Kirchliche Veränderungskultur – Narrative der Veränderung

1. Erzählungen von der Veränderung

Die Notwendigkeit:

Veränderungen brauchen Erzählungen, Veränderung braucht ein Narrativ, soll sie motivierend kommuniziert werden.
Warum hier, warum jetzt, warum wir und vor allem: was hat diese Veränderung mit unserem Glauben an Jesus Christus und seinem Auftrag an uns zu tun?
Das muss erzählt werden.

Die Notwendigkeit der „**Formulierung und Kommunikation (!) eines *Narrativs der Veränderung*“**[1] ist das markante Ergebnis im Schlussfazit der Erstevaluation der Erprobungsräume der Evangelischen Kirche der Pfalz.

Im März 2020 kamen beide evaluierenden Institute, das Institut zur Erforschung von Evangelisation und Gemeindeentwickung (IEEG) der Universität Greifswald und das Sozialwissenschaftliche Institut (SI) der Evangelischen Kirche in Deutschland in Hannover, zu der Aussage:
Ein Narrativ der Veränderung
- schenke ein „Bild für die Zukunft, auch über den Prozess der Veränderung(en) hinaus“[2],
- fördere „das Erleben von Selbstwirksamkeit in der Kirche, die von Vielen als schwer beweglich und nur sehr langsam veränderbar erlebt wird“[3] und
- motiviere „mehr Menschen in Regionen und Gemeinden… allgemein als notwendig erachtete weitergehende Veränderungsprozesse in der Ev. Kirche der Pfalz zu unterstützen und vorzubereiten“[4].

Eine Vision für Zukünftiges, eine Rückbesinnung auf das biblische Narrativ der Veränderung. Ein Narrativ das sich in der Schöpfung widerspiegelt - ein stetiger Wandel des Werdens und Vergehens und der evolutionären Entwicklung.

Die Forderung der Institute liegt dabei auf einer Linie mit dem, was der langjährige Direktors des SI, Gerhard Wegner, immer wieder betont - auch über konkrete Veränderungsprozesse hinaus: die Notwendigkeit eines Narrativs für die Kirche. „Es braucht ein großes christlich – religiöses Narrativ. Dieses kann nur als Antwort auf eine klassische Frage entstehen: Wer ist Jesus Christus heute für uns?“[5]

---

[1] LabORAtorien – Erprobungsräume in der Evangelischen Kirche der Pfalz: Erstevaluation und Potenzial-Analyse eines landeskirchlichen Innovationsprogramms. Bericht von Pastor Jens Monsees, Institut zur Erforschung von Evangelisation und Gemeindeentwicklung (IEEG), Universität Greifswald und Pastor Dr. Gunther Schendel, Sozialwissenschaftliches Institut (SI) der EKD, Hannover, 20. März 2020, S. 40. Fettdruck, Kursivdruck und Ausrufezeichen im Text der Institute.
[2] Ebd., S. 30.
[3] Ebd., S. 37.
[4] Ebd., S. 40.
[5] Gerhard Wegner: Von der Anstalt zum Akteur. In: Ders.: Wirksame Kirche: Soziotheologische Studien. 2019, S. 371.

Es geht eben nicht nur um das Drehen an Stellschrauben, um für zukünftige Herausforderungen besser aufgestellt zu sein, es geht um nicht weniger als die heutige Gestalt von Kirche und Gemeinde, in der sich ihr geworden sein und ihre Identität ausdrückt. Es geht um das Ganze im Augenblick der heutigen Zeit, eingebettet in Gottes Zeit von Ewigkeit zu Ewigkeit.

Erstes retardierendes Moment[6]:

Bevor wir aber gedanklich weitergehen, halten wir inne:

Mittlerweile ist die Rede von Veränderungen problematisch geworden.
Nicht erst seit der Corona-Krise machen wir die Erfahrung:
Die Welt, die täglich medial auf uns einströmt, wirkt wie ein einziges Durcheinander von Veränderungen. Alles ist in Bewegung, auch das, was bis vor kurzem Gewissheit war. Die Welt ist komplex, ja vielleicht überkomplex geworden.
Vielleicht gibt es ein Zuviel an Veränderungen, das auf uns wartet mit einem Heer an Unsicherheiten, die hier nicht aufgezählt werden müssen, weil jede und jeder ihre und seine eigenen Bilder und Geschichten abrufen kann.

Sollte nicht wenigstens in der Kirche alles bleiben, wie es ist? Ist nicht die Aufgabe des Systems Kirche zur Komplexitätsreduktion und Kontingenzbewältigung beizutragen?

Die Furcht vor Veränderungen sitzt tief. Wie tief, daran erinnert u.a. Zukunftsforscher Matthias Horx. Die Furcht vor der Zukunft, sagt er, ist eine Konstante und erinnert daran, „dass schon in Atlanten der europäischen Antike jenseits kartographierter Grenzen der Satz ‚Hier sind Löwen' eingetragen wurde, und später ‚Hier sind Drachen'."[7]

Diese Atlanten wollten dem Leser sagen: Bleib, wo du bist und sorgt dafür, dass alles so bleibt, wie es ist. Sicher ging es den Zeichnern der Atlanten auch darum ihre Unwissenheit nicht eingestehen zu müssen. Ein hoch aktuelles Problem beim Navigieren beim Driften[8]. Auch sollten wir sicher unterscheiden zwischen Angst vor der Zukunft und Angst um die Zukunft und der grundsätzlichen Angst vor Veränderung und dem Wunsch nach dem bewahren. Allen diesen Ängsten liegen Bedürfnisse zu Grunde die wichtig und wertvoll sind und uns als Menschen verbinden. Und trotzdem gilt:

Das Leben ist Veränderung. Jeder Mensch verändert sich. Nur was sich verändert lebt.

1.1. Das Narrativ des wandernden Gottesvolkes

Nicht „Bleib, wo du bist", sondern „Geh, wohin ich dich senden werde" ist der cantus firmus der biblischen Erzählungen und Gottes Auftrag in der Geschichte mit seinen Menschen.

