 0535 0922 96  
BIC: HELADEF1GTH

Redaktion:  
Reiner Knieling, Isabel Hartmann, Doris Deutsch,  
Daniel Schneider (Textredaktion),  
Christof Hechtel (Bildredaktion)

Gestaltung:  
Rebecca Wey, www.rwey.ch

Bildnachweise:  
S. 1–3: iStockphoto / Delmaine Donson | S. 5–6:  
123RF / Krzysztof Winnik | S. 12–14: 123RF /  
akiyoko | S. 18–19: Rebecca Wey | S. 21–22:  
iStockphoto / AleksandarNakic | S. 25–26:  
iStockphoto / tucko019 | S. 29–30:  
mauritus images / Nadja Jacke | S. 33–34:  
mauritus images / Richard Mayer | S. 36–37:  
mauritus images / Danita Delimont /  
Paul Souders | S. 45: Rebecca Wey | S. 46–47:  
iStockphoto / rvimages | S. 51–52: Pixabay /  
sudeshkumar07 | S. 54: Pixabay / Pexels  
Autorenfotos: privat.

Druck: Müller Fotosatz & Druck GmbH Selbitz/  
Oberfranken

Auflage: 8 Tsd.