

## **Kirche im Aufbruch – Kirche im Umbruch**

Herausforderungen des integralen Ansatzes für Kirche und Gemeindeberatung

### **Gemeindeberatung und integrales Denken**

Die Geschichte der Gemeindeberatung begann mit Menschen, die aus der 68er Bewegung hervorgingen und weit über die 68er Jahre hinaus einen Beitrag zum Reformprozess in der Kirche leisten wollten<sup>1</sup>. Vor allem waren und sind seitdem Strukturen, Abläufe und Themen der Kommunikation in den Gemeinden und der Kirche im Blick. Diese an die Gegebenheiten anzupassen, sie so zu gestalten, dass sie Kirche-Sein fördern, war in all den Jahren eine immer neue Herausforderung. Zunehmend deutlicher bediente sich die Gemeindeberatung hierbei der systemischen Sichtweise, um Kirche als Organisation zu beschreiben und unterstützende Interventionen anzubieten, welche die Selbstregulierungskräfte der Organisationen fördern. Viele Rahmenbedingungen haben sich in den mehr als 40 Jahren, in denen Gemeindeberatung nun existiert, verändert. Unsere Welt ist komplexer und differenzierter geworden: das Verständnis, mit dem von außen auf Kirche geblickt wird, hat sich verändert; das christliche Selbstverständnis unter den Kirchenmitgliedern entspricht nicht mehr dem von vor 40 Jahren; das moderne Medienzeitalter stellt uns alle vor bislang so nicht bekannte Herausforderungen im Alltag. All das bleibt nicht ohne Auswirkungen auf Gemeinden und Kirche. Seit der Veröffentlichung des EKD-Impulspapiers „Kirche der Freiheit“<sup>2</sup> sind die Schwierigkeiten, die zumindest die deutsche evangelische Kirche im 21. Jahrhundert auf sich zukommen sieht, in vielen Publikationen hinreichend beschrieben worden. Dass Kirche als Organisation mit diesen Schwierigkeiten nicht alleine dasteht, sondern Abbild der Gesellschaft als Ganzes ist, mag hierbei nur ein schwacher Trost sein. Komplexität und Diversität des Lebensumfeldes brauchen offensichtlich neue Zugänge, die mit dem systemischen Denken alleine nicht mehr zu verstehen sind.

Als Antwort auf diese gesellschaftlichen Entwicklungen hat sich seit den 90er Jahren die sog. Integrale Weltsicht herausgebildet. Hierin vereinen sich unterschiedlichste Betrachtungs-, Denk- und Handlungsweisen zu einem zusammenhängenden Denksystem und überschreiten damit den Rahmen des systemischen Denkens. Das neue dieser Weltsicht bildet der Gedanke, dass letztlich alles Sein durch Evolution zu dem geworden ist, wie es ist und Entwicklung auch weiterhin für fortwährende Veränderungen sorgt. Diese erweiterte Perspektive erlaubt damit neue Sichtweisen auf das, was sich uns als Wirklichkeit darstellt, ermöglicht zugleich aber auch „Lösungen für viele der heutigen Probleme, weil darin das innere Universum wie nie zuvor erkennbar wird“<sup>3</sup>. Warum ist der Ansatz für Gemeindeberatung hilfreich?

Viele der Konflikte oder Herausforderungen, denen sich Kirche und Gemeinden gegenüber sehen (z.B.: theologischer Streit zum Thema Abendmahlsverständnis; Umgang mit dem Thema Kooperation; Schwierigkeit der Einführung des NKF; Einführung von

---

<sup>1</sup> Eine ausführlichere Darstellung dazu findet sich in Eva Renate Schmidt, Hans Georg Berg, Beraten mit Kontakt. Gemeinde- und Organisationsberatung in der Kirche; ein Handbuch, Frankfurt 2004, S. 34f.

<sup>2</sup> Kirche der Freiheit. Perspektiven für die evangelische Kirche im 21. Jahrhundert. Ein Impulspapier des Rates der EKD, hg. vom Kirchenamt der EKD, Juli 2006

<sup>3</sup> Steve McIntosh, Integrales Bewusstsein und die Zukunft der Evolution. Wie die Integrale Weltsicht Politik, Kultur und Spiritualität transformiert, Hamburg 2009, S. 206

Mitarbeitendengesprächen), lassen sich aus integraler Perspektive als Konflikte oder Verschiebungen unterschiedlicher kulturell-evolutionärer Entwicklungen verstehen. Integrales Denken fördert also zum einen ein erweitertes Verständnis der gegenwärtigen Situation, bietet zum anderen aber auch eine Perspektive für die Entwicklung von Kirche und Gemeinden.