---

[6] Das „retardierende Moment" ist im klassischen Drama eine Szene, die den weiteren Verlauf der Handlung hinauszögert, ein Innehalten durch das Eingehen auf mögliche Einwände und Reaktionen der Zuschauer.
[7] Es handelt sich um den im Frühjahr 2020 vielfach geteilten Text zum guten Ausgang der Corona-Krise aus der Sicht einer von ihm so genannten „Rückwärts-Prognose". https://www.horx.com/48-die-welt-nach-corona/, aufgesucht am 23.03.2021.
[8] Dieses Wortspiel ist dem Titel folgenden Buches entliehen: Fritz B. Simon und Gunthard Weber: Vom Navigieren beim Driften: „Post aus der Werkstatt" der systemischen Therapie". 5 Auflage 2017.

Für das alttestamentliche Volk Israel ist die Erzählung vom Auszug aus Ägypten das Ur-Narrativ, das Identität stiftet und in der weiteren Geschichte immer wieder vergewissert. Es erinnert an die eigene Geschichte, die eine Geschichte des rettenden Handelns Gottes ist. Jede Generation soll sich diese Geschichte erzählen und darin bestärkt werden: So ist unser Gott.
Er hat uns herausgeführt aus der Sklaverei in das gelobte Land und uns befreit.
So hat er sich erwiesen. Und so wird er sich auch in Zukunft erweisen.

Auch für das neutestamtliche Gottesvolk, das in diese Verheißung mit einbezogen wurde, ist das Narrativ vom wandernden Gottesvolk eine Ur-Erzählung, die weiter-erzählt wird:

Wir sind in dieser Welt der „Mächte und Gewalten“ nicht zu Hause. Wir haben hier keine bleibende Stätte. Auch wir sind unterwegs. Wir suchen die zukünftige Stadt. Wir lassen hinter uns, was uns aufhalten will. Wir laufen und strecken uns aus nach dem Ziel, das vor uns liegt. Noch haben wir es nicht erreicht.

Wir leben in einer Zwischenzeit, wir leben in, aber sind nicht von dieser Welt, wir gehören einer neuen Welt an, in der es kein Leid und kein Geschrei und keine Tränen mehr gibt, in der Gerechtigkeit regiert.

Die ganze Schöpfung sehnt sich mit uns nach diesem Zukünftigen, das wir „erglauben“ und nur bruchstückhaft schon hier und jetzt erleben können. Wo immer Gottes Reich durchscheint, wo immer wir einen Blick durch den Vorhang des Zukünftigen erhaschen können, spüren wir, wie Gott selbst am Werk ist und unsere Hoffnung vitalisiert.

Wir glauben an den Gott, der diese Welt in seine Welt verwandeln wird. Kein Wunder, dass auch wir selbst uns wandeln sollen – und zwar sehr grundlegend:

Jesu Botschaft beginnt mit den Worten: „Wandelt (ändert) euch und glaubt an die rettende Botschaft.“ (Mk 1,15, wörtlich)
Und Paulus fordert die Gemeinde auf: „Wandelt (ändert) euch durch Erneuerung eures Sinnes.“ (Römer 12,2).
Zuallererst sind wir selbst es, die Veränderung nötig haben, wir leben jeden Tag neu aus der rettenden Botschaft von der Vergebung unserer Sünde, dürfen immer wieder umkehren von falschen Wegen, uns neu ausrichten lassen, seine Wege in seine Zukunft zu gehen.

Weil unsere Welt dem Reich Gottes entgegengeht, können wir unsere Endlichkeit als befreiend erleben.
Alles, was uns hier und heute widerfährt, ist nur Vorletztes. Diese Gewissheit senkt die Dramatik des Durcheinanders der Ungewissheiten. Diese können uns nicht aufhalten.

Die Sehnsucht nach Veränderung gehört zur DNA des wandernden Gottesvolkes. Wir sind im Aufbruch, der Status quo ist für uns immer schon Vergangenheit.

Im Hier und Heute wollen wir zeigen, wem die Zukunft gehört und wie sie aussieht.

Oder, wie Dietrich Bonhoeffer sich ausgedrückt hat, wir können uns Üben im Beten und im Tun des Gerechten und müssen uns nicht um unseren Selbsterhalt[9] mühen, weder um unseren persönlichen Selbsterhalt, noch um den Selbsterhalt unserer Kirche.[10]

So entlastet wissen wir:
Es sind nicht die Krisen, Notwendigkeiten und Umstände, die uns Veränderungen aufnötigen, Gott selbst möchte verändern, er führt uns in und durch die Veränderungsprozesse, die Zukunft ist sein Land (EG 395).

In vielen kirchlichen Veränderungsprozessen spielen die Narrative von Exodus und Reich Gottes eine entscheidende Rolle und helfen, von diesen Grund-Erzählungen der Gemeinde her eigene Narrative abzuleiten und zu finden.

Die Exodus-Erzählung illustriert für Steffen Bauer[11] das Gelingen von Veränderung.
In der praktischen Beratung vor Ort mit Pfarrpersonen, Presbyterien, Synoden, Mitarbeitenden werden für das neue Land der Verheißung Bilder gefunden und Wege gesucht.

Die Exodusgeschichte zeigt,

- wie die Planbarkeit von Veränderungen begrenzt ist. Oft müssen die Unterwegsseienden Umwege in Kauf nehmen oder Nebenwege finden, mitten im Prozess umsteuern.
- wie zu einem Veränderungsprozess die Verklärung der Vergangenheit ebenso dazu gehört wie die Suche nach Schuldigen. Und: Nicht alle werden mitgenommen werden können, es gibt stabile Verweigerer, wie die „Murrgeschichten“ des Exodus zeigen.

Die biblischen Narrative als Narrative der Veränderung können helfen, die richtigen Fragen zu stellen und Gefahren zu sehen.

Ein neu zu formulierendes Narrativ, etwa für eine konkrete Gemeinde oder Region im Veränderungsprozess, nimmt die eigene Geschichte auf und ernst und zeigt auf diesem Hintergrund einen Weg in die Zukunft, ein Slogan oder Motto, einleuchtend, behaltbar, leicht kommunizierbar.

