

Systemisch-integrale Betrachtungen zu innerkirchlichen Reformprozessen¹

Wer sich die nun schon über Jahre von statten gehenden Reformanstrengungen und -diskussionen in der Evangelischen Kirche in Deutschland und seinen Landeskirchen anguckt, wird an ein paar Beobachtungen nicht vorbeikommen. Die Tendenz geht hin zu größeren Einheiten: bei Landeskirchen, bei Kirchenkreisen oder Dekanaten, in Gemeinden oder auch Verwaltungseinheiten und Einrichtungen. Größer, weiter, schneller, effizienter, komplexer, unübersichtlicher, zunehmend losgelöst von Menschen vor Ort – ein Muster, das wir alltäglich in unserer Gesellschaft erleben, ein Muster, das wirtschaftlichen Erfolg und Wohlstand ohne Frage ermöglicht hat. Die Reformbemühungen innerhalb der EKD und den protestantischen Landeskirchen weisen immer öfter eben solche Tendenzen zu größeren Einheiten und übergeordneten Strukturen auf. Der vermutlich dahinterliegende Wunsch ist verständlich: durch Zusammenlegung von Kapazitäten sollen neue Handlungsspielräume eröffnet, eine größere Professionalität durch Spezifizierung ermöglicht, ein einheitliches und gleichbleibend für Qualität sorgendes Bild nach außen erreicht und zugleich die Steuerbarkeit in komplexen Systemen erhöht werden. Unter diesen Gesichtspunkten sind viele der Maßnahmen, die landauf, landab in den letzten Jahren auf den Weg gebracht wurden, gut verständlich und angemessen.

Es ist lohnenswert, sich diese Entwicklung unter Beraterischen Blickwinkeln einmal anzusehen. Gewählt ist hier der systemisch-integrale Blickwinkel, denn er ist in besonderem Maße geeignet, bei hoher Diversität der Beteiligten komplexe Sachverhalte genauer zu analysieren und auch Wege zu einem Handeln aufzuzeigen, das der Verschiedenheit der Menschen und Situationen in noch einmal anderer Weise gerecht wird. Ein wichtiger Schlüssel in diesem Modell ist die Annahme, dass unterschiedliche Werte in Menschen zu sehr verschiedenen Handlungsfolgen im Äußeren führen. Da das Modell des integralen Denkens noch recht jung ist, soll es zunächst in einem ersten Teil kurz vorgestellt und anhand von Beispielen des Reformprozesses, wie er sich derzeit in der Rheinischen Landeskirche vollzieht, erläutert werden. Denn mit diesem Blickwinkel stellen sich die entwickelten Lösungen noch einmal in einem neuen Licht dar. Dann erscheinen die meisten Reformanstrengungen als Lösungen, die aus dem Paradigma der Moderne stammen und genau diesem Denkmuster folgen. So verlockend es auch erscheint, weil es scheinbar in der Lage ist, die strukturellen und finanziellen Probleme zu lösen, es bietet keine nachhaltigen Lösungen. In längeren Zeiträumen gedacht vermag es keine Prozesse in Gang zu setzen, die Kirche in der Gesellschaft einen guten Platz verschaffen. Und dieses liegt an mehreren Faktoren: Zum einen ist der zu zahlende Preis für kurz- und mittelfristige Entlastung insbesondere im finanziellen Bereich viel zu hoch. Darüber hinaus werden funktionierende Strukturen zerstört, die notwendig wären für energiegelades und kostensparendes Handeln in Gemeinden. Ferner ist es ein Paradigma, das den tradierten Werten von Kirche an vielen Stellen widerspricht. In seiner extremen Ausprägung wird es oft genug in kirchlichen Verlautbarungen zu Recht angegriffen, weil Menschlichkeit und Menschenwürde nachrangig angesehen werden gegenüber dem finanziellen Gewinn. Und letztlich wird eine Unterordnung unter dieses Paradigma der Verschiedenheit der Menschen in den Gemeinden und der Gesellschaft nicht gerecht. Im Gegenteil, all jene Menschen, die sich durch diese mit solchem Handeln verbundenen Werte nicht vertreten fühlen – und derer gibt es eine Menge im Raum Kirche – werden sich mehr und mehr abwenden.

¹ Die Ursprungsfassung dieses für die Zeitschrift der GBOE anderen akzentuierten Beitrags zu kirchlichen Reformprozessen erschien als Beitrag von Ingrid Schneider im Deutschen Pfarrerblatt 1/2013 unter dem Titel: Plädoyer wider die Einheitslösungen. Ein systemisch-integraler Blick auf die Reformen in der EKdR

Das integrale Denkmodell als Grundlage für eine systemisch-integrale Betrachtungsweise

Seit Mitte der 90er Jahre des letzten Jahrhunderts nahm zunehmend Kontur an, was wir heute die Integrale Weltsicht nennen. Sie bietet „Lösungen für viele der heutigen Probleme, weil darin das innere Universum wie nie zuvor erkennbar wird. Die integrale Weltsicht erreicht dies durch eine Neuinterpretation der Wirklichkeit, die die Evolution von Bewusstsein und Kultur klarer hervorhebt. Diese neue Sichtweise ermöglicht etwas, was wir vielleicht als ‚Wissenschaft des inneren Universums‘ bezeichnen können“.² Worum geht es in dieser Weltsicht?