### Integraler Ansatz – was ist das?

Im integralen Ansatz vereinen sich zwei herausragende wissenschaftliche Forschungsergebnisse. Den Begriff des Integralen prägte Ken Wilber, amerikanischer Philosoph (\*1949). Er entwickelte diesen Ansatz in den 90er Jahren. Entscheidend hierfür war seine Erkenntnis, dass der Gegensatz von Kultur- und Geisteswissenschaften auf der einen sowie den Naturwissenschaften auf der anderen Seite nur ein scheinbarer Gegensatz ist. Getreu der Devise „nobody is smart enough to be wrong all the time“ vertritt Wilber die Auffassung, dass diese sehr verschiedenen Wissenschaften zwar alle in sich Wahrheiten enthalten, aber eben jeweils nur einen Teil eines gesamten Systems darstellen („true, but partial“). Der Schlüssel für die Vereinigung liegt in dem Ansatz, alles Seiende von vier Perspektiven aus zu betrachten. Die vier Perspektiven beinhalten individuelle und kollektive Sichtweisen sowie innere und äußere Aspekte. Als Modell dargestellt sieht das wie folgt aus:

	Innen	Außen
Individuum	Emotionen individuelle Werte Glaubenssätze Überzeugungen	Verhalten, Handeln Kompetenzen Wissen Aktionen
Kollektiv / System	Systemkultur Leitbild Vision Kollektive Werte	Strukturen Abläufe Umfeld Organisationshandeln

Jedes System lässt sich entsprechend des integralen Ansatzes aus diesen vier Perspektiven beschreiben oder betrachten. Je nach Standpunkt wird der eine oder andere Blickwinkel mehr betont oder in den Vordergrund gestellt werden. Doch letztlich beeinflussen alle vier Perspektiven sich gegenseitig und sind untrennbar miteinander verbunden. Die verschiedensten Wissenschaften verteilen sich auf diese vier Perspektiven in unterschiedlicher Weise und betonen jeweils einen Zugang zum betrachteten System.

Der innere Kern, das, was all diese Sichtweisen miteinander teilen, ist verknüpft mit dem Thema Evolution, wobei die Entwicklung immer vom Einfachen zum Komplexen, vom Kleinen zum Großen erfolgt. (Aus der Biologie ist uns das als Modell vertraut, es lässt sich

aber ebenso auch in sozialen Kontexten belegen oder auch im Bereich der mentalen Entwicklung.)<sup>4</sup>

Es ist das Verdienst des Entwicklungspsychologen Dr. Clare W. Graves (1914-1986), das Thema kontinuierlicher Entwicklung der menschlichen Natur ins Gespräch gebracht zu haben. Nach aufwändigen Studien entwickelte er ein Modell, nach welchem die Entwicklung des Menschen ein „sich entfaltender, nach und nach herausbildender, schillernder spiralförmiger Prozess ist, in dem mit dem Wandel der existentiellen Probleme des Menschen schrittweise ältere Verhaltensmuster niederer Ordnung neueren Systemen höherer Ordnung untergeordnet werden. Mit anderen Worten entwickelt sich menschliches Denken in dem Maß in erkennbaren Proportionen, wie die Welt um uns komplizierter wird und uns dazu herausfordert, mit ihr Schritt zu halten“<sup>5</sup>. Graves entwickelte als Folge seiner Forschung das Modell einer Spirale, welche aus einer „gewundenen Kette von Wertesystemen, Weltansichten und Denkweisen besteht, von denen jede das Produkt ihrer Zeit und ihrer Bedingungen ist“<sup>6</sup>. Um deutlich zu machen, dass Lebensbedingungen, Wertesysteme und Strukturen des Zusammenlebens immer wieder sich gegenseitig beeinflussen und für Veränderung, Anpassung oder auch Widerstand sorgen, prägten er und seine Schüler Don Beck und Christopher Cowan den Begriff des ‚Modells der bio-psycho-sozialen Entwicklung‘, kurz Spiral Dynamics<sup>7</sup> genannt<sup>8</sup>.

Im Rahmen dieses Modells lassen sich inzwischen acht verschiedene Entwicklungsstufen mit ihren jeweiligen Prägungen beschreiben. Man könnte jede Entwicklungsstufe im Grunde auch als Cluster beschreiben, das erfüllt ist mit jeweils spezifischen Vorstellungen davon, wie die Welt ist. Zu jedem Cluster gehören also jeweils eine Vielzahl an Vorstellungen, Werten, Präferenzen und Verhaltensweisen, welche in den meisten Fällen auf Grund von Lebenssituationen entstehen. Die acht Cluster sind weltweit vertreten und lassen sich an unterschiedlichsten Orten beobachten. Sie treffen auf Individuen zu, prägen aber ebenso einzelne Gruppen, Organisationen oder große Kulturen. Der einzelne Mensch startet bei der Geburt jeweils in der ersten Stufe und durchläuft im Laufe seines Lebens dann unterschiedliche viele Stufen, wobei jeweils die bereits gelebten Stufen als Lebenskompetenz in einem selber enthalten bleiben. Bislang nicht gelebte Stufen aber sind in ihren Kompetenzen und der darin enthaltenen Komplexität nicht verfügbar und nicht lebbar.

In aller Kürze lassen sich die verschiedenen Stufen so umschreiben:

---

<sup>4</sup> Ken Wilber hat inzwischen sehr umfangreiche Werke geschrieben, in denen er diese integrale Theorie näher erläutert und zunehmend differenziert darstellt. Auf viele Einzelheiten kann im Rahmen dieses Aufsatzes nicht näher eingegangen werden.

