

# *Erschöpfte Kirche?* Geistliche Dimensionen in Veränderungsprozessen

Dokumentation der Fachtagung des EKD-Zentrums  
für Mission in der Region, Kloster Drübeck (Ilsenburg/Harz),  
03./04.11.2014

KIRCHE IM AUFBRUCH



Evangelische Kirche  
in Deutschland

---

## Impressum:

Herausgeber des **Sonderdrucks**:  
Kirchenamt der Evangelischen Kirche  
in Deutschland  
Herrenhäuser Straße 12  
30419 Hannover  
Internet: [www.ekd.de](http://www.ekd.de)

Zusammenstellung durch  
das Gemeinschaftswerk der  
Evangelischen Publizistik (GEP)  
Frankfurt am Main  
in: epd-Dokumentation Nr. 5/2015  
veröffentlicht am 27.01.2015  
Druck: Druckhaus Köthen

Umschlaggestaltung:  
Anne-Ulrike Thursch Gestaltungskonzepte,  
Hannover

Als epd-Dokumentation zu bestellen bei:  
Gemeinschaftswerk der  
Evangelischen Publizistik (GEP)  
Emil-von-Behring-Str. 3  
60439 Frankfurt am Main  
E-Mail: [vertrieb@gep.de](mailto:vertrieb@gep.de)

oder als Sonderdruck bei:

Kirchenamt der EKD  
Herrenhäuser Straße 12  
30419 Hannover  
Fax: 05 11 / 27 96 - 457  
E-Mail: [versand@ekd.de](mailto:versand@ekd.de)

## ■ »Bitte nicht noch mehr!«

Ein frühes Netzwerk der Regionen, inspiriert von einem gemeinsamen Geist der Zusammenarbeit, wo Interessen, Unterstützung und wechselseitige Vertretung allen nützen – hat die Kirche nicht auch Aspekte solch eines Zwitter? Kirche als Hybridmodell changiert zwischen Institution, Organisation und Bewegung. Geistliche Dimensionen in Veränderungsprozessen sind – wenn überhaupt – nicht zu erfassen mit einer einzigen

Kategorie. Das ist ein für *uns zugänglicher Akzent des The- mas*: Welcher Geist treibt zu Zusammenarbeit, bewirkt Aufbruch, schafft sichere Wege in die Zukunft, ermöglicht verbindliche Absprachen über wechselseitige Unterstützung, Vertretung, Ergänzung? Wie sind die geistlichen Dimensionen von Veränderung zu entdecken?

In den letzten fünf Jahren sind wir in vielen Regionen unterwegs gewesen. Eine Bemerkung gab es bei allen Unterschieden in Mentalität, Theo-

logie, Frömmigkeit oder Bekenntnis flächendeckend in allen Landeskirchen: Bitte nicht noch mehr! Ist unsere Kirche zu erschöpft zum Aufbruch, zur Reformation, zur Veränderung? Nach 2. Tim 1,7 ist der Heilige Geist Urheber von Kraft, Liebe und Besonnenheit. Deshalb war es für uns klar: Erschöpfung und Neuaufbruch, geistliche Veränderung und neue Kraft gehören zusammen.

(Hans-Hermann Pompe, ZMiR-Leiter, zur Eröffnung der Tagung, Seite 4)

---

### Quellen:

Erschöpfte Kirche? Geistliche Dimensionen in Veränderungsprozessen

Fachtagung des EKD-Zentrums für Mission in der Region, Kloster Drübeck (Ilseburg/Harz), 3./4.11.2014

## Aus dem Inhalt:

### »Erschöpfte Kirche? Geistliche Dimensionen in Veränderungsprozessen« – Fachtagung des EKD-Zentrums für Mission in der Region, Kloster Drübeck (Ilseburg/Harz), 3./4.11.2014

---

- ▶ Pfr. Hans-Hermann Pompe:  
 Geist und Erschöpfung. Die Grammatik regionaler Zusammenarbeit / Einführung **4**

#### **Vorträge**

---

- ▶ Prof. Dr. Andreas v. Heyl:  
 Erschöpfung im pastoralen Dienst **6**

- ▶ Pfr. Christhard Ebert:  
 Neuer Geist in alten Organisationen?! **15**

- ▶ Prof. Dr. Sabine Bobert:  
 Mystik und mentales Coaching **21**

#### **Aus den Foren**

---

##### Forum 1: Leitung und Geist

- ▶ Pfr. Peter Burkowski **30**

##### Forum 2: Geld und Geist

- ▶ Bischof em. John Finney **33**

- ▶ OKR Barbara Bauer **39**

##### Forum 3: Kommunikation und Geist

- ▶ Pfr. Hans-Hermann Pompe **41**

- ▶ Pröpstin Kristina Kühnbaum-Schmidt **43**

#### **Anhang**

---

- ▶ Tagungsprogramm **46**

- ▶ Autorenverzeichnis **46**

## Geist und Erschöpfung. Die Grammatik regionaler Zusammenarbeit / Einführung

Von Hans-Hermann Pompe, Leiter des EKD-Zentrums für Mission in der Region, Wuppertal

»Erschöpfte Kirche? Geistliche Dimensionen in Veränderungsprozessen« – Fachtagung des EKD-Zentrums für Mission in der Region, Kloster Drübeck (Ilsenburg/Harz), 3./4.11.2014

Herzlich willkommen zur Jahrestagung des EKD-Zentrums für Mission in der Region – wir freuen uns auf eine gemeinsame geistliche und theologische Reise in diesen 28 Stunden, freuen uns auf Ihr Interesse, Ihre Fragen und Ihre Ideen.

Kennen Sie das wichtigste Netzwerk des Mittelalters, die Hanse? Sie war jahrhundertlang ein Erfolgsmodell als Vernetzung von niederdeutschen Kaufleuten und Händlern rund um Ost- und Nordsee, mit weitreichenden Verbindungen zwischen Russland, England, Skandinavien und Zentraleuropa. Die Erfinder der Hanse traten gemeinsam für sichere Wege ein und teilten gemeinsame ökonomische Interessen. Ab dem 12. Jahrhundert entwickelte sich ein regionales Netzwerk von Kaufleuten, das nach und nach zu einem Städtebündnis wurde. Die Hanse war etwas anderes als die mittelalterlichen Institutionen oder Staaten, war eine Art Zwitter zwischen Organisation und Bewegung. In einer Zeit der sicher werdenden Handelswege und der Entwicklung der Städte mit Märkten entstand eine Wirtschaftsgemeinschaft. Die gemeinsamen Interessen ließen Strukturen wachsen, die immer wieder erfolgreich angepasst wurden.