---

[9] Das Wort „Selbsterhalt“, das wir hier nach und mit Dietrich Bonhoeffer negativ konnotieren meint etwas völlig anderes als das Wort Autopoiesie aus der systemischen Denkweise, das wir weiter unten positiv konnotieren. Autopoiesie als stetige Selbsterhaltung bzw. Selbsterneuerung meint vielmehr die Fähigkeit zu Autonomie und Selbstorganisation, die nur flexibel und variabel gestaltet werden kann und bedeutet gerade nicht das Festhalten am Status quo.
[10] Dietrich Bonhoeffer: Widerstand und Ergebung. DBW Bd. 8 (1998), S. 435: „Unsere Kirche, die in diesen Jahren nur um Ihre Selbsterhaltung gekämpft hat, als wäre sie ein Selbstzweck, ist unfähig, Träger des versöhnenden und erlösenden Worte für die Menschen und für die Welt zu sein. Darum müssen die früheren Worte kraftlos werden und verstummen, und unser Christsein wird heute nur in zweierlei bestehen: im Beten und im Tun des Gerechten unter den Menschen.“
[11] Veränderungen gestalten: Kirche systemisch wahrnehmen. 2014, S. 11ff.

Zweites retardierendes Moment:

Betonen wir mit der Rede vom Narrativ der Veränderung nicht zu stark menschliche Aktivität?

Kritiker von Reformbemühungen verweisen immer wieder gerne auf neutestamentliche Aussagen, die scheinbar kirchlichen Veränderungsprozessen entgegenstehen.[12]

Wie etwa das Gleichnis der selbstwachsenden Saat (Mk 4,26-29): Gott selbst sorgt dafür, dass sein Reich wächst, die Saat wächst von selbst.
Alles, was der Bauer tun muss, ist säen.

Oder das Bildwort vom Weinstock und den Reben.
Alles, was die Rebe tun muss, ist, am Weinstock, also an Jesus zu bleiben.

Das Wesentliche, was Wachsen von Saatgut und Rebensaft, geschieht von selbst - automatisch. Das griechische Wort „automate“ steht in Mk 4,28 im Urtext.

Heißt das nun, dass unsere Aufgabe allein wäre, das Wort Gottes zu predigen? Sollen wir unsere Veränderungsbereitschaft fahren lassen in der Gewissheit, dass der Herr alles fügen wird?

Wir lassen uns Aufrufe zur geistlichen Gelassenheit gerne gefallen. Sie erinnern uns daran: Nicht wir als Kirche sind für das Kommen des Reiches Gottes verantwortlich.

Und genauso entlassen uns diese geistlichen Wahrheiten nicht aus einer Veränderungsdynamik, sondern sie führen uns gerade hinein:
Gott führt in die Zukunft, und er tut es durch und in Veränderungen.
Die Dynamik ist seine Dynamik (griechisch „dynamis“, Kraft), gerade deshalb können wir gelassen und gewiss an ihr teilnehmen. Gerade deshalb müssen wir nicht stehen bleiben.

Wir sind überzeugt: Die grundsätzliche Frage ist nicht:
Was darf sich verändern, ohne damit Wesen und Auftrag der Kirche anzutasten?
Sondern:
Was muss sich immer wieder verändern, damit Wesen und Auftrag der Kirche überhaupt erhalten bleiben?

Jesus selbst hat die Maßstäbe dessen, was bleiben muss und was neu werden soll, nachhaltig verändert:
„Niemand flickt einen Lappen von neuem Tuch auf ein altes Kleid; sonst reißt der neue Lappen vom alten ab und der Riss wird ärger. Und niemand füllt neuen Wein in alte Schläuche; sonst zerreißt der Wein die Schläuche, und der Wein ist verloren und die Schläuche auch; sondern man füllt neuen Wein in neue Schläuche.“ (Mk 2,21f.)

[12] Pars pro toto: Christian Möller. Programmatisch in Lehre vom Gemeindeaufbau. Bd. 2. 1990, S. 255.

Die Bilder von der wachsenden Saat und von den Reben am Weinstock sind Bilder der Veränderung, des Wachstums, des pulsierenden Lebens, Saft und Kraft fließen durch die Pflanze und lassen sie zur Ernte hin reifen.

Und damit sind wir bei Bildworten von der Veränderung:

1.2. Bildworte von der Veränderung

Deutlich unterhalb der Ebene der großen Erzählungen liegen die Bildworte. Vergleiche, die Kirche und Gemeinde ins Bild setzen über ihre Identität und wie die Narrative Kreativität freisetzen und inspirieren in Veränderungsprozessen.

Das Neue Testament kennt viele solcher Bildworte für Gemeinde: Sie ist das Licht der Welt, das Salz der Erde, der Leib Christi, die Stadt auf dem Berge – und selbst die „Pforten der Hölle sollen sie nicht überwältigen“ (Mt 16,18).

Ein Gemeindeentwicklungstraining nach der Methode der Perspektiventwicklung startet mit solchen biblischen Bildworten den Prozess. Oft entwickeln Gemeinden daraufhin ihr eigenes Bildwort: Die „Herberge Gottes an der Straße des Lebens“ nennt sich zum Beispiel die Paulusgemeinde in Ludwigshafen.

Gemeinden auf der ganzen Welt finden neue Bildworte, die sie inspirieren auf ihrem Weg in die Zukunft. Der Ameisenhaufen und die Wühlmäuse wurden oben schon genannt.

Gemeinde als Crash:

Ein Bild aus der Weltkirche ist so ungewöhnlich, so irritierend, vielleicht sogar so verstörend, dass es hier Erwähnung finden soll, der Vergleich einer Gemeinde mit einem „Crash“.[13]
Im Englischen kann Crash u.a. eine Gruppe von Nashörnern, die in vollem Tempo zusammen rast, bedeuten. Nashörner können nicht weit sehen, nicht einmal zehn Meter weit.
Man könnte meinen, dass ihre schlechte Sicht sie lähmen würde. Doch mit ihrem nach vorne gerichteten Horn, das ihnen den Namen gibt, stürmen Nashörner ohne Furcht voran.

Crash ist ein gutes Bildwort für Gemeinden, die, etwa in Brasilien, in einem gesellschaftlichen Umfeld, das von Armut und mafiösen Strukturen der Ausbeutung geprägt ist, starke und fromme sozialdiakonische Arbeit leisten.
Sie wirken gesellschaftsverändernd, aber auch kirchenverändernd, denn ihr Auftreten mit der Ästhetik des Hard-Rock fordert traditionelle römisch-katholische und neu-evangelikale Gemeinden immer wieder heraus.

Gemeinde als Free-Jazz-Combo:

Der Jazz kennt seit den 1960-er Jahren die freie Improvisation, die auf wenigen, aber dafür umso wichtigeren Vereinbarungen beruht. Auch die moderne zeitgenössische Musik kennt das Spielen ohne Partitur.