<sup>5</sup> Don Edward Beck, Christopher C. Cowan, Spiral Dynamics. Leadership, Werte und Wandel, Bielefeld 2007, S. 30

<sup>6</sup> Spiral Dynamics, S. 31

<sup>7</sup> Begrifflich muss hier klar getrennt werden zwischen Spiraldynamik® und Spiral Dynamics®. Ersteres ist eine Methode der Physiotherapie, letzteres eben das Modell der Entwicklung. Damit keinerlei Verwechslung aufkommen kann, werde ich in Folge von Spiral Dynamics integral reden (SDi als Kürzel).

<sup>8</sup> Im Rahmen dieses Artikels kann das Modell nur ganz rudimentär vorgestellt werden. Doch da es elementar ist für den integralen Ansatz und von entscheidender Bedeutung auch für die gegenwärtigen Schwierigkeiten und Herausforderungen in der Kirche, kann hierauf nicht verzichtet werden.

<b>Code<sup>9</sup></b> <i>Grundthema</i>	<b>Entstehungszeit</b> <b>(geschätzt)</b>	<b>Attribute</b>	<b>Grundanliegen</b>
Beige (A-N) <i>Überlebenswille</i>	vor 100.000 Jahren	fundamental- instinktiv	Überleben
Purpur (B-O) <i>Stammesordnung</i>	vor 50.000 Jahren	magisch-mythisch	Sicherheit
Rot (C-P) <i>machtvolles Selbst</i>	vor 10.000 Jahren	machtvoll-impulsiv	Herrschaft & Macht
Blau (D-Q) <i>absolute Ordnung</i>	vor 5.000 Jahren	Absichtsvoll-heilig	Sinn & Ordnung
Orange (E-R) <i>Unternehmerisches Selbst</i>	vor 650 Jahren	strategisch- materialistisch	Autonomie & Manipulation
Grün (F-S) <i>egalitäre Ordnung</i>	vor 150 Jahren	sensibel- humanistisch	Gleichheit & Gemeinschaft
Gelb (G-T) <i>Integriertes Selbst</i>	Vor 60 Jahren	Integrativ-ökologisch	Flexibilität & natürliche Strömungen
Türkis (H-U) <i>globale Gesellschaftsordnung</i>	Vor 40 Jahren	Holistisch-global	Leben & Harmonie

Warum dieser kurze Exkurs in die Theorie? Was hat das mit Gemeindeberatung zu tun?

Die beiden Sichtweisen, das integrale Denken von Ken Wilber und das Modell Spiral Dynamics integral (SDi) von Clare W. Graves lassen das, was sich als gegenwärtige Situation in der Kirche darstellt, in ganz neuen Bezügen erscheinen. Zum einen wird deutlich dass es offensichtlich viel mehr direkte Beziehungen zwischen scheinbar so weit auseinander liegenden Bereichen wie Theologie im Gottesdienst und den Strukturen der Gemeinde gibt als uns das zunächst vertraut ist. Wenn alles ein Innen und ein Außen hat, wenn Kultur und Struktur letztlich zwei unterschiedliche Darstellungsweisen einer Sache sind, so hängen eben auch vermittelte Werte und äußere Strukturen im Alltag sehr eng zusammen. Für die Gemeindeberatung heißt das: wenn sie sich den Strukturen widmet und hier gegebenenfalls zu Veränderungen beitragen möchte, dann ist es eben nicht unerheblich, in welcher Kultur solche Veränderungs Bemühungen stattfinden. Denn sofern die Struktur in Konkurrenz zur inneren Kultur tritt, ist die Wahrscheinlichkeit, dass die Strukturveränderungen auf halber Strecke stehen bleiben, ziemlich hoch. Und genau hier eröffnet SDi hilfreiche Einsichten ob Strukturen oder Kulturen miteinander harmonisch fließen oder in Widerspruch zueinander stehen, sich fördern oder behindern.

---

<sup>9</sup> Ursprünglich trugen die Stufen jeweils Buchstaben als Code zur Kennzeichnung. Diese wurden mit der Zeit durch Farbnamen ersetzt, weil es leichter fiel, diese zu behalten.

## Die Situation – eine Vielfalt an Werteclustern

Wer sich in unserer Gesellschaft umguckt, wird entdecken, dass es eine Vielzahl von Werteclustern gibt, die parallel existieren und immer wieder miteinander konkurrieren. Evangelische Kirche als Teil dieser Gesellschaft macht da keinen Unterschied. Die Herausforderung, vor der Kirche und Gesellschaft gegenwärtig stehen, liegt in der großen Spannbreite der Erwartungen, die seitens der Menschen vorhanden sind. Dieses war nicht immer so. Die Differenzierung und das Auseinanderdriften in den kulturellen und gelebten Werten der Bevölkerung in unserem Land haben in den letzten 40 Jahren Veränderungen erlebt, welche zuvor so nicht bekannt waren. Weitgehend stabile Lebensbedingungen sowie völlig neue Zugänge im Bereich der Technologie und Kommunikation haben für eine Lebenssituation für viele Menschen gesorgt, die hoch komplex ist und ganz neue Fertigkeiten und Fähigkeiten von den Menschen erwartet. Hiermit verbunden haben Leistungsaspekte und Individualisierung überall Einzug gehalten. Die Verschiebungen in den Milieu-Studien lassen diese Veränderungen deutlich werden.