Auf den Hansetagen wurde nach Einigkeit verfahren: Es wurde diskutiert und verhandelt, bis »man sich einig« war, wobei Enthaltungen als Zustimmung gewertet wurden. Die entsendeten Vertreter der Städte hatten nicht die Vollmacht, im Namen ihrer Stadt eine Entscheidung zu treffen, sondern kehrten mit dem Ergebnis des Hansetages in ihre Stadt zurück, wo es beim Rat der Stadt lag, ob der Beschluss angenommen wurde oder nicht. So wurde meist lange verhandelt, bis die meisten mit dem Ergebnis zufrieden waren. Ab dem 15. Jahrhundert verlor die Hanse durch die stärker werdenden Nationalstaaten an Einfluss und verschwand spätestens nach den Religionskriegen – auf manchen Autokennzeichen existiert sie noch bis heute.

Ein frühes Netzwerk der Regionen, inspiriert von einem gemeinsamen Geist der Zusammenarbeit, wo Interessen, Unterstützung und wechselseitige Vertretung allen nützten – hat die Kirche nicht auch Aspekte solch eines Zwitters? Kirche als Hybridmodell changiert zwischen Institution, Organisation und Bewegung. Geistliche Dimensionen in Veränderungsprozessen sind – wenn überhaupt – nicht zu erfassen mit einer einzigen Kategorie. Das ist ein für *uns zugänglicher Akzent des Themas*: Welcher Geist treibt zu Zusammenarbeit, bewirkt Aufbruch, schafft sichere Wege in die Zukunft, ermöglicht verbindliche Absprachen über wechselseitige Unterstützung, Vertretung, Ergänzung? Wie sind die geistlichen Dimensionen von Veränderung zu entdecken?

In den letzten fünf Jahren sind wir in vielen Regionen unterwegs gewesen. Eine Bemerkung gab es bei allen Unterschieden in Mentalität, Theologie, Frömmigkeit oder Bekenntnis flächendeckend in allen Landeskirchen: Bitte nicht noch mehr! Ist unsere Kirche zu erschöpft zum Aufbruch, zur Reformation, zur Veränderung? Nach 2. Tim 1,7 ist der Heilige Geist Urheber von Kraft, Liebe und Besonnenheit. Deshalb war es für uns klar: Erschöpfung und Neuaufbruch, geistliche Veränderung und neue Kraft gehören zusammen.

Bei meinem Schreibprogramm gibt es einen Button, um unsichtbare Steuerzeichen sichtbar zu machen: Sie zeigen die innere Struktur der Texte an, die Abstände, die Absätze und die Umbrüche. Der Heilige Geist schreibt so etwas wie die unsichtbare Grammatik der Kirche. Er wirkt den Glauben, wann und wo er will, er leitet die Kirche in all ihrer Menschlichkeit und Fehlerhaftigkeit – *hominum confusione et dei providentia*, im Ineinander von menschlichem Chaos und göttlicher Vorhersehung, wie die Schweizer sagen. Wir haben nur keinen Button verfügbar, um das Wirken des Geistes nach unserem Willen sichtbar zu machen – er weht wo er will. Das ist der *uns entzogene Akzent des Themas*.

Aber sein Handeln ist eingegraben in viele biblische Texte: Da sind Menschen wie Mose und die 70 Ältesten, die Leitungsgesamt teilen, Debora oder Saul, die in Krisen eingreifen, Jesus, der vom Geist in die Wüste der Versuchung geführt wird,

da wird Paulus nach Lukas vom Geist in seinem Masterplan gehindert und auf andere Wege geführt. Offensichtlich lässt der Geist es sich nicht nehmen, auf die ihm eigene Weise Abstände zu markieren, Absätze zu erzeugen und Umbrüche einzuleiten. Wir können Gottes Geist nicht instrumentalisieren geschweige denn domestizieren, aber wir sollen um ihn bitten, mit ihm rechnen und aufmerksam sein für seine leisen Einsprüche und Einwürfe. Und dann weise unterschieden, was Wirken Gottes und was Auftrag des Menschen ist, damit wir uns weder an Gottes Werk verheben noch um unser Werk drücken.

Wir haben diese Tagung mit drei Hauptimpulsen gegliedert – ich freue mich sehr auf die Beiträge von Prof. Dr. Sabine Bobert aus Kiel, von Prof. Dr. Andreas v. Heyl aus Neuendettelsau und von meinem Kollegen Christhard Ebert aus Bielefeld. Impulse in den Foren kommen von Peter Burkowski, unserem Kollegen von der FAKD Berlin, von OKR Barbara Bauer aus Karlsruhe, Bischof John Finney aus Großbritannien und Pröpstin Kristina Kühnbaum-Schmidt aus Meiningen-Suhl. Dazu kommt Kantor Nobert Britze aus Bad Dü-

ben, der uns musikalisch begleitet und uns einen wunderschönen Abend schenken wird.

Als wir uns für das Thema Spiritualität von Veränderungsprozessen entschieden, war klar: Die Form der Tagung muss dem Inhalt entsprechen. So waren wir froh, an einem geistlich geprägten Ort, dem alten Kloster Drübeck mit seinen Angeboten von Gottesdienst, Gebet und Stille einkehren zu können: Die uralte Tagesstruktur wird auch den Ablauf der Tagung prägen.

Und wir haben uns entschieden, diese Tagung durch kleine Reisegruppen der Teilnehmer zu strukturieren. Viermal werden Sie mit anderen Teilnehmenden zusammen sitzen, viermal unterschiedliche Möglichkeiten haben, mit Geschwistern aus anderen Regionen zusammen auf die Impulse zu reagieren, voneinander zu lernen, miteinander Ideen zu spinnen, sich zu beraten. Es kann eine besondere Erfahrung sein, in kurzen bleibenden Kontakten miteinander die Impulse dieser Tagung zu verarbeiten: Nutzen Sie diese Chance wechselseitiger Kompetenz angesichts gemeinsamer Herausforderungen. 

## Erschöpfung im pastoralen Dienst

Von Prof. Dr. Andreas v. Heyl, Augustana-Hochschule Neuendettelsau

**»Erschöpfte Kirche? Geistliche Dimensionen in Veränderungsprozessen« – Fachtagung des EKD-Zentrums für Mission in der Region, Kloster Drübeck (Ilsenburg/Harz), 3./4.11.2014**

Sehr geehrte Damen und Herren,

lassen Sie mich vorweg einen Satz zu meiner Person sagen: ich war 18 Jahre lang Gemeindepfarrer und 13 Jahre Klinikpfarrer. Nur, damit Sie wissen, dass ich durchaus aus eigener Erfahrung um die Erschöpfung im pastoralen Amt weiß - aber auch etwas von der Überwindung dieser Erschöpfung und der Wiederauferstehung zu neuem Leben.