Der Grundgedanke geht auf den amerikanischen Philosophen Ken Wilber zurück. Aus dem Bemühen heraus, zu einer Zusammenschau der unterschiedlichsten Erklärungsansätze von Wissenschaften zu gelangen, entwickelte er die sog. Integrale Landkarte. Sie umfasst vier grundsätzlich verschiedene Zugänge zur Beschreibung von Wirklichkeit und wird im inneren Kern zusammengehalten durch den Gedanken einer evolutionären Entwicklung vom Kleinen zum Großen. Grundgerüst der Integralen Landkarte sind die 4 Quadranten mit ihren Blickwinkeln, welche aber untrennbar miteinander verbunden sind, wenn es um die Beschreibung unserer Welt geht. Diese 4 Quadranten haben zum einen mit dem Ich des Einzelnen zu tun, beschreiben seine innere Subjektivität und Wahrnehmungen. Werte, Glaubensüberzeugungen, die Sicht auf die Welt, Vorannahmen und Persönlichkeitsmerkmale haben hier ihren Ort. Die äußere Seite hiervon umfasst all das, was wir in unserer wissenschaftlichen Welt gewohnt sind als Fakten zu beschreiben. ‚Objektive Realität‘, so kennen wir diesen Blickwinkel. Hierzu gehören letztlich auch das individuelle sichtbare Handeln der Einzelnen und ihre Kompetenzen. Sind zwei der Quadranten dem Individuum und seiner Wahrnehmung gewidmet, so befassen sich die anderen beiden Quadranten mit den systemischen Aspekten des Lebens, wiederum unterteilt in die inneren Kultur des Systems/ der Gruppe/ Gesellschaft und die äußerlich sichtbaren Erkennungsmerkmale von Systemen. Zur inneren Kultur, welche vor allem von der Soziologie und der Anthropologie beschrieben werden, gehören kollektive Werte, historische Prägungen, Milieudifferenzen oder auch Leitbilder in Gruppen. Kybernetik und Systemtheorie hingegen beschreiben schwerpunktmäßig sichtbare Gesamtstrukturen eines Systems und damit Prozesse und Regeln, die ein Gruppenverhalten beeinflussen. Diese vier Perspektiven existieren (anders als wir das gelegentlich wahrnehmen) nur in gegenseitiger Beeinflussung voneinander und repräsentieren erst ein vollständiges Ganzes.

Mit diesem Modell im Kopf wird schon erkennbar, dass allein diese unterschiedlichen Perspektiven auf eine Sache vielfach schon für lebhaftere Diskussionen sorgen und oftmals dazu führen, dass Menschen scheinbar aneinander vorbei reden, wenn sie versuchen, sich auf ein gemeinsames Handeln zu verständigen. Wo zuerst anpacken – bei den Strukturen oder bei der Kultur, bei individuellen Fähigkeiten oder den so unterschiedlichen Werten? Verschärfte Konflikte in der Auseinandersetzung kommen dann hinzu, wenn die Perspektiven zugleich noch von unterschiedlichen Wertesystemen geprägt sind. Denn die Füllungen dieser vier Bereiche sind keine statischen Größen, sondern wandeln sich im Laufe der Zeit. Und dies ist abhängig davon, was Menschen in Anpassung an sich verändernde Lebensbedingungen als Idealvorstellung und Handlungsmöglichkeiten für diese verschiedenen Perspektiven in sich tragen.

Dem Entwicklungspsychologen Clare Graves ist das grundlegende Theoriemodell dieser sich verändernden Entwicklung zu verdanken³. Er „konnte auf der Basis von jahrelangen

² Steve McIntosh, Integrales Bewusstsein und die Zukunft der Evolution. Wie die Integrale Weltsicht Politik, Kultur und Spiritualität transformiert, Hamburg 2009, S. 206

³ Dieses Modell der Entwicklung von Erwachsenen ist inzwischen bekannt geworden unter dem Begriff „Spiral Dynamics“. Zwei Schüler von Prof. Dr. Clare W. Graves haben es in verschiedenen Kulturräumen sowie Organisationskontexten weiter erprobt und angewandt.

sozialpsychologischen Studien nachweisen, dass weltweit und kulturübergreifend immer die gleichen typischen Entwicklungsstufen erscheinen. Sie bauen aufeinander auf und bilden Wertesysteme⁴, welche immer auch eine spezifische Kultur menschlicher Zusammenarbeit ausprägen. Durch einen Wandel in den Lebenssituationen der Menschen entstand so im Laufe der Jahrtausende ein nach oben hin offenes System sich einander ablösender, und dennoch neben einander her existierender Wertesysteme, die Strukturen des Zusammenlebens prägen. Diese stehen, weil es bislang acht solcher bekannten Entwicklungsstufen gibt, auch in Konkurrenz zueinander und geben sehr unterschiedliche Antworten auf die Frage, welches Handeln denn in welcher Situation angezeigt ist. Die in unserer Gesellschaft am stärksten ausgeprägten Entwicklungsstufen werden als traditionelle, moderne und postmoderne Denk- und Verhaltensweisen wahrgenommen.

Wer 40 Jahre zurück denkt, wird wahrnehmen, wie sehr sich in Deutschland die Dominanz dieser Werte in dieser Zeit verschoben hat. Das hat spürbare Konsequenzen für alle Bereiche des täglichen Lebens und Auswirkungen auf die Entwicklungen im Raum Kirche.