In jeder Musikform ist diese Freiheit möglich. Wer mitspielen will braucht nur:

[13] Erwin Raphael McManus: Go wild! 2005, S. 96f.

Aufmerksamkeit füreinander, schöpferische Lust am gemeinsamen Spiel, eine Idee von den Begabungen/Möglichkeiten, aber auch den Grenzen der Mitspielenden, Fantasie für das, was durch das Gemeinsame in der nächsten Sekunden entstehen kann, respektvoller Umgang mit der Dissonanz.

Das Bild von „Gemeinde als Band“ ist in der heutigen christlichen Musik-Szene sehr präsent: und regt zu vielen Gedanken- und Wortspielen an. Wer greift ein Thema auf, wer führt es weiter, wie kann es gemeinsam weiterentwickelt werden?
Was ***die*** Band in aller Spontanität und Vielfältigkeit verbindet, ist ***das*** „Band der Liebe“ (Kol 3,14).

Drittes retardierendes Moment:

Halten wir noch ein drittes Mal inne:

Viele von uns sorgen sich, dass im Wind der Veränderungen auch das weggeweht wird, was Grundlage und Identität unsere Kirche ausmacht.

Immer wieder befürchten Christinnen und Christen, dass mit den geschilderten Veränderungsdynamiken Wesen und Auftrag der Kirche verleugnet werden.

Ist nicht das Beharrungsvermögen der Kirche gerade ihr Beitrag in einer Zeit des ständigen Wandels?

Aber ist das wahr? Gibt es ein Stehen und Festhalten in der Dynamik des Lebens - in der Geschichte Gottes mit seinen Menschen?
Ja, innehalten, ausrichten und dann weiter wandernd unterwegs hin zum Reich Gottes. Aber stehen bleiben, verharren oder gar zurück zu den vermeintlichen Wurzeln stellt auch keine Stabilität her – denn die Welt außenherum verändert sich.

Dazu zwei Bilder:

Wer auf einem Surfbrett Stabilität erreichen möchte, darf gerade nicht stabil stehen, denn er bewegt sich in einer instabilen Umgebung, die Wasser und Wind gestalten. Er muss auf diese Umgebung mit auch geringsten Bewegungen seines Körpers ständig reagieren.
Mit Worten des Hypnosystemikers Gunther Schmidt: „Durch ständige fluktuierende Instabilität entsteht Stabilität.“[14]

Das zweite Bild ist das des Leuchtturmes, es wird gerne in kirchlichen Veränderungsprozessen bemüht und ist meist positiv konnotiert: Ein Wegweiser in stürmischem Wasser, gebaut auf Fels oder Beton in der Brandung. Dort steht er und sendet Licht. Aber wie lange ohne dass sich etwas verändert? Genannt seien der tägliche Gezeitenwechsel, Versandung und Verlandung und Erosion und Abrieb auf der anderen Seite. Ankerpunkte, Wegrouten verändern sich – aber der Leuchtturm steht. Viele Leuchttürme haben Funktion mehr, sind eher touristische Attraktionen als Wegweiser in stürmischen Gewässern. So ergeht es allen Leuchttürmen über kurz oder lang. Nur was sich

[14] Schmidt, Gunther: Geborgen im Ungewisssen. 2020. https://wilob.ch/news/geborgen-im-ungewissen/, aufgesucht am 23.03.2021.

verändert kann mitfließen, mit den Gezeiten spielen, hilfreiche Wege finden und neue Wege weisen.

1.3 Das Narrativ der Evolution

In der Biologie sprechen wir von der Evolution, wenn wir fortwährende Veränderungs- und Anpassungsprozesse beschreiben. Leider viel zu oft missverstanden. Veränderung heißt nicht nur die Veränderung der Art, sondern auch der Umwelt, des Umfeldes, und Anpassung bedeutet nicht „anbiedern an den Zeitgeist“, sondern in Wechselwirkung zu treten mit der Umwelt. Humberto R. Maturana und Francisco J. Varela haben auf dies sehr eindrücklich und ausführlich in ihrem Buch „Baum der Erkenntnis“ beschrieben: „Wir werden nämlich eine Sicht vortragen, die das Erkennen nicht als eine Repräsentation *der* „Welt da draußen“ versteht, sondern als ein andauerndes Hervorbringen *einer* Welt durch den Prozess des Lebens“[15]. In dem wir in der „Welt“ leben erkennen wir und das Erkennen und Beschreiben (der Welt) ist handeln. [16]
In dem ich als Christ, wir als Gemeinde oder Landeskirche handeln, bestimmen wir unsere Erkenntnis mit und mit jeder Erkenntnis handeln wir. Wir agieren in stetiger Veränderung und Wechselwirkung.

Wunderbar – vielleicht – aber wie hilft es weiter?

Erstens zeigt es klar, dass Leben und Handeln Veränderung und Erkennen ist und umgekehrt. Ein Verweilen ist nicht möglich.[17] Auch das vermeintliche Erhalten und Stillstehen ist Handeln, Erkennen und Veränderung.

Und zweitens denken wir, dass die Rede von Evolution und evolutionärem Gestalten und Handeln hilfreich sein kann in der Betrachtung verschiedener Ansätze für und in Veränderungsprozessen.

Davor gilt es aber wohl noch etwas auszuräumen, was im Fahrwasser der Evolutionslehre Darwins sich eingeschliffen hat. Veränderung, Evolution geschieht nicht durch ein „survival of the fittest“ im oftmals zu eng und missverstandenen Sinne, sondern durch kooperatives Handeln und Erkennen. Auch werden nicht Mutationen ausgelöst durch Umweltdruck als Kausalkette, sondern einige der unendlich vielen Mutationen ermöglichen neue Formen des Erkennens, Handelns und Interagierens.