Mein Fachgebiet an der Augustana-Hochschule in Neuendettelsau ist die Praktische Theologie und dort vertrete ich die Themenbereiche Seelsorge, Pastoralpsychologie, Arbeitsgesundheit im pastoralen Amt und allgemeine Theorie des Gesundheitswesens. Die Seelsorge liegt mir am meisten am Herzen. Ein eherner Grundsatz in der Seelsorge lautet: »Wahrnehmen und Annehmen«<sup>1</sup>. Und diese beiden Grundhaltungen sind, glaube ich, gerade im Zusammenhang mit der Erschöpfungsproblematik besonders wichtig. Es gilt, zunächst einmal wahrzunehmen, was mit einem los ist und dies dann anzunehmen. Erst wenn beides erfolgt ist, können die Dinge sich auch wieder verändern. Leider ist es so, dass viele, die bereits tief in der Abwärtsspirale der Erschöpfung gefangen sind, die partout nicht wahrhaben wollen und meinen, mit Aktionismus, ja dann oft blindem Aktionismus, könnten sie den Kräften, die sie zu Boden ziehen, entkommen. Dabei verbrauchen sie aber weitere Kraft und der Erschöpfungsprozess nimmt zu. Leider kann ihnen oft erst dann geholfen werden, wenn sie ganz am Boden liegen. Und die Hilfe, die dann – meistens in einer Burnoutklinik oder in einer psychiatrischen Einrichtung – einsetzt, beginnt damit, dass man den Betroffenen darin beisteht, wahrzunehmen und anzunehmen, was mit ihnen geschehen ist.

Versuchen wir also zunächst einmal wahrzunehmen was es mit der Erschöpfung als einer zentralen Befindlichkeit unserer Zeit auf sich hat. Und versuchen wir, es nicht gleich wieder wegzudiskutieren oder zu verharmlosen, sondern uns dieser Entwicklung zu stellen.

Lassen Sie mich in diesem Zusammenhang zunächst einmal feststellen: Kirche kann nicht getrennt von der Gesellschaft wahrgenommen werden, in die sie eingebettet ist. Ein zentrales Charakteristikum, das den postmodernen Gesellschaften in den westlich orientierten Industriegesellschaften von vielen Kulturanthropologen, Sozialwissenschaftlern, Medizinern und Psychologen attestiert wird, ist aber in der Tat die Erschöpfung. Die erschöpfte Kirche muss also wahrgenommen werden auf dem Hintergrund der erschöpften Gesellschaft. Darum werde ich meine Überlegungen jetzt zunächst auf die gesellschaftliche Erschöpfung fokussieren und erst dann zur Erschöpfung im pastoralen Dienst übergehen.

Der pastorale Dienst geschieht innerhalb der erschöpften Gesellschaft. Kirchliche Mitarbeitende sind wie alle Menschen Kinder ihrer Zeit. Ein Teil ihrer Erschöpfung resultiert aus den Lebens- und Arbeitsbedingungen unserer Gesellschaft. Und ich sage bewusst »kirchliche Mitarbeitende«, weil ich den pastoralen Dienst weiter fasse als nur im Blick auf Pfarrerinnen und Pfarrer. Für mich wird der pastorale Dienst von allen ausgeübt, die in der Kirche mitarbeiten zum Wohle Gottes, Gemeindepädagoginnen, Diakone, Religionspädagoginnen, Organisten, Ehrenamtliche und Hauptamtliche. In der katholischen Kirche spricht man von der Pastoral wenn man die gesamte Wirksamkeit der Kirche in der Gesellschaft im Blick hat. In der Pastoral sind ganz verschiedene Ämter mit verschiedenen Funktionen tätig, die aber alle ihre Aufgabe darin sehen, den Geist Christi in der Welt voranzubringen.

### Die Stressgesellschaft

Wir leben, und darin sind sich alle Soziologen einig, immer mehr in einer Stressgesellschaft. Die Technikerkrankenkasse hat schon vor fünf Jahren in einer repräsentativen Untersuchung erhoben, dass etwa 80 Prozent der Deutschen ihr Leben als stressig empfinden. Vor allem diejenigen, die die Zukunft bauen werden, die Generation zwischen 30 und 45 etwa, fühlt sich besonders erschöpft. Der Druck nimmt zu. Die WHO prognostiziert, neben anderen Erkrankungen werden auch die stressbedingten Gesundheitsstörungen zu den Hauptkrankheiten des 21. Jahrhunderts gehören. Die WHO rechnet damit, dass im Jahr 2020 jede zweite Krankschreibung mit Stress zu tun haben wird oder auf Grund von Stressfolgen.<sup>2</sup> Nach

einer neueren Untersuchung der Technikerkrankenkasse werden bereits bei jedem fünften Erwerbstätigen psychische Störungen diagnostiziert – vor allem Störungen aus dem depressiven und psychosomatischen Formenkreis.<sup>3</sup> Gegenwärtig leiden ungefähr vier Millionen Bundesbürger unter behandlungsbedürftigen Depressionen. Das klingt bei einer Bevölkerung von 80 Millionen zunächst sehr wenig, aber wenn man bedenkt, dass an jeder einzelne Depressive in einem Beziehungsgeflecht von etwa fünf bis zehn Angehörige, Freunden und Bekannten lebt, erhöht sich die Zahl der Betroffenen natürlich eklatant. Wer selbst schon einmal mit einer Depression oder einem depressiven Menschen zu tun hatte, weiß, dass die Depression oft geradezu dämonische Kräfte ausübt. Sie ist wie ein schwarzes Loch, sie kann die emotionale Energie eines gesamten Familienverbandes im Laufe der Zeit aufsaugen.

Stressbedingte Gesundheitsstörungen zeigen sich natürlich auch in vielerlei körperlichen Beschwerden, chronischen Kopf-, Magen oder Rückenschmerzen, Schlaflosigkeit, Tinnitus u. v. m. Aber in den letzten Jahren nehmen eben gerade die psychischen Erkrankungen in so Besorgnis erregendem Maße zu. Eine der bekanntesten und prominentesten psychischen Stressfolgen ist gegenwärtig das Burnout-Syndrom, das mittlerweile in fast aller Munde ist. Hier gilt es freilich zu berücksichtigen, dass da auch ein gewisser Self-Fulfilling-Mechanismus mit im Spiel ist. Vor allem die großen Printmedien haben das Thema Burnout vor einigen Jahren als kassenträchtiges Hauptthema entdeckt und reißerische Titelgeschichten mit eindrucksvollen Titelbildern in ihre Zeitschriften gebracht. Die Auflage dieser Hefte war nachweisbar höher als die anderer Publikationen aus dem jeweils gleichen Verlag.