In diesem Umfeld bewegt sich Kirche (und damit auch Gemeindeberatung) und sieht sich mit Themen konfrontiert, die Folge dieser Veränderungen sind: Demographischer Wandel, Rückgang der Finanzen, Entfremdung von Kirche im Allgemeinen, weniger Bereitschaft zu langfristigem ehrenamtlichem Engagement, mehr Pluralismus und dadurch größere Unschärfe. Doch zugleich wächst das Bedürfnis nach Ausdrucksformen für Glauben und Spiritualität<sup>10</sup>. Wie ist das alles zu verstehen?

Wer anfängt, auf dem Hintergrund von SDi die Situation der Kirche zu bedenken, wird feststellen, wie viel von Jahrhunderte alten Traditionen durch neue Entwicklungen im Bereich Gesellschaft und Theologie beeinflusst worden ist. Zugleich aber wird auch deutlich, wie sehr in unserer Zeit unterschiedlichste Verständnisse und Handlungsweisen zusammen kommen oder miteinander konkurrieren. Einen kurzen Eindruck hiervon soll die von mir erstellte und angehängte Tabelle geben.<sup>11</sup>

Die Übersicht mag einen ersten Impuls vermitteln, welche Vielfalt in Kirche vorhanden ist – und das eben nicht schön aufeinander folgend, sondern in der Regel gleichzeitig und bunt gemischt, vertreten durch verschiedene Menschen, wobei jede und jeder persönliche Vorlieben und Gewohnheiten mit einbringt. Weil jede und jeder sozusagen aus seiner eigenen Perspektive guckt, ist es verständlich, dass beim Lesen einer solchen Übersicht wir da und dort den Kopf schütteln, manchem aus vollem Herzen zustimmen und anderes schlichtweg für an den Haaren herbeigezogen halten. Dieses trifft insbesondere für die Cluster zu, die wir in der eigenen Entwicklung bisher nicht durchlebt haben. Denn auch das gibt es immer: Menschen, die nur einige Entwicklungsstufen durchleben, vielleicht einfach auch nur deshalb, weil das reicht, um im Alltag zurecht zu kommen. Doch in den Gemeinden leben Menschen, die in verschiedenen Entwicklungsstufen ihren Schwerpunkt haben und mit je verschiedenen „Brillen“ auf das gucken, was in Kirche passiert. Konflikte, Missverständnisse, unsachgemäße Erwartungen und Reaktionen, Überforderung oder Sich-ausgeschlossen-Fühlen sind Folgen dieser Verschiedenheit. Denn wenn die Theorie des Modells stimmt, dass wir alle quasi mit einer farbig getönten Brille die Welt und was in ihr geschieht wahrnehmen, jede Tönung uns aber für unterschiedliche Themen sowohl sensibilisiert als auch mehr oder weniger anspricht, dann bedeutet alleine das

---

<sup>10</sup> Mehr dazu im EDK-Impulspapier Kapitel 1

<sup>11</sup> Viel ausführlicher führt das Buch von Marion Küstenmacher, Tilmann Haberer, Werner Tiki Küstenmacher, Gott 9.0. Wohin unsere Gesellschaft spirituell wachsen wird, Gütersloh 2010 in diese gesamte Thematik ein.

Aufeinanderprallen der verschiedenen Weltansichten eine Verdichtung an Konfliktpotential. Dieses kann nicht ohne Konsequenzen für die Gemeindeberatung bleiben. Einige der Linien sollen im Folgenden ausführlicher dargestellt werden.

## **Herausforderungen für die Gemeindeberatung/ Organisationsentwicklung**

### **1. Ein Wandel der Fragestellung ist nötig**

In Gemeindeberatungen wird im Sinne einer Lösungsorientierung oft nach dem intendierten Ziel gefragt mit einer Fragestellung wie: „wo wollen Sie hin?“, oder „was wollen Sie erreichen?“ Ohne ein Ziel kann Beratung nicht erfolgreich sein, denn dann fehlen Richtung und Maßstäbe. Doch die Folge dieser Frage sind in der Regel vielfältige Antworten, die sehr auseinander driften und eine Zielklärung oft nur mühsam möglich ist. Wer solche Antworten mit dem integralen Blick anschaut, wird feststellen, dass das, was vom Klientensystem als Wunschvorstellung geäußert wird, sowohl aus dem Bereich der inneren Systemkultur stammt, aber genau so gut den äußeren Bereich von Strukturen, Abläufe und Verhalten umfasst. Und was hiervon gut und erstrebenswert ist, wie etwas sein soll, ist gewöhnlich geprägt von den persönlichen Vorlieben jeder einzelnen Person, von seiner eigenen Brille. In unserer Welt aber, in der wir Menschen so verschieden sind, werden wir es kaum mehr hinbekommen, uns darüber gut zu verständigen, was wir denn wollen. Unsere Wünsche und Vorstellungen darüber, wie etwas im besten Fall zu sein hat, driften zu weit auseinander. Die Folge dieser Situation, welche Leitungsgremien im Raum Kirche nur zu gut kennen: eine endlose Diskussion startet und am Ende treffen sich alle Beteiligten auf einem Minimalkonsens, der letztlich das eigentliche Thema nicht löst. Wann immer wir anfangen, uns über Werte auf ein gemeinsames Handeln verständigen zu wollen, bleiben wir schnell in Sackgassen stecken. Wenn Sie Zweifel haben, testen Sie es aus! Versuchen Sie einmal, sich mit vier Ihnen fremden Leuten auf ein gemeinsames Bild von Kirche zu einigen, das Sie gerne verwirklicht sehen möchten.