Leben ist immer eine Frage der Autopoesis[18], der Anpassung. Maturana und Varela erläutern: „Wenn wir vor dem Hintergrund der Strukturkopplung zwischen Organismus[19] und Milieu[20], die wir als operational unabhängige Systeme ansehen, unser Augenmerk auf das Fortbestehen der Organismen als dynamische Systeme im Milieu richten, dann erscheint

[15] Humberto R. Maturana und Francisco J. Varela: Baum der Erkenntnis. 1987, S. 7
[16] Vgl. ebd. S. 32, „Jedes Tun ist Erkennen, und jedes Erkennen ist Tun.“
[17] Mit diesem Wissen hätte Faust jede Wette gewonnen!
[18] Siehe oben Anmerkung 9.
[19] Hier kann man auch das Wort „Organisation“ einsetzen.
[20] Hier kann man auch das Wort „Gesellschaft“ einsetzen.

uns die Grundlage dieses Fortbestehens die strukturelle Verträglichkeit des Organismus mit dem Milieu zu sein, also das, was wir Anpassung nennen.“[21]
Nur wenn es Passung gibt, kann Leben bestehen.
Wechselwirkung ist nicht kausal zu verstehen und dennoch nicht Zufall: Anpassung ist Evolution!
Die Auslese geschieht wie folgt: „Beobachten wir andererseits eine destruktive Interaktion zwischen dem Lebewesen und seinem Milieu, die zur Auflösung des ersteren als autopoietische Einheit führt, dann sagen wir, es habe seine Anpassung verloren.“

Die Organisation Kirche oder das Lebewesen Kirche lebt in Wechselwirkung mit seinem Milieu, seiner Gesellschaft. Es muss eine Passung geben, dadurch geschieht Veränderung und Entwicklung. Nicht erfolgreiche Anpassung führt zur Auslese.

Der Durchbruch des Gottes Reiches in seiner Fülle dreht dann Milieu und Organismus um. Bis dahin gilt aber: „Die Anpassung einer Einheit an ihr Milieu ist deshalb eine notwendige Folge der strukturellen Kopplung dieser Einheit mit ihrem Milieu. Mit anderen Worten: Jede Ontogenese als die individuelle Geschichte strukturellen Wandels ist ein Driften von Strukturveränderung unter Konstanthaltung der Organisation und daher unter Erhaltung der Anpassung.“[22] D.h.: So lange ein Organismus sich mit seiner Umgebung wandelt und die Umgebung sich mit dem Organismus wandelt, so lange kann der Organismus leben, da er „passt“.

Wie beschrieben ist Leben fortwährende Veränderung durch Handeln und Tun. Gemeinsames Erkennen ist bereits Handlung und ermöglicht Tun und gemeinsames Tun gibt gemeinsame Erkenntnis. Verstörungen, besser „Pertubationen“[23] geben Impulse für anderes Erkennen und Tun und so drifte es sich durch die Landschaft der fortwährenden Veränderung.

Also: Nicht, weil wir weniger Mitglieder und Geld haben müssen wir uns verändern, sondern wir verändern uns und erkennen, dass wir weniger Mitglieder und Geld haben. Wir erkennen und verändern uns. Entscheidend ist hier, dass bereits die Erkenntnis Handlung ist.
Ich deute und definiere die Welt auf deren Grundlage ich handelte und erkannte.
Oder, in anderen Worten: Wir verändern uns und erkennen eine Chance in der aktuellen Zeit, die es ermöglicht uns zu entwickeln in neuen kooperativen Formen des Handelns und Erkennens.

Summarisch könnte man sagen: Alles Leben ist Veränderung und erfolgreiches Weiterleben ist evolutionäres Verändern. Die unglaubliche Vielfalt der göttlichen Schöpfung ermöglicht die Weiterentwicklung in einem evolutionären, kooperativen Sinne.

In kirchlichen Veränderungsprozessen betrachten wir Kirchen und Gemeinden als Organisationen und sind dankbar für die hilfreichen Sichtweisen und Werkzeuge der Organisationsentwicklung. Aber dies ist eben nur eine Sicht, die der Ergänzung bedarf.

---

[21] A.a.O. S.113.
[22] Ebd.
[23] „Der von den Autoren verwendete Begriff *perturbación* bezeichnet (anders als *disturbación,* was eher negativ konnotiert ist) Zustandsveränderungen in der Struktur eines Systems, die von Zuständen in dessen Umfeld *ausgelöst* (d.h. nicht verursacht, vgl. 4. Kapitel) werden.“ Ebd. S. 27

Genauso sind Kirchen und Gemeinden Organismen, jede Gemeinde ist ein eigenständiger Organismus und genauso stellt sich die Gesamtkirche als Organismus dar.

Es sind komplexe Systeme mit vielseitigen Abhängigkeiten, die das Neue Testament im Bild vom „Leib mit den vielen Gliedern“ ausdrückt.

Ist die Gemeinde ein Organismus, so gelten für sie auch die grundlegenden Erkenntnisse der Biologie über Organismen.

Nur wenige Beispiele:

Die Gemeinde steht in einem Kreislauf von Leben und Sterben, Wachsen und Vergehen. So einfach diese Wahrheit ist, so seltsam mutet es an, wie wenig praktisch-theologische Arbeiten es über das Sterben und Vergehen von Kirchen und Gemeinden gibt. Dietrich Bonhoeffer sprach gegenüber seinen Vikaren im Finkenwalder Predigerseminar ganz selbstverständlich sogar vom „notwendigen Sterben“ von Gemeinden, damit Neues entstehen kann und Ressourcen frei werden. Peter Zimmerling ist einer der wenigen Theologen, die das Thema aufgreift und darüber nachdenkt, was das „notwendige Sterben“ in kirchlichen Veränderungsprozessen bedeuten kann.

Eine andere „Erzählung der Biologie“ ist die einfache Erkenntnis, dass jeder Organismus auf seine Umwelt und ihre Veränderungen reagiert, sich selbst entsprechend verändert, zum Beispiel neue Lebensnischen sucht und seinerseits das Ökosystem, dessen Teil er ist, verändert. Stimmt das auch für unsere Kirche und unsere Gemeinden? Lassen wir uns ein auf Veränderungen der Gesellschaft und interagieren wir mit ihr, prägen unsererseits unsere Umgebung auf erkennbare Weise? Oder haben wir vieles in Zement gegossen, was uns lieb und vertraut ist, von großen liturgischen Traditionen bis hin zu konkreten Arbeitsformen im Kirchenvorstand und prägen eben damit unser Erkennen und Tun?

Wenn Kirche und Gemeinde in Wechselwirkung mit ihrer Umwelt sind, oszillieren sie immer zwischen In-Kulturation und Konter-Kulturation, geben sich ganz hinein in die Gesellschaft und sind zugleich Widerpart. Und so entstehen immer wieder neue Lebens- und Glaubensräume.