Ein Soziologe, Hartmut Rosa, hat sich etwa vor sechs oder sieben Jahren habilitiert mit einer sehr gelehrten Arbeit über das Thema Beschleunigung.<sup>4</sup> Zweifellos ist diese exorbitante Beschleunigung aller Lebensbereiche, die immer mehr zunimmt, mitverantwortlich dafür, dass sich Menschen so gestresst fühlen. Er sieht zwei große Beschleunigungsschübe in den letzten 100 Jahren mit gravierenden sozialen Folgen. Der erste war die industrielle Revolution mit der Eisenbahn, dem Auto und was dazugehört. Die zweite ereignete sich vor wenigen Jahren. Und dieser Beschleunigungsschub »raumgreifende Durchschlagskraft vor allem aus dem Zusammentreffen dreier historischer Entwicklungen um 1989: Sowohl die *politische Revolution* jenes Jahres – der Zusammenbruch der DDR und des Sowjetregimes

und die politische und ökonomische Öffnung der osteuropäischen Staaten – als auch die insbesondere durch die Etablierung des Internet (und den Ausbau des Satellitenfernsehens) forcierte *digitale Revolution*, die sich kurz danach auch zu einer *mobilen Revolution* erweiterte, indem sie mikroelektronische, ortsungebundene kommunikative Erreichbarkeit ermöglichte...«<sup>5</sup>

### Die Digitale Revolution

Tatsächlich trägt die digitale Revolution, die einerseits auch durchaus segensreich war, zur Vermehrung des gesellschaftlichen Stresses bei. Manche Menschen bekommen heutzutage beruflich schon mehr als 100 E-Mails, die man während der Arbeitszeit eigentlich gar nicht beantworten kann. Was machen sie? Sie nehmen einen Teil der E-Mails mit nach Hause, um sie dort abzuarbeiten. Eine andere Folge dieser unaufhaltbaren elektronischen Vernetzung besteht darin, dass der Einzelne immer besser erreichbar wird. Die klare Trennung zwischen Arbeitszeit und Freizeit wird dadurch aufgeweicht, der geschützte Raum der Privatsphäre aufgebrochen, der Feierabend, manchmal sogar der Urlaub, verliert seine Selbstverständlichkeit und Unverletzlichkeit. 29 % der Berufstätigen sind inzwischen jederzeit, auch außerhalb ihrer regulären Arbeitszeit, für Kollegen, Vorgesetzte oder Kunden erreichbar.<sup>6</sup> Und das führt dazu, dass die Leute nicht mehr innerlich zur Ruhe kommen, dass sie vibrieren, denn jeden Moment kann es wieder losgehen. Ich habe das selber als Klinikpfarrer am deutlichsten erlebt, wenn ich Rufbereitschaft hatte. Dann hatte man so einen Piepser und der konnte halt jeden Moment losgehen. Noch schlimmer war es bei der Notfallseelsorge. Da hatte man einen Europiepser und man wusste, wenn das Ding losgeht, dann ist etwas Schreckliches passiert. Und oft passieren die schrecklichen Dinge im Dunkeln, in der Nacht. In der Woche, in der ich Dienst hatte, konnte ich eigentlich überhaupt nicht mehr richtig schlafen und habe nur noch gebannt auf dieses Ding geschaut.

Teenager in den USA empfangen täglich in etwa 3500 Textnachrichten über SMS oder Twitter oder über andere technische Möglichkeiten, die es heute noch so gibt.<sup>7</sup> Das sind, rechnet man die Zeit für das Schlafen ab, stündlich sieben bis acht Mitteilungen und die wollen sie ja auch beantworten. Wer von Ihnen Religionsunterricht erteilt, merkt es auch, wenn die Kiddies ständig unter der Bank auf ihr Smartphone gucken. Man will eine Andacht machen und fängt an: »Wir sind jetzt einen Moment still und achten auf unseren

Atem!« Dann rüttelt es bei einem in der Hosentasche, der zieht das Smartphone schnell hervor, um nachzuschauen – und schon ist die Andacht dahin. Viele sind dazu übergegangen, die Handys vor dem Unterricht einzusammeln - aber dann kommen die Eltern und reden von Diebstahl oder vom Recht ihres Kindes auf freie Entfaltung. Das ist wirklich ein großes Problem und es verändert irgendwie auch die Sozialformen. Ich will jetzt hier nicht Technik-Bashing machen, denn ich empfinde das Handy als eine hilfreiche Erfindung; aber wenn es dann dazu führt, dass die Menschen zwar zusammen sind, aber überhaupt nicht mehr beieinander, dann ist irgendetwas falsch gelaufen. Sie brauchen doch nur mal auf dem Bahnhof, oder auf belebten Plätzen zu gucken. Jeder zweite fummelt an so einem Apparat rum oder er hat einen Knopf im Ohr oder redet. Man denkt dann: »Spinnt der? Führt der Selbstgespräche?« Dann sieht man erst, dass der den Knopf im Ohr hat und mit seinem Handy spricht.

### Der Mensch ist aus dem Lot geraten

Hektik und Unruhe sind die Geißeln unserer Zeit. Das zappelnde, aufmerksamkeitsgestörte Kind, der gehetzte, mit einem Tunnelblick durchs Leben stürzende Erwachsene. Sie alle sind Grundfiguren der Gegenwart. Der Mensch ist aus dem Lot geraten. Schon in den 50er Jahren war mit Blick auf die moderne Gesellschaft die Rede vom Verlust der Mitte als Symptom und Symbol unserer Zeit. Heute sprechen Psychologen und Psychiater, z. B. der bekannte amerikanische Psychiater Jon Kabat-Zinn, davon, dass ganze Teile der Bevölkerung, vor allem in den Industrienationen im Wortsinne ‚bewusstlos‘ geworden sind. Sie haben das Bewusstsein ihres Selbst verloren, sind außer sich geraten, taumeln, eingehüllt in einen Teppich, millionenfache Außenreize, besinnungslos durch ihre Tage. Das klingt jetzt sehr pointiert, aber ich kann mit dieser Zeitdiagnose etwas anfangen.