Unsere komplexe Zeit braucht darum einen anderen Zugang, um zu gemeinsamem Handeln zu kommen. Nicht mehr die primäre Orientierung an den Werten und das „was wollen wir“ fördern eine gemeinsame Ausrichtung. (Auf die Frage nach dem Wollen antworten wir in den meisten Fällen mit persönlichen Wertvorstellungen.) Entscheidend wird in Zukunft die Frage sein: „was brauchen wir, um welche Aufgabe zu erfüllen?“ Ohne diese Handlungsperspektive, welche klar umreißt, worum es zu gehen hat, welche Aufgabe zu erledigen ist und was nötig ist, damit dieses auch getan werden kann, werden Entscheidungs- und Veränderungsprozesse immer und immer wieder erschwert, verschleppt oder auch unmöglich sein.

Integrale Perspektiven in der Gemeindeberatung fördern die Fokussierung auf das, was nötig ist, um handlungsfähig zu sein.

### **2. Andere Perspektiven einbeziehen**

Beratungen werden für Berater in der kommenden Zeit zunehmend komplexer angegangen werden müssen oder sie entfalten keine Nachhaltigkeit. Konnte früher viel leichter getrennt werden zwischen unterschiedlichen Sorten von Beratung wie Qualitätsverbesserung, Umstrukturierung, Konflikt usw. so zeugen Rückmeldungen von Beratenden immer mehr davon, dass sich in vielen Beratungen unterschiedlichste Themen vermischen und es eine Vielzahl von Themenfeldern gibt, welche ineinander verwoben sind. Mit dem Blick aus den vier Perspektiven des Innen und Außen, des Individuellen und Systemischen (Ken Wilber spricht oft in diesem Zusammenhang von

AQAL<sup>12</sup>), wird es in der Gemengelage leichter, angemessene Beratungsschritte zu entwerfen. Die Folge im Beratungsalltag kann in zwei Richtungen gehen:

a. entweder wird bewusst eingeplant, dass Beratungen im Prozess Themenfelder aus den unterschiedlichen Quadranten berühren, um so einen möglichst großen Veränderungsprozess zu ermöglichen. In den Sinn kommt mir in diesem Zusammenhang eine Beratung, in der es anfänglich darum ging, neue Strukturen innerhalb einer Gemeinde zu entwickeln (systemisch außen), weil eine Pfarrstelle nicht wieder besetzt wurde. Die einfache Frage (systemisch innen): „und wie kommen die Menschen damit zurecht?“, brachte ein lang angestautes Thema an die Oberfläche und ließ die gesamte Beratung viel breiter werden, sowohl von den Themenfeldern als auch von der Beteiligung der Menschen her.

b. oder die Arbeit wird deutlich und für das Klientensystem klar vermittelt in einem Teil der Quadranten begrenzt, in der Regel aber auch verbunden mit dem Hinweis, dass ungelöste Felder in anderen Quadranten nicht Gegenstand der Beratung sind und darum auch nicht zum Thema gemacht werden. Ich denke an eine Beratung, in deren Verlauf deutlich wurde, dass es einen schon lange währenden Konflikt gab, welcher sich immer wieder Raum verschaffen wollte. Nach Vorstellung des Quadrantenmodells entschied sich das Klientensystem bewusst, nur im äußeren Bereich zu arbeiten und dort Lösungen für das gegebene Problem zu entwickeln. Jeder Versuch, den Konflikt mit einbringen zu wollen, wurde danach konsequent zurück gewiesen als an dieser Stelle nicht zu lösen. In jedem Falle gewann das Klientensystem an Handlungskompetenz durch diesen Schnitt, denn auf einmal gelang es ihnen, persönliche Emotionen von Sachaufgaben zu trennen.

Ohne den Blick für die Komplexität was sowohl die vier Quadranten als auch die unterschiedlichen Wertecenter betrifft, wird es angesichts der großen Herausforderungen, vor der Kirche steht, sehr schwierig sein, Beratungen so zu gestalten, dass sie zukunftsweisend sind und Handlungsräume eröffnen. Hier greift einmal mehr der Grundsatz der Kybernetik, dass komplexe Probleme eine mindestens ebenso komplexe Herangehensweise brauchen wenn nicht sogar eine Lösung aus einer höheren Ebene.