Die Reformen in den Landeskirchen offenbaren bei einer solchen, integralen Betrachtungsweise mehrere Schwierigkeiten. Sie betreffen zumindest die Bereiche der inneren Systemkultur, hier insbesondere die Frage der Kultur der Kommunikation, und die sichtbar zu schaffenden Strukturen in ihren Auswirkungen auf die sich dort bewegenden Menschen. Diese aber können nicht so einfach ohne Berücksichtigung der individuellen Werte der Menschen realisiert werden. Hinzu kommen Überlegungen, welche Werteparadigma nötig wären, um langfristig tragfähige Lösungen zu entwickeln und Stabilität im kirchlichen Raum zu ermöglichen. Diese Überlegungen deuten schon an, dass Reformprozesse im Raum Kirche zu Kultur herausfordernden Prozessen mit hoher Diversität und Komplexität geworden sind, ähnlich vergleichbar mit interkulturellen Firmenfusionen oder Entwicklungsprozessen im europäischen Raum.

Die Kultur der Kommunikation und des Selbstverständnisses

Reformen im Raum Kirche, seien es Veränderungsprozesse in einer Kirchengemeinde oder auf landeskirchlicher Ebene, bringen sehr schnell die Frage nach einer geeigneten Kommunikation an die Oberfläche. Entscheidungen von Leitungsgremien werden oftmals radikal in Frage gestellt, einfach weil das Grundbedürfnis nach Einbezogen-Werden nicht aufgenommen wurde. Hier zeigt sich, dass Menschen unserer Zeit in vielen Fällen sich selber als viel mündiger erleben und als solche auch gesehen werden möchten, als dieses von den klassischen Strukturen des synodalen Prinzips her vorgesehen ist. In ihrem Bedürfnis sind Gemeindeglieder, oft genug unbewusst, geprägt von den Einflüssen der modernen Kommunikationsmöglichkeiten auf das Denken von Menschen. Wahlen alleine sind für viele keineswegs mehr wie noch vor 20 Jahren Ausdruck von demokratischen Strukturen, die möglichst große Beteiligung und Repräsentanz gewährleisten.

Partizipatorische Ansätze über alle legitimen Ämter hinweg sind inzwischen unumgänglich, soll etwas als demokratischer Prozess wahrgenommen werden. Die immer wieder mal aufbrechende kirchliche Unzufriedenheit hinsichtlich von Reformen ist Spiegelbild dessen, was wir aus dem öffentlichen Raum seit etlichen Jahren kennen. So wie sich dort Bürger dagegen wehren, dass über ihre Köpfe hinweg entschieden wird, so wollen auch Menschen

⁴ Marion Küstenmacher, Tilmann Haberer, Werner Tiki Küstenmacher, Gott 9.0. Wohin unserer Gesellschaft spirituell wachsen wird, Gütersloh 2010, S. 21. Das Buch stellt die unterschiedlichen Entwicklungsstufen bezogen auf den Glauben im Einzelnen ausführlich dar.

aus den Ortsgemeinden an Entscheidungen, die ihre ureigenste Zukunft der Gemeindefarbeit betreffen, aktiver beteiligt werden. Denn hier geht es nicht nur darum, gehört und wahrgenommen zu werden mit den je unterschiedlichen Bedürfnissen. Die vielen partizipatorischen Ansätze, die in Wirtschaft und dem öffentlichen Raum heutzutage schon gelebt werden, machen deutlich, dass mit der Beteiligung der Betroffenen die Qualität der Ergebnisse steigt und zugleich passgenauere Lösungen entstehen – allerdings regional oder sogar lokal sehr verschiedene. Voraussetzung für eine solche andere Art der Lösungsentwicklung ist eine Haltung der Offenheit für die Kompetenzen der jeweils anderen und ein Selbstverständnis von Leitung, das sich selber in den eigenen Grenzen kritisch wahrnimmt. Es stellt nicht Ämter und noch so legitime Strukturen in den Vordergrund, sondern sieht sich viel mehr in der Rolle des Dienstleistens oder Ermöglichers. Delegation und Ausschussarbeit kann die Qualität der Lösungen und Intensität der Gespräche, die durch die partizipativen Methoden erreicht werden, nur selten leisten, denn die Begrenzung des eigenen Blickwinkels und der eigenen Interessen verhindern solche von vielen getragenen Lösungen. Vielfältige Erfahrungen aus dem Bereich der Gemeindeberatung insbesondere in komplexen Veränderungsprozessen zeugen davon, dass es hierzu keine Alternative in unserer Gesellschaft, wie sie sich derzeit darstellt, gibt. Wie sehr sich durch eine solche Änderung des eigenen Leitungsverständnisses die Arbeit verändert, zeigen Beispiele aus dem öffentlichen Leben. Nur zwei Beispiele seien hier exemplarisch genannt: Die Weltbank geht mehr und mehr dazu über, mit den Impulsen der Menschen vor Ort und einer dialogischen Projektentwicklung Fördergelder anders zu investieren; das Land Vorarlberg in Österreich nutzt partizipative Prozesse aktiv, um eine von den Bürgern als attraktive empfundene Zukunft der Regionen zu entwickeln. Entscheidender Faktor für die Beschlüsse ist das, was vor Ort als hilfreich und unterstützend erlebt wird. Am grünen Tisch ausgehandelte standardisierte Lösungen widersprechen diesen Bedürfnissen lokaler Passung.