Vor etlichen Jahren schon hat ein französischer Soziologe, Alain Ehrenberg, einen Klassiker geschrieben: »Das erschöpfte Selbst – Depression und Gesellschaft in der Gegenwart«. <sup>8</sup> In diesem Buch zeigt er auf, dass die Depression zur Hauptkrankheit unserer Zeit geworden ist. Die wachsende Ausbreitung von Depressionen, der steigende Konsum von Antidepressiva und die Zunahme von Alkoholabhängigkeit in den westlichen Gesellschaften sind für Ehrenberg Reaktionen auf die allgegenwärtige Erwartung eigenverantwortlicher Selbstverwirklichung. Ehrenberg sagt: »In der postmodernen pluralen Gesellschaft

ist das Individuum darauf angewiesen oder gehalten sich selbst seinen Platz in der Gesellschaft zu finden oder sich selbst zu vermarkten und das übersteigt die Kräfte von vielen!« »Damit hat das Projekt der Moderne, nämlich die Befreiung aus überkommenden Bindungen und Traditionen eine paradoxe Verkehrung erfahren. ... Die Depression (ist) die Kehrseite einer kapitalistischen Gesellschaft, die das authentische Selbst zu einer Produktivkraft macht und bis zur Erschöpfung fordert.« <sup>9</sup>

### Burnout

Burnout wird von den meisten Medizinerinnen als eine Sonderform der Depression eingeschätzt, als eine reaktive Depression. Und wie bei allen Arten der Depression erleben die Betroffenen einen fortschreitenden Prozess der Einengung, der Entfremdung, der Lähmung und des Verlustes. Ein anderer Soziologe hat einmal treffend das Selbstgefühl vom Ausbrennen betroffener Menschen auf den Punkt gebracht: Eva M. sei roboterhaft gewesen, heißt es in einer Fallgeschichte. »Morgens schaltete sie das Gerät ein, das bis vor kurzem sie selbst gewesen war, ließ es aufstehen, ließ es das Kostüm anziehen, ferngesteuert die Haare zu einem Knoten hochstecken, in die Bahn steigen und in die Firma fahren, ließ es lächeln.« <sup>10</sup> Besser kann man die Entfremdung kaum beschreiben.

### Seelenverlust

Im asiatischen Bereich gibt es noch einen anderen Begriff für das, was wir Burnout nennen, den ich sehr viel tief gehender finde. Dort spricht man vom »Seelenverlust«. Und der Seelenverlust, dieses Erlöschen des inneren Selbst, ist tatsächlich das Kennzeichen der Depression und auch der reaktiven Depression. Das sagen viele Depressive, dass sie nicht mehr fühlen können, dass sie nicht mehr handeln können. Sie fühlen sich wie Steine. Mir kommt dabei das Jesus-Wort in den Sinn: »Was hilft es dem Menschen, wenn er die ganze Welt gewinnt und nimmt doch Schaden an seiner Seele?« (Mt 16,26) Vielleicht nehmen wir deswegen Schaden an unserer Seele, weil wir so leben und arbeiten, wie wir es tun? Vielleicht ist das eine Strafe im Sinne des alttestamentlichen Tun-Ergehens-Zusammenhangs, dass bei uns immer mehr Menschen krank werden, weil wir in einer Weise unser Leben gestalten, die der Schöpfungsordnung widerspricht?

### Die Erschöpfung im pastoralen Dienst

Schauen wir nun auf die Erschöpfung im pastoralen Dienst. Der seit zwei Jahren emeritierte bayrische Landesbischof, Johannes Friedrich, hat im letzten Jahren seines Dienstes auf vielen gedruckten, medialen und verbalen Kanälen noch einmal deutlich gemacht, dass der Pfarrberuf der schönste Beruf der Welt sei. Das stimmt auch, das kann

ich bestätigen. Es gibt nur wenig Berufe, die so vielfältig sind, die so nah am Menschen arbeiten und die auch noch eine so frohe Botschaft verbreiten können wie unser Beruf. Dennoch kenne ich etliche Kolleginnen und Kollegen, vor allem im Gemeindedienst, die da ein dickes Fragezeichen drunter setzen würden. Die fühlen sich eher so wie hier auf diesem Bild:



Im Mittelalter haben die Baumeister manchmal unter die Säulen der Kathedralen Dämonenfiguren gequetscht, um deutlich zu machen: Die Macht der Dämonen ist gebrochen. Heute fühlen sich nicht wenige Pfarrerinnen und Pfarrer gequetscht unter einer dämonischen Last von Verpflichtungen die sie alle erfüllen sollen. Und es wird immer noch mehr. Vor drei Jahren war ich als Hauptreferent bei Jahresversammlung der

„Unständigen“ eingeladen. So heißen in Württemberg die Pfarrer und Pfarrerinnen im Probedienst am Anfang des Berufslebens. Die jungen württembergischen Pfarrer haben sich auch schon mit dem Burnout beschäftigt: »Dienet dem Herrn mit Freuden. Nur wie lange? Burnout und Pfarrberuf«. Auf ihr Einladungsplakat haben sie diese launige Grafik gesetzt:



Ich finde die Grafik toll, aber als Zuständigen für die Pfarrerinnen und Pfarrer im Probedienst meiner bayerischen Kirche macht mich diese Bildwahl schon nachdenklich. Ich habe dann gesagt: »Wenn ihr euch mit solchen Bildern schon am Anfang eures Berufslebens identifiziert, wie wollt ihr denn dann 35 Jahre lang durchhalten? Das ist ja grauenhaft!«

Der Pastoraltheologe Eberhard Winkler hat schon vor bald 20 Jahren die Situation, diesen Spagat, der vielen Pfarrerinnen und Pfarrern heutzutage so zusetzt, auf den Punkt gebracht als er sagte: »Die geistliche und seelische Situation der deutschen Pfarrer wird durch den Widerspruch belastet, dass sie einerseits unter einem Überlastungssyndrom leiden, weil immer neue und höhere Anforderungen an sie herangetragen werden, und andererseits sich die Mehrheit der Menschen in zunehmenden Maße an ihrer Arbeit desinteressiert zeigt.«<sup>11</sup>

Lassen Sie mich nun einige Faktoren benennen, die zur Erschöpfung der Pfarrerschaft beitragen. Pfarrer und Pfarrerinnen haben nach wie vor eine ziemlich hohe Arbeitszeit. Die jüngste Arbeitszeitstudie ist fünf Jahre alt, sie wurde in der hessischen Kirche erstellt von Dieter Becker. Danach arbeiten die Pfarrer in Hessen und Nassau durchschnittlich 63,5 Stunden. Immer wenn ich das sage, regt sich Widerspruch bei den Kolleginnen und Kollegen nach dem Motto: »Stimmt doch gar

nicht, ich brauche doch gar nicht so viel Zeit!« Ist ja schön, wenn es so ist. Und tatsächlich haben wir ja auch Saisonarbeit. Im Winterhalbjahr ist immer wesentlich mehr zu tun als im Sommerhalbjahr. Aber zwischen 55 und 60 Stunden in der Woche pendelt sich das oft ein. Dann sind da die häufigen Abendtermine, was für die Familie und auch für den eigenen Energiehaushalt nicht sehr zuträglich ist. Zudem ist die Arbeitszeit oft zerstückelt. Wenn der Pfarrer 25 Minuten lang in die Schule fährt, die sich im nächsten Ort befindet - ist das Arbeit oder nicht? Oder wenn die Pfarrerin bei der 90-jährigen Dame zum Geburtstag erscheint und da ein Stück Schwarzwälder Kirschtorte essen darf, ist das Arbeit oder nicht? Das ist alles etwas vage, alles etwas diffus. Ich aber meine, das gehört zum Gesamtpaket. Wir müssten uns da vielleicht mal an den Medizinern orientieren, für die die Rufbereitschaften und Ruhezeiten auch als Arbeit eingruppiert sind, aber nicht ganz so deutlich, nicht ganz so hoch dotiert.