### 3. Horizontale oder vertikale Veränderung?

Etllichen kirchenleitende Stellungnahmen und Beschlüsse haben sich in den letzten Jahren mit dem Thema der nötigen Veränderungen befasst, die im Raum Kirche stattfinden müssen, will Kirche auch in Zukunft eine wichtige Rolle in unserer Gesellschaft einnehmen. Vielfach sind sich die Entscheidungsträger nicht nur einig über das, was verändert werden soll, sondern beschreiben auch Ideen einer Zukunft, die anzustreben ist. Im Impulspapier der EKD ist sogar von einem nötigen Mentalitätswandel die Rede, welcher um sich greifen muss, soll der Wandlungsprozess erfolgreich sein<sup>13</sup>. Was bedeutet das für das Beraterische Handeln und was heißt das für Klientensysteme, die solche Wandlungsprozesse durchlaufen müssen?

Die erste sich stellende Fragestellung wird lauten: handelt es sich in dem intendierten Prozess um einen horizontalen oder einen vertikalen Veränderungsprozess?<sup>14</sup>

Horizontale Prozesse bewegen sich innerhalb des Rahmens, den die vertraute Mentalität steckt. Sie können bedeuten, dass vertraute Muster verstärkt werden, kleine Einzelheiten

---

<sup>12</sup> AQAL steht für alle Quadranten = vier Perspektiven, alle Linien = Entwicklungslinien, welche bei ihm noch vielfältig unterteilt werden

<sup>13</sup> EKD-Impulspapier, S. 12

<sup>14</sup> ausführliche Informationen zu diesem Thema in Spiral Dynamics, S. 129ff.

angepasst werden, evtl. neue Fertigkeiten erlernt werden, dass etwas verbessert wird oder auch für eine Übergangszeit neue Lösungen entwickelt werden, welche aber nicht auf Dauer angelegt sind. Gemeinsam ist all diesen Prozessen, dass ein echter Mentalitätswandel nicht intendiert ist.

Hiervon zu unterscheiden sind vertikale Prozesse, welche wirklich darauf abzielen, einen Mentalitätswandel und damit ein langfristig verändertes Handeln hervorzurufen. Dieses kann durch Auflösung bisheriger Strukturen oder Regeln erfolgen, durch Integration von vertrauten Dingen in ganz neue Kontexte oder auch durch radikale, sprunghafte Veränderungen. Gemeinsam ist diesen vertikalen Prozessen, dass sie oft genug auf Widerstand stoßen. Erklärbar ist das damit, dass Veränderungen in den vertrauten Mustern uns Menschen in der Regel weit schwerer fallen als ein Handeln im Rahmen dessen, was wir kennen. Musterbrüche kosten mehr Kraft, stören die Gewohnheit, erfordern viel mehr Aufmerksamkeit, stiften eine Menge Unsicherheit und rufen für eine gewisse Zeit in vielen Menschen Hilflosigkeit hervor. Um so wichtiger ist darum, dass es Menschen gibt, die in der Lage sind, solche Prozesse zu steuern und klare Orientierung zu geben. In vertikalen Prozessen kommt der Leitungsaufgabe eine bedeutsame Rolle zu und Leitung als solche muss notwendigerweise bereits leben, was sie gerne von anderen verwirklicht sehen möchte, soll der Prozess in geordneten Bahnen verlaufen.<sup>15</sup> Berater, die Klientensysteme begleiten, werden in Zukunft immer öfter und dringlicher klären müssen, welche Art des Prozesses nötig ist, um Nachhaltigkeit zu erzeugen. Wer dann beginnt, mit Klientensystemen in vertikale Prozesse einzusteigen, tut gut daran, dem Thema möglichen Widerstandes eine gehörige Portion Aufmerksamkeit zu schenken und frühzeitig und klar auszuloten, in welcher Weise Leitung in geeigneter Weise den Prozess unterstützen kann.

### **Integrale Herausforderungen**

Das Impulspapier „Kirche der Freiheit“ benennt vier Handlungsfelder, in denen ein Mentalitätswandel von zentraler Bedeutung ist. Genannt werden „ein Aufbruch

- a. in den kirchlichen Kernangeboten
- b. bei allen kirchlichen Mitarbeitenden
- c. beim kirchlichen Handeln in der Welt und
- d. bei der kirchlichen Selbstorganisation“.<sup>16</sup>

Der integrale Blickwinkel schärft diese Wahrnehmung und zeigt auf, dass Kirche es bislang nicht flächendeckend und in erkennbarer Weise verstanden hat, die Fragen, Impulse und Handlungsoptionen, die die Moderne und die Postmoderne eröffnen, in ihre ureigensten Ausdrucks- und Gestaltungsformen zu übernehmen. Vieles, zu vieles ist bisher immer noch dem traditionellen Denken verhaftet, was sicherlich auch verständlich ist, rekrutiert sich das Gros der kirchengebundenen Menschen aus dem traditionsverwurzelten und dem bürgerlichen Milieu, in welchem das traditionelle Wertecluster überproportional stark vertreten ist. Doch um auf Dauer mehr Menschen anzusprechen und im gesellschaftlichen Diskurs ernst genommen zu werden, braucht es eindeutig eine Stärkung von Elementen, die im modernen gesellschaftlichen Umfeld vieler Menschen tagtäglich vorkommen.