Schwachstellen des eingeschlagenen Reformweges

Das Paradigma, das die gegenwärtigen Reformbemühungen zumindest in der EKIR kennzeichnet, entspricht an sehr vielen Stellen dem Paradigma der Moderne im Sinne der Gravesschen Entwicklungsstufen. Ob Qualitätsverbesserung, NKF, Verwaltungsstrukturreform, Personalplanung, Fusion oder Mitarbeitendengespräche, immer geht es um eine Vielzahl von Handlungen, die darauf gerichtet sind, zielgerichteter mit den vorhandenen Ressourcen umzugehen, eindeutiger vorher definierte Ziele zu erreichen, eine bessere Steuerbarkeit zu erlangen, qualitätvolle Leistungen anzubieten und über Interventionen Einfluss nehmen zu können. Dem entspricht die Intention auf Seiten der EKD, gegen den Rückbau von Kirche einen Impuls zu setzen, der Aufbruch mit einer kirchlichen Strategieplanung verknüpft und „auf negative Trends und rückläufige Zahlen offensiv und mit Phantasie“⁵ reagiert. Es macht viel Sinn, dass Menschen im Raum Kirche sich diesen Herausforderungen stellen und fragen, was sie aus diesen gesellschaftlich anerkannten Werten für ihr eigenes Handeln lernen können. Und es ist sogar unvermeidbar, dass Gemeinden und kirchliche Ebenen sich daraus erwachsene Kompetenzen aneignen, wollen sie auch in Zukunft Zugang zu den Lebenswirklichkeiten und mentalen Denkmustern von einem Teil der Kirchenmitglieder haben. Diese Werte des modernen Handlungsparadigmas aber für das Nonplusultra zu halten und sie als die Lösung für kirchliche Fragen zum Thema Stabilisierung von Mitgliedschaft und interner Organisation anzusehen, entspricht derselben Falle, der das Paradigma der Moderne ständig unterliegt und dessen Folgen wir in der

⁵ Nikolaus Schneider, Kirche der Freiheit gestalten, in: Jörg Rauber (Hg), Kirche der Freiheit gestalten. Herausforderungen für Gemeindeberatung und Organisationsentwicklung, Neukirchen-Vluyn 2013, S. 5

Wirtschaft tagtäglich beobachten können. Dieses Paradigma unterliegt der Illusion, es gäbe tatsächlich die eine beste Lösung für bestimmte Probleme, und diese Lösung würde überall funktionieren. Dahinter scheint eine zweite Illusion auf, welche von einer grundsätzlichen Steuerbarkeit im Sinne eines linear-kausalen, deterministischen Modells menschlichen Handelns ausgeht, als ob Menschen Maschinen wären. Und dieses bringt ein drittes Problem an die Oberfläche, welches mit den Stichworten kurzfristige Ziele, ständige Optimierung und Nachsteuerung umrissen werden kann.

An ein paar Beispielen sei hier auf die Grenzen dieses modernen Denk- und Handlungsmodells im Kontext der Reformen eingegangen.

1. Der im modernen Paradigma angelegte Zwang, durch kurzfristige Ziele zu ständiger Optimierung und Nachsteuerung gezwungen zu sein, ist in einem System, das auf die Kontinuität ehrenamtlicher Arbeit angewiesen ist, zumindest fragwürdig. Jeder weiß, dass Systeme mit ehrenamtlich engagierten Menschen langsamer in der Umsetzung von Veränderungen sind als straff durchorganisierte Organisationen, in denen von oben eine Veränderung verordnet werden kann. Welche Form der Veränderung nachhaltiger ist, steht dabei auf einem anderen Blatt. Doch wenn das presbyterial-synodale Prinzip und damit eine starke Gemeindebasis nicht völlig ausgehöhlt werden soll, dann müssen die Strukturen den Handlungsmöglichkeiten der Menschen angepasst werden und nicht umgekehrt. Sonst wird es zu einem zunehmenden Auseinanderdriften von hauptamtlicher und ehrenamtlicher Leitung kommen. Reibungsverluste zwischen den Ebenen und ein Verlust der gemeindlichen Identitäten sind die Folge.
2. Im Handlungsmuster der Moderne geht es darum, effizient mit den vorhandenen Ressourcen umzugehen. Der Zeithorizont, der dabei in der Regel im Blick ist, umfasst ein bis fünf Jahren. Keiner wird wohl ernsthaft behaupten, dass dies im Raum Kirche als zufriedenstellende Denkgröße betrachtet werden soll. Darum mag es erlaubt sein zu fragen, welche Folgen sich vermutlich in den nächsten 20 Jahren auftun, wenn Reformprojekte wie z.B. immer größere Einheiten oder Strukturreformen in der Verwaltung wie angedacht umgesetzt werden. Was für Konsequenzen hat es, in dem eingeschlagenen Weg weiter zu gehen? Welche Beziehungen binnengemeindlich und bezogen auf die Kommunalgemeinde bleiben auf der Strecke? Welche wertvollen Schätze gemeindlichen Lebens werden übersehen und finden keinen Raum im Neuen? Welche Ressourcen werden verschlissen, ohne dass adäquat ein anderer Wert dafür entsteht? Deutlich ist gegenwärtig schon, dass die Umstellung auf das Neue Kirchliche Finanzwesen zumindest in der Umstellungsphase erheblich mehr Geld kostet und hier und dort die vorhandenen Kräfte überfordert. Vom schonenden Umgang mit den finanziellen und personellen Ressourcen kann erst mal nicht die Rede sein. Dieses aber kostet nicht nur Geld, sondern auch Vertrauen in ein System, das wesentlich von einem Vertrauensvorschuss lebt und hieraus Kräfte schöpft.
3. Tendenziell ist zu beobachten, dass Kooperation und Fusion zur Herausbildung größerer Einheiten bevorzugte Handlungsoptionen im kirchlichen Raum zur Lösung aktueller Schwierigkeiten geworden sind. Durch die Schaffung dieser größeren Einheiten wird zugleich die Komplexität erhöht, in denen zukünftig Entscheidungen getroffen werden müssen. Der systemisch-integrale Blick wirft in diesem Kontext Fragen auf, woher die Menschen kommen sollen, die in der Lage und willens sind, sich dieser Komplexitätserweiterung und den veränderten Handlungsanforderungen zu stellen. Denn wir haben es hier mit einem mehrfachen Dilemma zu tun. Wenn es