Es gibt kaum einen Beruf, bei dem täglich so ein häufiger Wechsel von Gattungen und Adressaten der Tätigkeit stattfindet. Morgens hat man vielleicht Religionsunterricht in zwei, drei undisziplinierten Schulklassen zu erteilen, dann folgt evtl. ein ernstes Seelsorgegespräch, dann kommen Handwerker, um die Kirchenheizung zu reparieren, dann ist Konfirmandenunterricht, dann Sitzung oder Chor und so geht es zu, Tag für Tag.



leiden. Da sage ich mir: Das kann doch nicht sein. Die Kirche Jesu Christi verkündigt den göttlichen Schalom, den Frieden, sie verkündigt das Salus – das Heil. Sie will, dass die Leute sich entfalten können, dass sie zu sich kommen, dass sie ihre verborgenen Dimensionen erkennen können. Aber diejenigen, die das Evangelium verkünden, die werden krank. Das ist ein Widerspruch, der natürlich nicht nur uns auffällt, sondern auch der Bevölkerung.

### Kerze und Öllampe

Wir haben in der Kirche ein wunderschönes Symbol, die Kerze. Eine Kerze verbreitet, warmes, lebendiges Licht und erfreut die Seele. Besonders schön ist es, wenn viele Kerzen vor einer Gebetswand leuchten. In arbeitspsychologischer

Hinsicht ist die Kerze jedoch ein sehr brutales Symbol: Sie brennt und brennt – und dann ist sie weg. Genauso erleben sich in der heutigen Zeit viele Menschen, auch in der Kirche. Ich habe gebrannt, ich habe getan was möglich war, habe mich aufgerieben im Weinberg des Herrn und jetzt bin ich ausgebrannt, jetzt bin ich nicht mehr da. Genauso erleben sich die Leute, die wegen eines Burnout zusammen brechen. Es ist nichts mehr da. Die ganze Kreativität ist weg, der Elan ist erloschen. Die Freude ist schon lange weg. Die Kommunikationsfähigkeit ist nicht mehr da. Es ist eigentlich alles weg, was einen kommunikativen Menschen, der das Evangelium kommunizieren soll, ausmacht.

Ein viel schöneres Bild ist das Öllämpchen.



Das ist nämlich auch noch da, wenn es nicht mehr brennt. Jede und jeder von uns hat das Recht, auch mal nicht zu brennen, deswegen sind wir aber trotzdem da. Das Öllämpchen kann man aber wieder zum Leuchten bringen. Man muss einfach Öl nachfüllen und es wieder anzünden. Und das ist die Frage nach den Ressourcen. Wo sind die Quellen unserer Kraft?

### Der helle Schein

Ich meine, eine zentrale Quelle unserer Kraft ist der helle Schein, den Gott in unsere Herzen gegeben hat, von dem Paulus im 2. Korintherbrief spricht. (Denn Gott, der sprach: Licht soll aus der Finsternis hervorleuchten, der hat einen hellen Schein in unsre Herzen gegeben, dass durch uns entstünde die Erleuchtung zur Erkenntnis der

Herrlichkeit Gottes in dem Angesicht Jesu Christi. 2 Kor. 4,6).

Dieser helle Schein war bei jedem und jeder von uns, die wir in der Kirche arbeiten, einmal da. Ich kann mir nicht vorstellen, dass jemand in der Kirche arbeitet, um einen schlaun Job zu haben oder um viel Geld zu verdienen. Bei der Pfarrerin und beim Pfarrer genauso wie bei der Diakonin oder der Religionspädagogin oder auch bei der Kirchenvorsteherin war am Anfang dieser helle Schein im Herzen. Dieser helle Schein war der Grund, warum man damals ‚Ja‘ gesagt hat zu diesem Dienst im Weinberg des Herrn.

Der helle Schein verändert sich. Das Feuer der ersten Liebe verändert sich im Laufe der Zeit, das kennen wir auch von unseren Partnerschaften her. Es kann sein, dass der helle Schein auch

einmal sehr schwach und dunkel wird. Paulus wusste darum. Sonst hätte er nicht im Anschluss an die eben genannte Stelle gesagt: »Wir haben aber den Schatz in irdenen Gefäßen!« Und oft erleben wir uns auch schmerzlich als dieses irdene Gefäß. Unsere Irdigkeit oder wie man das nennen soll, wird uns oft bewusst – unsere Bruchstückhaftigkeit, unsere Unvollkommenheit. Und darunter können wir sehr leiden. Aber Paulus sagt: »Die überschwängliche Kraft Gottes ist da und die wird auch in uns wieder erscheinen«. Dann allerdings sagt er: »Darum werden wir nicht müde, sondern wenn auch unsere äußerer Mensch zerfällt, so wird doch der innere von Tag zu Tag erneuert!« Was wir erleben ist, dass wir schon müde werden und oft nicht von Tag zu Tag erneuert werden und das ist, was das ganze sehr schwer macht. Und wenn ich den hellen Schein nicht mehr richtig in mir spüre, wie kann ich ihn dann weiter verbreiten? Wenn in mir nichts mehr brennt – wenn ich mich in einer Erschöpfungskrise befinde -, ist es sehr, sehr schwierig dann noch in der Gemeinde zu funktionieren. Und das tun viele noch. Viele, viele Wochen, weil sie nicht wissen was sie sonst machen sollen oder weil sie Angst haben zu sagen: »Ich kann nicht mehr!« Viele treiben es dann bis dahin, dass der Körper die Notbremse zieht und einen Hörsturz produziert, einen Herzinfarkt oder einen Bandscheibenvorfall.