---

<sup>15</sup> Die Vorgänge des „arabischen Frühlings“ im Jahr 2011 in vielen nordafrikanischen Ländern sind ein gutes Beispiel für vertikale Prozess der Systemveränderung. Allerdings machen die schwierigen Übergangssituationen auch deutlich, wie gewaltvoll und System zerstörend ein solcher Veränderungsprozess sein kann, wenn die Führung sich einer Veränderung widersetzt statt ihn zu fördern. Das Gegenbeispiel hierzu stellt die Rolle von Nelson Mandela dar im Übergang von einem Apartheidstaat zum Neubeginn in Südafrika.

<sup>16</sup> EKD-Impulspapier, S. 8



Zielorientierung, individuelle Mitarbeiterförderung, Qualitätsinitiativen, Führungskräfteentwicklung, attraktive Räume, inspirierende und anspruchsvolle Projektarbeit und partizipatorische Elemente sind Möglichkeiten, hier steuernd und Kultur verändernd einzugreifen.

Beim genauen Hinsehen entstammen diese Begrifflichkeiten vor allem dem Wertecenter der Moderne. Mit seinen kritischen Fragen, der Betonung der Vernunft, der Orientierung auf den individuellen Menschen und der Fokussierung auf das Machbare hat gerade dieses Wertecenter im Raum Kirche trotz Aufklärung und liberaler Theologie über Jahrhunderte hinweg kaum wirklich breiten Raum einnehmen können. Viele Faktoren haben hierzu beigetragen, insbesondere Faktoren, die mit der Systemkultur verbunden sind und letztlich ja auch für Stabilität und Zuverlässigkeit standen und stehen. Für Individualität, Übernehmen von Selbstverantwortung, das Infrage-Stellen der Binnenkultur und auch bewusst planerisch zielorientiertem Handeln war da nur wenig Raum. Zum Kontext dieser Systemkultur gehört auch die Frage nach dem Selbstverständnis: Kirche als Institution oder als Organisation, oder vielleicht doch eher beides?<sup>17</sup> Im Impulspapier wird Kirche als Organisation mit einer Sozialgestalt verstanden, welche Ziele hat und sich solche auch setzt. Dies ist eine sehr andere Betrachtungsweise als die Herkömmliche, welche Kirche als Institution sieht, „eine Sozialgestalt, in der rechtlich fixiert bestimmte Handlungsformen sich ausgebildet haben, welche Funktionen für die Gesellschaft erfüllen und die Individuen von der individuellen Handlungssteuerung entlasten.“<sup>18</sup> Darum ist es in der Folgewirkung nicht zu unterschätzen, wenn Kirche sich für den Organisationsgedanken zunehmend öffnet. Denn was scheinbar zunächst wie der Austausch von zwei Begriffen aussieht, berührt genau den Übergang zwischen traditionellem und modernem Wertecenter.

Zugleich wird Kirche sich fragen müssen, in welcher Weise sie liturgische Feier und Verkündigung so verändern kann und muss, dass sie in professioneller Weise gleichzeitig spirituelle Erfahrungsräume ermöglichen, kritische Fragen der Menschen nach Gott aufnehmen, Tradition und Halt vermitteln und zur alltäglichen Begegnung mit Glauben sowie Sprachfähigkeit im Glauben ermutigen<sup>19</sup>. Es ist ja keineswegs so, dass es all das noch nicht gäbe oder nicht hier und dort geschehen würde. Kirchentage leben geradezu von einer Fülle dieser Momente. Nur existiert vieles von dem unverbunden nebeneinander her und in der Fläche ist erst ein kleiner Teil davon im gemeindlichen Alltag bislang wirklich wahrnehmbar angekommen. Wenn an vielen Orten deutlich werden soll, dass Kirche eine attraktive und Leben fördernde Botschaft zu verkünden hat, setzt dieses voraus, dass von den Menschen her, die diese Botschaft erreichen soll, die Verkündigung gedacht und auch formuliert wird. Ohne dieses bewusste Anknüpfen an die Denkmodelle und Wertecenter der

---

<sup>17</sup> Zu diesem Gesamtthema s. Eberhard Hauschildt, Hybrid evangelische Großkirche vor einem Schub an Organisationswerdung, PTh 26. Jg., 2007, S. 56-66

<sup>18</sup> Hauschildt, ebd. S. 61

<sup>19</sup> Verwiesen sei hier auf den lesenswerten Artikel von Thies Gundlach, Zum Mentalitätswandel in der Kirche, in: Pastoraltheologie 97.Jg, S. 14-29. Seine Situationsbeschreibung mündet in den Feststellungen: „Die evangelische Kirche steht nicht nur vor erheblichen organisatorischen Herausforderungen, sondern zugleich vor erheblichen geistlichen Herausforderungen, sie muss Wege finden, ihre inhaltliche Substanz und ihre spirituelle Tiefe neu und anders zum Glänzen zu bringen.“ (S. 25) Und weiter: „Mehr Theologie wagen ist ein unerlässlicher Qualitätsgewinn und darin eine Grundbasis des angestrebten Mentalitätswandels. Aber auch hierfür gilt: Dafür muss man auf allen Ebenen der Kirche auch entsprechende Freiräume bereitstellen, Fortbildungen anbieten und Ermutigungen aussprechen.“ (S. 26)

Anzusprechenden verläuft Kommunikation nebeneinander her und wird die, die es erreichen soll, nicht erreichen.