derzeit genug Menschen gäbe, ob Haupt- oder Ehrenamtlich, denen diese Komplexität vertraut ist, dann würden selbstverständlich schon heute eine Vielzahl von Entscheidungen im Sinne der Reformen getroffen. Wenn dieses Muster aber eher fremd ist, dann sorgen alleine die Veränderung von Strukturen sowie Programme noch nicht dafür, dass auch wirklich so gehandelt wird. Im Gegenteil, dann werden Strukturveränderungen viel wahrscheinlicher zu einem Bumerang werden, weil noch deutlicher wird, was heute schon sichtbar ist: dass es binnenkirchlich nicht genug Menschen gibt, die im Rahmen der komplexen Zusammenhänge agieren und dabei den Überblick behalten. Offensichtlich waren zumindest in der jüngeren Vergangenheit die innerkirchlichen Strukturen und Angebote nicht attraktiv genug für Menschen, die sich mühelos in diesen Handlungsdimensionen bewegen. Unter diesem Gedanken drängt sich die Frage auf, was sich verändern müsste, damit solche Menschen ihr Engagement in die Kirche einbringen wollen.

4. Dieses berührt einen vierten Aspekt, der nicht zu unterschätzen ist. Das Handlungsparadigma der Moderne ist ein Ich-zentriertes Muster. Individualisierung und persönlicher Gewinn sind hierbei handlungsleitende Motive. Entsprechend fragen Menschen, die aus diesem Muster agieren: „Was kann ich gestalten? Wo kann ich mich verwirklichen? Was habe ich davon?“ Ein solches Denken aber widerstrebt sehr stark den kirchlich gelebten und verkündeten Werten, bei denen es eben nicht um individuellen Gewinn und individualisierte Selbstverwirklichung geht. Wenn aber durch Strukturen und Reformen die Werte dieses Paradigmas bedient werden, dann muss Kirche den Menschen auch auf der individualisierten Ebene etwas als Gegenleistung anbieten. Aber ist das gewollt und was könnte das sein? Hier entsteht zumindest ein Spannungsfeld kirchlichen Handelns. Es trägt tendenziell die Gefahr in sich, dass sich noch mehr Menschen von Kirche abwenden, wenn Erwartungshaltung, kirchliche Grundüberzeugungen und gelebte Wirklichkeit nicht zusammen passen.

Die kurze Zusammenschau dieser Überlegungen kann nur in die Richtung weisen, dass auch in der evangelischen Kirche gilt, was V. Dessoir für die Reformen in der katholischen Kirche konstatiert: „Das bisherige (moderne) Reformparadigma, binnenorientiert den fortschreitenden Ressourcenmangel durch immer weitergehende Verdichtungs- und Konzentrationsprozesse auszugleichen, um den Status Quo, das tradierte Portfolio flächendeckend für ein schwindendes Publikum aufrecht zu erhalten, ist offensichtlich nicht geeignet, der Kirche einen Weg in die Zukunft zu erschließen. ... Die Komplexität von Zusammenhängen und die Dynamik von Prozessen im Rahmen vernetzter und globalisierter Umwelten lassen sich mit den traditionellen Instrumenten einer plandeterminierten Unternehmenssteuerung nur unzureichend darstellen“.⁶ Vielmehr wird es darum gehen, ein erweitertes Organisationsdenken und -handeln zu entwickeln, das über die gegenwärtig vertrauten Handlungsmuster hinausgeht. Dieses muss in sich in der Lage sein, die Komplexität der Herausforderungen besser abzubilden, die Verschiedenheit der lokalen Bedürfnisse besser zu berücksichtigen und der Unterschiedlichkeit der Menschen eher gerecht zu werden.

⁶ V. Dessoir, Die Reform reformieren. Wie Kirche lernen kann, strategisch zu denken und prozessorientiert zu handeln, in: *Diakonia* 1 (2010), S. 66

Weniger komplex werden wir in dieser komplexen Welt uns nicht mehr leisten können, das Leitungshandeln zu verstehen und zu leben. An Reformen führt also kein Weg vorbei. Die Frage ist eher, welche und wie dahin gelangen.

Veränderung in welche Richtung?