Die emergente Theologie, vor allem in den USA, wir nennen exemplarisch Kester Brewin[24], untersucht diese Wechselwirkung und die Aufgabe der christlichen Gemeinde, Wege in sich ständig verändernden Lebenswelten zu finden und kommt zu interessanten Vergleichen aus der Tierwelt. Er vergleicht Gemeinden mit Ameisenhaufen oder mit einem Feld voller Wühlmäuse, was ebenso erhellende wie humorvolle Erkenntnisse mit sich bringt.

Auch die Evolution ist eben eine Erzählung von Veränderung und nicht weniger geistlich als die große Erzählung vom wandernden Gottesvolk.

Im Folgenden wollen wir einige Wanderwege des Gottesvolkes beschreiben.

[24] Kester Brewin: Emerging Church. 2005.

2. Wanderwege der Veränderung

Wir wollen exemplarisch wenige Theorien und Forschungsansätze nennen, die vielerlei konkrete Folgen in kirchlichen Veränderungsprozessen hatten und haben.

2.1 Reinventing Organisations (Frederic Laloux)

Innovative Kirchenentwickler rekurrieren in den letzten Jahren häufig auf Frederic Laloux und seine Idee der „Reinventing Organisations“, evolutionärer Organisationen, die sich selbst organisieren und weiterentwickeln, mit einem Minimum an Hierarchie, deren wichtigste Aufgabe Ermöglichung ist – und der stetige Abbauen von Hierarchie.

Hier ist nicht der Rahmen, um diesen Ansatz zu diskutieren, aber zwei positive Effekte für kirchliche Veränderungskultur sollen genannt werden:

Erstens: Laloux‘ Anleitungen zur Selbstorganisation können Gemeinden zum Bewusstsein ihrer Vitalität und der ihr innewohnenden Kräfte helfen. Eine Stärkenfokussierung ist immer ein verheißungsvoller Ansatz für Veränderungsprozesse.

Und zweitens stärken sie Gemeinden gegenüber Kirchenleitungen und der Dominanz des Kirchenrechtes. Im Sinne der „Reinventing Organisations“ kann Kirchenrecht nur ermöglichendes Recht sein und nicht Entwicklungen verhinderndes Recht. Unsere Kirchen sind leider weit entfernt davon, in ihren Mauern Leben so freizugeben, dass es sich evolutionär entwickeln kann.

Das Problem dieses Ansatzes: Evolution wird hier in einem uneigentlichen Sinne gebraucht. Evolution lässt sich nicht planen oder steuern. Evolution findet statt, der Mensch kann sie nicht organisieren, kaum beschleunigen und schon gar nicht verhindern. Evolution ist das, was passiert während wir mit anderem beschäftigt sind.
Deshalb: Wo immer der Begriff „evolutionär“ in Veränderungsprozessen verwendet wird, wird er uneigentlich gebraucht. Eigentlich ist eher der Begriff „organisch“ der richtige. Dinge und Organisationen sollen sich organisch, von innen nach ihren Aufgaben und Überzeugungen heraus und hin entwickeln. Diese Binnenperspektive ist die Kehrseite zur Außenperspektive, zum Wechselwirken und kooperativen Gestalten.
Dieses wissend kann das Narrativ der fortschreitenden Evolution ein prägendes und befreiendes Narrativ kirchlicher Veränderungskultur sein.

In den Jahren 2020 bis 2021 erweist sich ein Virus als Beschleuniger kirchlicher Veränderungskultur. Wir können wie im Zeitraffer sehen, dass vieles neu aufbricht, was ohne das Virus noch länger im Verborgenen geschlummert hätte, nun aber ans Licht tritt, zum Beispiel neue digitale Arbeitsformen, kostensparend, ressourcenschonend, klimafreundlich und effektiv.

2.2. Das Verändern verändern, die Arbeit mit systemischen Veränderungsschleifen (IPOS, Steffen Bauer)

Das „Institut für Personalberatung, Organisationsentwicklung und Supervision“ (IPOS) der Evangelischen Kirche in Hessen und Nassau ist beratend im ganzen deutschsprachigen Raum

unterwegs und war auch viele Jahre lang in Pfälzer Kirchenbezirken beratend in Veränderungsprozessen tätig.

Die besondere Arbeitsweise dieses Institutes ist der systemische Ansatz der Organisationsentwicklung, der mit biblischen Erzählungen verbunden wird.

In der Pfalz haben wir von IPOS gelernt: Nicht nur bei Richtung und Ziel muss ständig nachjustiert werden, sondern auch bei der Art und Weise des Veränderns, bei den angelegten Kriterien muss ständig geschaut werden: passen die noch? „Im Verändern das Verändern verändern“, lautet deshalb auch einer der Slogans von IPOS.[25]

Und wir haben dabei gelernt, wie wichtig Verlangsamungs- und Feedbackschleifen sind, einerseits zur Regulation des Prozesses mit der Möglichkeit der Neuorientierung, vor allem aber auch, um möglichst viele Menschen mitzunehmen, auch wenn dadurch die stark an Veränderung Interessierten sich in Geduld üben müssen, wie Steffen Bauer, der damalige IPOS-Studienleiter im Blick auf das Dekanat Ludwigshafen rückblickend beschreibt.[26]

2.3. Die Nährstoffe des Neuen (EEB Nordrhein, Karin Nell)

Die „Theorie U“ ist heute eine der führenden Theorien zur Gestaltung von Veränderungsprozessen in Organisationen.

Sie geht auf Otto Scharmer zurück und seine Erkenntnis, dass „der Erfolg einer Intervention von der inneren Verfasstheit des Intervenierenden abhängt“.[27]
Wir sind gewohnt, nur das zu fokussieren, *was* getan wird, nach Otto Scharmer ist aber entscheidend die „innere Verfasstheit“, die *Haltung*, die Quelle, aus der heraus die Handlung erfolgt.

Karin Nell, Diplom-Pädagogin in der Evangelischen Erwachsenenbildung in Düsseldorf, versucht, die Erkenntnisse der „Theorie U“ für den kirchlichen Kontext in konkreten Projekten praktisch nutzbar zu machen, vor allem in der rheinischen und der westfälischen Landeskirche in Langzeitfortbildungen und Beratungsprozessen.