Gemeindeberatung und Organisationsentwicklung kann sicherlich in vielfacher Weise zu diesem Prozess der Öffnung für Denk- und Handlungsmodelle aus dem Organisationskontext beitragen, hat sie doch seit vielen Jahren in unterschiedlichsten Feldern Kompetenzen entwickelt und Erfahrungen gesammelt, Gemeinden in der einen oder anderen Weise zu begleiten. Doch zugleich wird deutlich, dass GB/OE nur unterstützend tätig und im eigenen Umfeld aktiv sein, den Gemeinden oder Kirche in ihrer gesamten Struktur den Weg der Veränderung jedoch nicht abnehmen kann.

Kirche im Aufbruch – Kirche im Umbruch: Aus den integralen Sichtweisen entstehen verschiedenste Anforderungen im Hinblick auf einen Mentalitätswandel im Raum Kirche.

1. Gemeindeberatung wird mehr und mehr darauf achten müssen, Prozesse zunehmend komplexer und von einer integralen, die Verschiedenheit integrierenden Sichtweise, zu begleiten. Prozessorientiert und systemisch alleine reicht heute nicht mehr aus angesichts der großen Verschiedenheit der Menschen und der permanenten Verschiebungen zwischen den Wertclustern. Hinzu kommen müssen Fragen nach dem spannungsvollen Verhältnis von Individuum und Gruppe, aber auch Fragen danach, wo welches System letztlich seinen Handlungsschwerpunkt hat. Aus diesen unterschiedlichen Perspektiven ergeben sich dann die Handlungsoptionen.
2. Kirche andererseits wird nicht daran vorbei kommen, sofern sie davon überzeugt ist, dass ein Mentalitätswandel nötig ist, durch alle Hierarchieebenen hindurch diese Veränderungen aktiv zu fördern und mit viel Engagement insbesondere von der Leitung dieses zu unterstützen und beispielhaft voran zu gehen.
3. Zu den anstehenden Herausforderungen gehört letztlich auch eine Klärung, an welchen Stellen der Organisationsgedanke Raum greifen soll – und damit auch Kirche von Menschen gestaltbar und entwickelbar wird, und welche Qualitäten dem Institutionsverständnis entstammen und in die Zukunft mit hineingenommen werden sollen.
4. Allen muss klar sein, dass ein solcher Wandel Energien und Ressourcen kostet, sowohl in finanzieller Hinsicht als auch in der Bindung von Arbeitskraft und –zeit. Ohne dass aktiv dafür Kapazitäten zur Verfügung gestellt werden, kann diese Aufgabe nicht gelingen. Menschen wollen und müssen mitgenommen werden. Neue Erfahrungen müssen ermöglicht werden. Fortbildungen, Beratungen, geeignete Strukturen sind anzubieten und flächendeckend auch zu realisieren. Nur auf Freiwilligkeitsbasis und dem Appellieren an die Vernunft ist diese Veränderung in der Kürze der gegebenen Zeit nicht zu schaffen. Das aber bedeutet zugleich auch, dass die Rolle der Leitung zunehmend mehr an Bedeutung gewinnt, sie aber zugleich herausgefordert ist, diese Leitungsfunktion so auszuüben, dass Menschen sich davon nicht vor den Kopf gestoßen fühlen.
5. Und letztlich kann das Vorhaben nur gelingen, wenn alle Bemühungen dazu führen, so offene Strukturen und Rahmenbedingungen zu schaffen, dass kontinuierlicher Wandel im System selbst verankert wird. Die Zeiten, dass in unserer Gesellschaft dauerhaft über Jahrzehnte hinweg ähnliche Ausgangsvoraussetzungen da waren, scheinen hinter uns und nicht vor uns zu liegen. Darum wird es auch auf die Dauer nicht ausreichen, diese anstehende Veränderung auf den Weg zu bekommen. Die

Welt verändert sich weiter und mit ihr kommt Kirche nicht umhin, sich weiter zu verändern, will sie im Zentrum der Gesellschaft bleiben.

6. Letztlich aber bedeutet das, dass es nicht ausreicht, sich auf das Wertcluster der Moderne einzuschwingen und diesem im Raum Kirche Gestalt zu geben. Dieser Schritt ist unvermeidbar, aber er braucht Korrekturen und Ergänzungen durch andere Ausdruckformen und Verständnisse. Vielmehr wird es nötig sein, all die Kräfte in der Gemeindeberatung und der Kirche zu stärken, welche schon heute wie selbstverständlich die integrale Sicht- und Denkweise leben. Die Kompetenzen dieser Menschen für die anstehenden Veränderungsprozesse abzurufen und zu nutzen, könnte der Schlüssel sein, um zu guten Prozessen zu gelangen.

Ich bin sicher, wenn es Kirche gelingt, diesen Wandlungsprozess in den nächsten 10 Jahren zu vollziehen, wird sie für sich eine Menge gewinnen und kann zugleich wieder zu einer innovativen Kraft werden, die Akzente für viele Bereiche der Gesellschaft setzt.

Ingrid Schneider, November 2011