Wer sich in unserem Land umschaute, wird entdecken, dass der Spagat zwischen den verschiedenen Wertekulturen von zumindest traditionell, modern und postmodern eine gesamtgesellschaftliche Herausforderung ist. Im weltweiten Kontext klaffen die Differenzen noch weiter auseinander und noch mehr unterschiedliche Wertekulturen sind miteinander in Einklang zu bringen. Da die integrale Theorie ursächlich genau auf Grund der Beobachtung dieser Differenzen entstand und es ein erklärtes Ziel dieser ist, weiterführende Lösungen anzubieten, lohnt es sich, hier genauer hinzusehen und sich mit den dort geltenden Prinzipien für Organisationen vertraut zu machen. Grundsätzlich decken sie in der Zusammenschau die verschiedenen Dimensionen des Seins ab, entfalten mal nach innen und mal nach außen Wirkung, fördern mal Strukturen und mal die Kultur und lassen in alledem Raum für Entwicklung und Veränderung. Sieben der meist genannten seien hier kurz vorgestellt und im Kontext von Kirche und Beratung angedacht:

1. **Verschiedenheit kultivieren:** Die Natur lehrt uns, dass lebendige Systeme sich grundsätzlich durch Diversität auszeichnen. Als solche bestehen sie aus verschiedenen Teilen, welche unterschiedliche Aspekte und Impulse in ein System einbringen. In Ergänzung und einem Miteinander, das den einzelnen Teilen seine Individualität lässt, zugleich aber deren partielle Funktion innerhalb des Gesamtsystems erkennt, entwickelt sich ein Ganzes, das überlebensfähig, stabil und wandlungsfähig zugleich ist. Das, was für lebendige Systeme in der Natur gilt, ist auf das System Kirche übertragbar. Denn auch Kirche war von Anfang an ein lebendiges, sich kontinuierlich veränderndes System unterschiedlichster Beteiligter. Das berühmte Bild des Leibes mit seinen vielen Gliedern bringt dieses treffend zum Ausdruck.
Es wird also darum gehen, dass Strukturen erhalten oder auch geschaffen werden, in welchen die einzelnen Teile in ihrer Individualität existieren können, zugleich aber ein Bewusstsein dafür entwickeln, dass nur gemeinsam das Gesamtsystem Kirche lebendig gehalten werden kann. In gemeindeberaterischen Zusammenhängen heißt dieses, immer wieder danach zu fragen, inwieweit unterschiedliche Teil- und Subsysteme einander ergänzend wirken können und was ihr besonderer Beitrag zum großen Ganzen ist.
2. **Menschen vor Ort die Macht geben, selber zu handeln:** Letztlich sind es Menschen in den Gemeinden, die Gemeindegarbeit vor Ort selber gestalten, verantworten und leben müssen. Sie erfüllen die Funktion, die in der Natur einzelne Spezies wahrnehmen, um wenn nötig Anpassungen an sich ändernde Rahmenbedingungen zu erreichen. Ohne diese Menschen, die nicht nur die Landkarte, sondern wirklich das existierende Gelände kennen, werden schwerlich funktionierende und angemessene Lösungen entstehen. Gemeindeberatung nutzt dieses Wissen seit Jahren unter dem Motto: „Betroffene zu Beteiligten machen“. Sie dabei von Leitungsseite aus durch strukturelle Hilfen und Servicedienste zu unterstützen mag eine gute Möglichkeit sein, ihre Befähigung, die notwendigen Aufgaben angemessen zu erfüllen, zu fördern und Menschen zu erweiterten Kompetenzen und Fähigkeiten zu verhelfen. Leitung insbesondere aus anderen Hierarchieebenen fällt damit die wertvolle Aufgabe zu, unterstützende Hilfestellungen mit zu initiieren und angemessen zu vermitteln.