Sie schreibt als Bündelung ihrer Erfahrungen: „Die Nährstoffe des Neuen sind: Begeisterung, Resonanz, Herausforderung, Ermutigung, Unterstützung und Schutz. Der Königsweg ist, den eigenen Herzenssachen nachzuspüren… Was liegt mir am Herzen? … Was brauche ich? Was braucht meine Institution, meine Gemeinde?“[28]

In kirchlichen Veränderungsprozessen stellen wir diese Fragen in der Regel nicht. Wir haben uns daran gewöhnt, sie im Reservat der der persönlichen Frömmigkeit anzusiedeln, die unsere Privatsache ist und niemanden etwas angeht und schon gar nicht dann verhandelt wird, wenn es schwierig wird.

---

[25] Steffen Bauer: Veränderungen gestalten: Kirche systemisch wahrnehmen 2014, S. 14.
[26] Steffen Bauer: a.a.O., S. 59.
[27] Claus Otto Scharmer: Theorie U: Von der Zukunft her führen: Presencing als soziale Technik der Freiheit. 2. Auflage 2005, S. 5.
[28] Karin Nell: Wie kommt das Neue in die Welt? Nicht suchen, sondern finden! In: OrganisationsEntwicklung 2 2018, S. 32-24, hier S. 32.

2.4. Spirituelles Gemeindemanagement (IEEG, Michael Herbst)

Am Institut für Aus-, Fort- und Weiterbildung der Evangelischen Kirche von Westfalen wurde seit den 1980-er Jahren der Qualifikationskurs „Spirituelles Gemeindemanagement“ entwickelt, gemeinsam von Kaufleuten, Unternehmensberatern und Theologen.

Grundannahmen und Methoden aus dem weltlichen Management-Bereich sollen Pfarrerinnen und Pfarrer in die Lage versetzen, Strukturveränderungen, finanzielle und personelle Einschränkungen nicht nur passiv zu erleiden, sondern aktiv zu gestalten.

Dabei werden diese Methoden kritisch geprüft und geistlich geprägt.
Das Besondere des Ausbildungsganges ist die Verbindung von spirituellen Elementen wie Tageszeitengebeten und Bibelteilen mit Einüben von Arbeitsweisen wie Projektplanung und Kirchenmarketing.

Grundanliegen ist, Pfarrpersonen für die Arbeit unter Marktbedingungen zu qualifizieren, um auf Grund von geistlich begründeten Leitbildern zu Prioritätensetzungen in der Amtsführung zu kommen.

Im Hintergrund steht die Erkenntnis: Veränderungsprozesse, auch wenn sie vielen Akteurinnen und Akteuren aufgezwungen werden, können bei aktiver Annahme und Gestaltung neue geistliche Aufbrüche bewirken und Gemeinden missionarisch profilieren.

In den letzten Jahrzehnten haben viele Landeskirche diese Langzeitfortbildung übernommen und führen sie in Kooperation mit dem Institut zur Erforschung von Evangelisation und Gemeindeentwicklung der Universität Greifswald durch.

2.5. Disruptive Ekklesiologie (midi, Sandra Bils)

Hoch aktuell und breit diskutiert ist der Vortrag, den Sandra Bils über das Thema „Disruptive Ekklesiologie. Eine kirchenentwicklerische Perspektive auf Corona“ am 17.11.2020 bei einer midi-Tagung hielt.[29]

In den Wirtschaftswissenschaften spricht man von Disruption, wenn es um dramatische Veränderungen geht, die bisherige Technologien schnell und vollständig verdrängen. Oder Ereignisse, sogenannte „Schwarzen Schwäne“, also „extremen Auswirkungen seltener und unvorhersehbarer Ausreißerereignisse - und (…) die Tendenz des Menschen, nachträglich vereinfachende Erklärungen für diese Ereignisse zu finden.“[30]

---

[29] Digitale Tagung der Evangelischen Arbeitsstelle für missionarische Kirchenentwicklung und diakonische Profilbildung (midi) mit dem Titel „Das gefühlte Corona – Erfahrungen mit der Pandemie und die Folgen für die kirchliche und diakonische Praxis“. Vgl. auch Sandra Bils: Corona als Störung im Betriebsablauf von Kirche. In: 3E 1 2021, S. 17f.

[30] https://de.wikipedia.org/wiki/Der_Schwarze_Schwan_(Nassim_Nicholas_Taleb), aufgerufen am 23.03.2021.

Disruption ist inzwischen genauso geläufig in Diskursen über gesellschaftliche Veränderungsprozesse.[31] Nicht ausgelöst, aber beschleunigt durch Corona-Pandemie. Disruption kommt von disrumpere, also zerbrechen, zerreißen.

Disruptive Veränderungen stören und unterbrechen gewaltsam das Vertraute und Gewohnte. Für die Kirche gilt es, diese Disruptionen als Perturbationen[32] zu sehen und zu nutzen. Denn nur soweit sich Kirche wandeln kann aufgrund von Disruption wird sie weiterexistieren. Ansonsten wird die Disruption zur Destruktion![33]

Sandra Bils, Referentin für missionarische Bildung bei der Evangelischen Arbeitsstelle für missionarische Kirchenentwicklung und diakonische Profilbildung (midi) und auf der Homepage von midi liebevoll „Prophetin“ genannt, sieht eine Störung im System Kirche. Corona löse gerade den eingefrorenen Zustand von Kirche und verflüssige Strukturen, Traditionen und Routinen.
Diese Zeit gelte es zu nutzen: „Um unserer Mission gerecht zu werden, müssen wir Formen und Formate aufbrechen. Wir sind alle Agent*innen des Wandels und die Disruption hat uns dafür den Stimulus gegeben.“[34]

Sehr konkrete Beispiele für diesen Wandel diskutierte die mi-di-Tagung ebenfalls, wie digitale Personalgemeinden und digitales Abendmahl („Wenn Cybermobbing mein Herz verletzen kann, dann kann ein digitales Abendmahl es auch heilen“, so Steve Kennedy Henkel). Weitere Beispiele sind die digitalen Verkündigungsformate[35] oder die fantasievollen Ideen für die Kleingruppenarbeit trotz Kontaktbeschränkungen[36] – und zurzeit ist nicht vorstellbar, dass die hier aufgebrochene Experimentierfreude und Veränderungskreativität mit der Krise wieder verschwinden werden.

3. Und wie fange ich es an?

Veränderungen ist Bewegung. Veränderung ist Leben. Veränderung gestalten wir gemeinsam.