### **Die narzisstische Kränkung**

Der innere Mensch wird nicht automatisch von Tag zu Tag erneuert, aber wir können darauf hoffen und wir können darum beten und wir erleben das dann auch wieder. Jede und jeder von Ihnen. Jeder, der so eine ernstere Lebenskrise durchmachen musste, und dann erlebt: Es ist doch weitergegangen, ich kam doch wieder auf die Füße, der hat etwas an Kraft gewonnen. Das heißt nicht, dass er diese dann bis an sein Lebensende hat, das kann sich ja wiederholen, aber er hat ein gewisses Zutrauen dazu gewonnen, dass dieser innere Mensch auch wieder aufgerichtet wird. Und das ist so wichtig in unserem Beruf. Vor allem jetzt, und in den kommenden Jahren. Denn die Kirchlichkeit der Bevölkerung wird ja nicht plötzlich wieder zunehmen, sondern sie nimmt weiter ab. In Bayern gibt es Berechnungen dass im Jahr 2030 etwa ein weiteres Drittel der eingeschriebenen Kirchenmitglieder nicht mehr da ist, auch aufgrund des demographischen Wandels, mehrheitlich aber, weil Menschen mit der Kirche nichts mehr anzufangen wissen, und ihr den Rücken kehren. Dass aber ist, psychologisch gesehen, eine narzisstische Kränkung ersten

Ranges für diejenigen, die in der Kirche arbeiten. Das heißt doch: das, wofür ich brenne, wofür ich mich einsetze, das interessiert keinen mehr, das holt keinen Menschen mehr hinter dem Ofen hervor. Damit setzt man sich, zumindest in unserer bayerischen Kirche, noch gar nicht auseinander. Dabei müssten wir genau das offensiv thematisieren auf unseren Pfarrkonventen und Pfarrkonferenzen, wie wir mit dieser narzisstischen Kränkung umgehen wollen und sollen.

Der Weg wird wahrscheinlich darin bestehen, dass wir noch mehr zusammen halten, dass wir in dem anderen wieder die Schwester, den Bruder entdecken und Solidarität wieder stärkeres Gewicht gewinnt. Möglicherweise wird die Volkskirche, so wie wir sie jetzt kennen und wie wir uns in ihr wohlfühlen und in sie hineingewachsen sind, in 20 Jahren nicht mehr so sein. Vielleicht gibt es in den Städten noch gewisse kirchliche Zentren. Dann gibt es Oasen bei den Orden oder ordensartigen Gemeinschaften und dann gibt es vielleicht viele Hauskreise. Wir denken immer, die Kirche Jesu Christi soll so bestehen bleiben, wie wir sie erlebt haben - aber es gab ja im Laufe der Kirchengeschichte viele Episoden, in denen die Kirche nur aus einem kleinen Häuflein Treuer bestand. Uns ist nirgendwo gesagt, dass die Kirche großen Einfluss und große Macht haben wird. Wir haben nur die Zusage, dass Gott die Kirche bis zum Ende der Zeit tragen wird.

### **Achtsamkeit als Schlüssel zu inneren Erneuerung**

Ich meine, gerade in unserem Beruf, und damit komme ich zum Ende, ist Achtsamkeit ein ganz entscheidender Wert. Nicht nur für die Seelsorge, da ist sie sowieso der oberste Wert, aber auch so für mich, dass ich erst einmal mir selbst gegenüber achtsam werde und dann auch wieder achtsam auf andere Menschen zugehen kann. Die Konzentration im Doppelsinn oder in der Mehrdeutigkeit dieses Wortes, das auf ein Zentrum hin sich orientieren, die Meditation. Zu sich kommen, Kräfte sammeln und bündeln, Wichtiges von Unwichtigem trennen, sich zur Mitte orientieren - was ist die Mitte in der Kirche? - sich zentrieren, zur Mitte finden, aus der Mitte leben, ins Lot kommen, sich auf das Wesentliche besinnen, wesentlich werden, wieder zu Stand und Wesen kommen.

Buddhistisch orientierte Psychologen, bzw. allgemein die Buddhisten sagen das schon seit Jahrhunderten oder Jahrtausenden, dass es die Aufgabe des Menschen ist, zur Besinnung zu kom-

men, zu sich zu kommen. Der amerikanische Psychiater John Kabat-Zinn ist sehr hervor getreten, weil er in den 70 er Jahren in Massachusetts eine Stressklinik aufgebaut hat, wo er die Menschen mit einen völlig alternativen Konzept behandelt hat: Es gab dort nur Meditation und Bewegung. Er selber ist Buddhist und hat den Leuten das Sitzen in Form des Zen gelehrt. Das war sehr aufwändig mit achtwöchigen Kursen. Da musste man jeden Tag 2 x  $\frac{3}{4}$  Stunde sitzen. 2 x  $\frac{3}{4}$  Stunde Yogaübungen machen und noch 2 x  $\frac{3}{4}$  Stunde einen Bodyscan machen. Dabei legt man sich hin und geht mit der Aufmerksamkeit durch alle Partien des Körpers. Sehr aufwändig – eine  $\frac{3}{4}$  Stunde. Kabat-Zinn hat ein sehr schönes Buch geschrieben: *Zur Besinnung kommen. Die Weisheit der Sinne und der Sinn der Achtsamkeit in einer aus den Fugen geratenen Welt.*<sup>12</sup> Aber eigentlich brauchen wir den Buddhismus nicht, wenn wir uns wieder darauf besinnen wollen »innerlich« zu werden. Wir haben dieses Wissen darum, was die Seele braucht, wenn sie wachsen will und was ihr gut tut in unserem eigenen christlichen Traditionsschatz. Ich möchte darum meine Ausführungen gerne mit einem Zitat von Bernhard von Clairvaux beenden: »Wenn du weise bist, wirst du dich daher als Schale, nicht als Rohr erweisen. Das Rohr nimmt fast zur gleichen Zeit auf und ergießt wieder was es aufgenommen hat. Die Schale aber wartet bis sie voll ist und gibt so, was überfließt, ohne einen Verlust weiter. Wirklich, ‚Rohre‘ haben wir heute in der Kirche in großer Zahl, aber nur sehr wenige Schalen«.<sup>13</sup> Ein durchaus aktueller Text, wenn man sich den letzten Satz anschaut. Bernhard gebraucht das schöne Bild vom römischen Brunnen: Er empfängt, er darf schöpfen aus der unermesslichen Quelle der Liebe Gottes. Er darf gefüllt werden und erst wenn er angefüllt ist, kann er weitergeben und er verliert nichts dabei, weil ihm die Fülle immer wieder neu geschenkt wird. Ich denke, das ist ein tragendes Bild, das uns vielleicht auch während dieser Tagung begleiten könnte.

## Anmerkungen:

<sup>1</sup> Vgl. Stollberg Dietrich, *Wahrnehmen und Annehmen. Seelsorge in Theorie und Praxis*, Gütersloh 1978.