3. **Ständige Veränderung ermöglichen:** Veränderungen brauchen, sollen sie kontinuierlich gelebt werden, das Element der regelmäßigen Rückmeldungen und Nachsteuerung dort, wo es nicht gut läuft. Das Element der Kommunikation ist darum essentiell für kontinuierliche Entwicklung. Vorbild für das, was nötig ist, kann wieder die Natur liefern. In einem lebendigen System, z.B. unserem Körper, kennen die einzelnen Elemente einander und tauschen ständig Informationen miteinander aus. Im System angelegte Rückmeldeschleifen ermöglichen schnelle Nachjustierungen, wenn es denn nötig ist, und das System aus seiner Balance heraus fällt. Übertragen in Kommunikationsprozesse unter uns Menschen bedeutet dieses, dass Rückmelde- und Reflexionsebenen in den Organisationen nötig sind, in denen genau geschaut wird, was gut läuft und beizubehalten ist und wo Anpassungen an sich ändernde Rahmenbedingungen nötig sind. Diese müssen regelmäßig und in nicht zu großen Abständen stattfinden, sollen sie wertvolle Informationen und Gelegenheit zur Nachsteuerung bieten. Organisationen, die so handeln, tragen hierdurch auch dazu bei, ihre Flexibilität zu erhöhen und sich offen zu halten für neue technologische und gesellschaftliche Entwicklungen.
4. **Gesunde Systeme entwickeln:** Systeme in der Natur sind dann gesund, wenn sie einander ergänzen und miteinander in eine Symbiose eintreten, in der einer von der Existenz des anderen profitiert. So entstehen Netzwerke von Zusammenarbeit, welche Vorteile für die unterschiedlichsten Beteiligten liefern. Übertragen auf kirchliche Organisationseinheiten heißt dieses, dass Zusammenarbeit und Arbeitsteilung, Ergänzung und einander Fördern Hand in Hand gehen müssen. Letztlich bedeutet dieses in den unterschiedlichsten Hierarchieebenen, dass es immer wieder nötig ist zu überprüfen, wie nützlich und förderlich für andere im unmittelbaren und mittelbaren Umfeld das ist, was getan, beschlossen, gesagt oder implementiert wird. Dieses kann verschiedenste Bereiche von Inhalten, Strukturen, Aktionen, finanziellen Ressourcen, der aufzuwendenden Energie und etliches mehr betreffen. Zu beachten ist hierbei eine Balance unterschiedlicher Interessen zwischen den Einzelnen und dem Ganzen.
5. **Veränderungsbedarf erspüren:** Es ist eines der herausragenden Merkmale menschlichen Daseins, nicht nur auf Gegebenheiten reagieren, sondern sich Gedanken um die Zukunft machen zu können. Und als solche sind Menschen in der Lage, konstruktivistisch auch Ideen zu entwickeln, die für existierende oder sich abzeichnende Probleme Lösungen anbieten. Diese Fähigkeit auszubauen, ist eine der großen Chancen, die unsere Zeit mit all ihrem Wissen uns bietet. Die Fülle an Informationen, die uns unsere Gesellschaft bereitstellt sowie Beraterische Zugänge zu subtilen Energien, welche als Vorkognitives Wissen uns zur Verfügung stehen, ermöglichen uns viel schneller, als dieses in früheren Zeiten der Fall war, Veränderungsbedarf wahrzunehmen. Im Rahmen von Strategieplanungen wird es darum auch darauf ankommen, sich durch entsprechende Prozesse Zugang zu diesen vorhandenen Informationen zu verschaffen. Partizipative Prozesse mit vielen Beteiligten zu fokussierten Fragestellungen können hierzu gute Beiträge leisten, sind gerade sie in der Lage, kollektives Wissen an die Oberfläche zu holen. Dieses auftauchende Wissen nachfolgend in eine Gesamtstrategie mit einzubinden ist eine der vordringlichen Aufgaben von Leitungsorganen in unserer schnelllebigen Zeit.
6. **Eine eigene Identität entwickeln:** Ein Bewusstwerden über die eigene Identität ist ein besonderes Privileg der Gattung Mensch. Wir existieren nicht nur, wir können auch in die Selbstreflexion gehen und aus dem Wissen um die eigene Identität unser Handeln ableiten. Sich als kirchliche Organisation den Fragen stellen: „Wer sind wir? Was ist unser spezifischer Beitrag in dieser Gesellschaft? Als wer wollen wir wahrgenommen werden? Was ist unser Auftrag?“, ist die Chance, zu der wir qua

Mensch-Sein begabt sind. Gerade in der Klärung dieser Frage können wir die unterschiedlichsten Perspektiven zusammenbringen, die Binnensicht, die Wahrnehmung durch andere, die Anfragen aus den gesellschaftlichen Verhältnissen und vieles mehr. Somit trägt die Frage nach der Identität viel dazu bei, wirklich die Wahrnehmungsperspektiven zu erweitern und das eigene Handeln in einen größeren Kontext zu stellen. Auch wenn die Identitätsfrage jeweils neu auf den unterschiedlichen strukturellen Ebenen zu stellen ist und je nach Kontext verschiedene Impulse für das Handeln daraus entstehen, wird diese erweiterte Sicht dazu beitragen, dass evangelische Kirche als solche deutlicher erkennbar werden wird.

7. **Spiritualität bzw. Religiosität eine neue Aufmerksamkeit schenken:** Spiritualität wahrzunehmen und einen Zugang dazu zu finden, zählt zu den Grundeigenschaften menschlichen Lebens, und das nicht erst, wenn die rein physiologischen Bedürfnisse sowie die Bedürfnisse nach Sicherheit und Anerkennung gestillt sind. Allerdings wird Spiritualität von Menschen unterschiedlicher Entwicklungsstufen sehr verschieden inhaltlich gefüllt. Und die Formen, diese zum Ausdruck zu bringen sowie ihnen im Alltag einen Ort zu geben, könnten kaum unterschiedlicher sein. Hier ist ein weites Feld, das Kirche in besonderer Weise neu füllen kann, erwarten viele Menschen doch gerade von einer Institution des Glaubens hilfreiche Impulse in diese Richtung. Wichtig wird es zunehmend werden, die Unterscheidung zwischen Spiritualität und Religion zu vermitteln und hieraus auch eine Offenheit für verschiedene Formen der Spiritualität erwachsen zu lassen. Dies führt letztlich dazu, sich auf einen Lernweg einzulassen, der binnenkirchlich, interkonfessionell und interreligiös neue Möglichkeiten gelebten Glaubens hervorbringen wird. Gemeindeberatung kann diese Öffnung hilfreich durch Fragen und thematische Impulse, aber auch durch Arbeitsformen unterstützen.

Mit diesen zeitgleich wirkenden Prinzipien die Entwicklung von Kirche zu gestalten bedeutet, neue Wege für Reformen einzuschlagen. Es erfordert andere Vorgehensweisen, um über das ins Gespräch zu kommen, was jetzt dran ist und die nächsten Schritte sind. Doch nur so wird es gelingen, der evangelischen Kirche ein inhaltliches und strukturelles Ankommen im 21. Jahrhundert zu ermöglichen.