---

[31] Interessant ist auch das Buch von Nassim Nicolas Taleb zur möglichen Reaktion auf „schwarze Schwäne“. Nicolas Taleb: Anitfragilität: Anleitung für eine Welt die wir nicht verstehen. 2013.
[32] Pertubationen ermöglichen Veränderungen in (An-)Passung und zerstören nicht die Einheit. Es gibt vier Bereiche von „a, Zustandsveränderungen; b, von destruktiven Veränderungen; c, von Pertubationen; d, von destruktiven Interaktionen.“ Humberto R. Maturana und Francisco J. Varela: Baum der Erkenntnis. 1987, S. 109.
[33] Denn „ jeder strukturelle Wandel in einem Lebewesen [ist] notwendigerweise durch die Erhaltung seiner Autopoiese eingeschränkt. So werden alle Interaktionen, welche mit dieser Erhaltung vereinbare Strukturveränderungen auslösen, Pertubationen sein. Andere, mit der Autopoiese unverträgliche Interaktionen werden destruktive Interaktionen sein. Diese ständige Strukturveränderung eines Lebewesens unter Erhaltung seiner Autopoiese geschieht jeden Augenblick und zugleich auf viele verschiedene Weisen. Das ist das Pulsieren allen Lebens.“ Ebd., S. 110f.
[34] https://www.youtube.com/watch?v=0Do7lzT0T1A, aufgesucht am 23.03.2021.
[35] Vgl. die Ad-hoc-Studie https://www.mi-di.de/materialien/digitale-verkuendigungsformate-waehrend-der-corona-krise, aufgesucht am 23.03.2021.
[36] Vgl. die Umfrage unter Kleingruppen in der pfälzischen Landeskirche: https://moed-pfalz.de/idee-18-hauskreis-in-corona-zeiten-ohne-zoom-aber-mit-viel-fantasie/, aufgesucht am 23.03.2021.

Die dargestellten Erzählungen und Bildworte ermutigen, eine Gewissheit aus der erlebten Vergangenheit zu ziehen: So war Gott, so ist Gott, so wird Gott sich erweisen. Nach und nach entsteht so ein Bild für die Zukunft.

Die Wanderwege der Veränderung haben ihre Gangbarkeit erwiesen und sind für viele Gemeinden und Regionen Routen geworden, die zum Aufbruch verlocken.

Viele praktische Werkzeuge des Gemeindeentwicklungstrainings, die hier nicht vorgestellt werden können, spornen an und machen Lust auf Neues. Systemische Fragen, Milieuanalysen… Alle Landeskirchen bemühen sich, ein vielfältige Beratungsangebote bereit zu stellen.

Wichtig ist, dass die Hauptakteure nicht unter sich bleiben, sondern viele Stimmen gehört, viele Perspektiven eingespielt werden. Dies ist zum Beispiel durch Marktplätze oder Fishbowls möglich.

Fangen Sie einfach an.
Es ist fast egal, wo und wie - und welches Werkzeug Sie in die Hand nehmen.
Es geht darum, eine gottbewegte Dynamik mitzuvollziehen.

Gottes Geist bewegt, erst wenige, dann mehr. Deshalb machen Sie sich keine Sorgen, dass Sie zu wenig Mitdenkende und Mitmachende finden, die mit Ihnen gemeinsam die Veränderungen gestalten.
Nach allem, was wir wissen über das Verhalten von Menschen in Veränderungsprozessen gelingt es den Neuerern und Pionieren recht bald die Beweger mitzunehmen, die dann wiederum die große Gruppe der mittelfristigen Skeptiker überzeugen werden.[37] Das häufig zur Veranschaulichung von Veränderungsprozessen herangezogene Bild der Gaußschen Normalverteilung wird dort eben nicht statisch, sondern dynamisch verstanden. Sie zeigt uns, wie Veränderung geschieht und sich Menschen bewegen lassen. Sie können zwar nie alle Menschen für die Veränderungen gewinnen und müssen mit bleibendem Widerstand Einzelner rechnen, aber selbst dieser kann im Prozess wichtig und konstruktiv als Friktionsantrieb[38] genutzt werden.

Veränderung geschieht – mal heimlich und bewusst, mal im Verborgenen und fast unmerkbar. Und dadurch geschieht Leben. Evolution und Veränderung ermöglichen das Leben von Christen und Gemeinden. Sie ermöglichen Zukunft im Segen Gottes.
Gott handelt. Jeden Tag, zu jeder Stunde.
Der Anbruch seines Reiches hängt nicht von unserer Veränderungsbereitschaft ab.

Diese Gewissheit entlastet ungemein - und lässt uns gerade deshalb mit Gelassenheit und Gottvertrauen zuversichtlich ans Werk gehen. Das Mitwirken, als cooperatores dei, macht Spaß und gestaltet „Biotope“, auch und erst recht das „Biotop“ Kirche.

---

[37] Peter Böhlemann und Michael Herbst: Geistlich Leiten: Ein Handbuch. 2011, S. 180ff fassen die Diskussion im Blick auf die kirchliche Arbeit zusammen.
[38] Gunter Schmitt: Friktionsantrieb - durch Gegenwind Auftrieb gewinnen. Serie Prinzipien der Gemeindeentwicklung. In: 3E 2 2021, S. 62.

Autoren:

Pfarrer Dipl. Theol. Florian Gärtner M.A., Jahrgang 1975, Studium der Theologie in Heidelberg, Tübingen und Port Elisabeth (Südafrika), Masterstudium „Management von Gesundheits- und Sozialeinrichtungen“, Fortbildung als systemische Gemeindeberater und kirchliche Organisationsentwicklung ist Pfarrer für Weltmission und Ökumene und leitet den Missionarisch-Ökumenischen Dienst der Evangelischen Kirche der Pfalz (Protestantische Landeskirche)

Pfarrer Gunter Schmitt, Systemischer Coach und Ausbilder (EASC), Jahrgang 1966, Referent für Gemeindeentwicklung im Missionarisch-Ökumenischen Dienst der Evangelischen Kirche der Pfalz (Protestantische Landeskirche), Berater für lebensweltorientierte und milieusensible Gemeindearbeit (Sinus-Akademie Heidelberg), Kontaktpfarrer der Evangelischen Kirche der Pfalz zum Institut zur Erforschung von Evangelisation und Gemeindeentwicklung der Universität Greifswald