Veränderung ja, aber wie diese angehen?

Die vorhergehenden Erwägungen lassen ahnen, dass es unumgänglich ist, sich auf einen tiefgreifenden Prozess für Veränderung einzulassen und anzuerkennen, dass gegenwärtige Verfahren nicht die langfristig tragfähigen Lösungen hervorbringen. Weder binnenkirchlich vertraute Handlungsmuster und Entscheidungsstrukturen noch rein kognitive Arbeitsformen noch die bisher gelebten Wahrnehmungsperspektiven werden diesen Weg alleine zu gestalten vermögen. Sie alle stammen aus Zeiten, in denen partielles Denken ausreichend zur Lösung der Probleme war, Veränderungen und Entwicklungen eher langsam von statten gingen und es genügend Zeit gab, jeweils auf eine gegebene Situation zu reagieren. Dieses ist nicht mehr unsere Situation zu Beginn des 21. Jahrhunderts. Ähnlich wie in gesamtgesellschaftlichen Entwicklungen brauchen wir darum Neuansätze, die mit den gegenwärtigen Herausforderungen angemessen umgehen.

Integrale Organisationsentwicklungsansätze, die in den letzten 10 Jahren weltweit vor allem im gesellschaftlichen Kontext entwickelt wurden, weil dort ähnliche Herausforderungen wie im kirchlichen Raum zu bewältigen sind, lassen deutlich erkennen, wie nächste Schritte anzugehen sind. Sie lassen die Grundlage entstehen, um darauf aufbauend die zuvor genannten Prinzipien für flexible und wandlungsfähige Organisationen realisieren zu können.

Grundlegende Muster dieser Veränderungsarbeit gehen in eine dreifache Richtung: nötig ist zum einen ein intensiver Austausch mit dem Umfeld, in dem Kirche/ Gemeinden sich bewegen. In Dialog treten und aufmerksam die Rückmeldungen von Menschen wahrnehmen, die aus ganz anderen gesellschaftlichen Bezügen auf Kirche blicken sind Teil einer offenen Haltung, die Ideen entstehen lässt, wohin Kirche sich entwickeln kann oder sollte. Und dieses gilt in der Regel individuell verschieden vor Ort in den unterschiedlichen Lebensräumen. Erstaunlicherweise vermögen Menschen am Rande von Systemen oft viel präziser zu benennen, worin sie das Besondere und Spezifische einer Organisation sehen und zugleich Schwächen zu benennen, die der Innenblick verstellt.

Eine zweite Komponente wird die Fähigkeit sein, bisherige Denkmuster hinter sich zu lassen und sich mit den gegenwärtig vertrauten Handlungen in Frage stellen zu lassen. Müssen wir, muss Kirche eigentlich tun, was sie gegenwärtig tut? Stimmen unsere heutigen Antworten noch im Kontext unserer Zeit? Welche Fragen stellen die Zeitgenossen an Kirche und Christentum? Wo berühren sich religiöse Sehnsucht der Menschen und kirchliches Handeln? Letztlich bedeutet dieses, radikal die Fragen zuzulassen: „Wie religionsfähig ist heute kirchliches und gemeindliches Christentum? ... In welchen Formen wird es Teil der spätmodernen Lebenswelt?“⁷

Das dritte Element, wohl die größte Herausforderung, ist schließlich, sich letztlich von allen bisher bekannten Antworten zu verabschieden und das Feld des Nicht-Wissens, der Unwissenheit, zuzulassen. Hieraus kann ein gemeinsamer Suchprozess entstehen, der zunächst vorläufig ist und danach in kleinen Schritten in eine neue Zukunft von Kirche führt. Dieses ist ein ungewisser und im Grunde auch System gefährdender Prozess, denn konsequent zu Ende gedacht könnte das heißen, sich selber aus den bisherigen Formen zu lösen und potentiell an der Abschaffung vieler gegenwärtiger Strukturen zu arbeiten. Zugleich wirft er Kirche zurück auf Grundfragen des eigenen Selbstverständnisses und Daseinszweckes. Mit Recht mag man fragen, ob das derzeit angemessen, kirchlich gewollt oder realisierbar ist. Doch ohne zumindest diese Blickerweiterung zu wagen, wird Kirche, und mit ihr auch Gemeinden, auf veränderte Rahmenbedingungen immer nur reagieren und nicht selber gestaltende Kraft entfalten.

Vielleicht ist es ermutigend sich zu vergegenwärtigen, dass ohne diese Offenheit und Weite die Geschichte des Christentums nicht denkbar ist. Wesentliche Impulse erwachsen immer dann, wenn Menschen genau diese Haltung wagten. Zugegeben, die Biographien etlicher Mystiker zeugen davon, dass dieses zumindest in der eigenen Zeit nicht immer verstanden und wertgeschätzt wurde.

Zur Autorin:

Ingrid Schneider ist Pfarrerin, Gemeinde- und Organisationsberaterin sowie Coach aus Düsseldorf. Sie ist Mitarbeitende beim deutschsprachigen Center for Human Emergence.

⁷ Kristian Fechtner, Herausforderungen und Perspektiven einer zeitgenössischen Kirche, in: ders., Späte Zeit der Volkskirche. Praktisch-theologische Erkundungen, Stuttgart 2010, S. 23