<sup>2</sup> Vgl. Irmhild Poulsen, *Stress und Belastung bei Fachkräften in der Jugendhilfe: Ein Beitrag zur Burnoutprävention*, Wiesbaden 2012, 13.

<sup>3</sup> Quelle: Pressemappe der TK vom 28.1.2011, in: [www.presseportal.de/pm/6910/1756330/tk\\_techniker\\_krankenkasse](http://www.presseportal.de/pm/6910/1756330/tk_techniker_krankenkasse)

<sup>4</sup> Hartmut Rosa, *Beschleunigung. Die Veränderung der Zeitstruktur in der Moderne*. Frankfurt/M 2005.

<sup>5</sup> Rosa, a.a.O. 82f

<sup>6</sup> Quelle: Bitkom, zit. nach *Der Spiegel*, a.a.O., 73.

<sup>7</sup> Quelle: Nielsen, zit. nach: *Der Spiegel* Nr. 27, 2.7.12, S. 69

<sup>8</sup> Alain Ehrenberg, *Das erschöpfte Selbst – Depression und Gesellschaft in der Gegenwart*. Frankfurt/M 2008.

<sup>9</sup> Ehrenberg, a.a.O. 2.

<sup>10</sup> Zit. bei: Bröckling Ulrich, *Der Mensch als Akku, die Welt als Hamsterrad. Konturen einer Zeitkrankheit*, in: Neckel Sighart / Wagner Greta: *Leistung und Erschöpfung. Burnout in der Wettbewerbsgesellschaft*, Berlin 2013, 179-200, 187.

<sup>11</sup> Eberhard Winkler, Artikel Pfarrer II. Evangelisch, in: *TRE* 26 (1996), 360-374.

<sup>12</sup> Jon Kabat-Zinn, *Zur Besinnung kommen. Die Weisheit der Sinne und der Sinn der Achtsamkeit in einer aus den Fugen geratenen Welt*. Freiamt 2008.

<sup>13</sup> *Sämtliche Werke V (Predigten über das Hohe Lied 39-386)*, Innsbruck 1995, 255-265, 257. Zit. bei: Abel Peter, *Strategien gegen Stress und Burn-out*, in: *Anzeiger für die Seelsorge. Zeitschrift für Pastoral und Gemeindepraxis*, Nr. 1, 2013, 16-18, 18.



# Neuer Geist in alten Organisationen?!

Von *Christhard Ebert, Theologischer Referent im ZMiR, Bielefeld*

**»Erschöpfte Kirche? Geistliche Dimensionen in Veränderungsprozessen« – Fachtagung des EKD-Zentrums für Mission in der Region, Kloster Drübeck (Ilseburg/Harz), 3./4.11.2014**

## 1. Erschöpfte Organisation Kirche

Sie ahnen oder wissen es spätestens seit den Impulsen von Andreas v. Heyl: Erschöpfung ist kein ausschließlich individuelles Phänomen. Es hat immer auch etwas mit den Strukturen zu tun, in denen Menschen arbeiten und leben. Oder etwas weiter gefasst: es hat etwas mit den sozialen Systemen zu tun, in denen Menschen leben und arbeiten. Dann liegt die Frage auf der Hand: können nicht auch soziale Systeme – und in diesem weiten Sinn gebrauche ich auch den Begriff der »Organisation« – können nicht auch soziale Systeme Anzeichen von Erschöpfung zeigen, erkranken oder gar ausbrennen? Auch hier ahnen oder wissen Sie es bereits: Ja, sie können. Und auch ja, es geschieht ihnen.

Mein erster Teil geht also dieser Frage nach: was passiert da? Was können wir wahrnehmen? Ich halte diesen diagnostischen Teil recht kurz. Sie können sich bei Interesse ausführlicher im ZMiR:klartext »Tun und Lassen«<sup>1</sup> informieren. Er ist dennoch notwendig, weil die Zusammenhänge, die zu einem Ausbrennen führen, eben auch die Zusammenhänge sind, in denen eine Heilung geschehen kann.

Organisationen als soziale Systeme sind nicht einfach wie ein Container, in denen einfache und auf Ursache und Wirkung zurückführbare Prozesse ablaufen. Sie sind auch nicht einfach nur als Summe von Handlungsmustern der Mitglieder einer Organisation aufzufassen. Sie sind komplexe Systeme und bilden emergente Phänomene aus, die zwar in den Kontext des Systems gehören, aber nicht präzise vorhersagbar sind und nicht auf einzelne Elemente reduzierbar sind.

Soziale Systeme können sich daher wie ein einziger Organismus verhalten und sie bilden entsprechende Haltungen aus. Deshalb kann man sie tatsächlich wie eine Persönlichkeit verstehen, die ihre eigenen individuellen Merkmale ausgebildet hat, die Werte und Überzeugungen besitzt, ein bewusstes und ein unbewusstes Gedächtnis hat usw.<sup>2</sup>

Diese Fähigkeit eines sozialen Systems, emergente Phänomene auszubilden und sich dabei wie ein einziger Organismus verhalten zu können, ist nun eine der Voraussetzung dafür, sich auch als Organisation zu erschöpfen.

Wenn man z.B. vom Modell der organisationalen Lebenszyklen<sup>3</sup> ausgeht, ist eine interessante Schlussfolgerung möglich. Denn dann muss man sagen: Die Wahrscheinlichkeit oder das Risiko, an einem organisationalen Burnout zu erkranken, steigt an, je größer, je älter und je marktferner eine Organisation ist. Übertragen Sie das bitte mal - allgemein - auf unser System Kirche: ziemlich alt, ziemlich groß und auch ziemlich marktfern – wenn man nur davon ausgeht, dass wir über die Hälfte unserer eigenen Mitglieder nicht mehr erreichen. Das heißt jetzt noch nicht, dass unsere Kirche erkrankt ist – bzw. kann man darüber nichts sagen, weil sie zu unterschiedlich und unübersichtlich ist. Aber es soll doch Ihre Aufmerksamkeit wecken und Ihre Wahrnehmung etwas schärfen im Blick auf das System Kirche, mit dem und in dem Sie selbst unterwegs sind. Wie sehr ist Ihre eigene Organisation im Stress? Wir kennen drei organisationale Stressfaktoren<sup>4</sup>:

- Externer Systemstress – alle externen Faktoren, auf die wir nur reagieren können, aber nicht aktiv gestalten können
- Interner Ressourcenstress – alle internen Faktoren einer Organisation, die selbst gestaltet werden können
- Endogener Identitätsstress – alle Faktoren, die die Sinnfrage und die Organisationsidentität beeinflussen

Ich möchte hier kurz innehalten und Sie mit drei einfachen Fragen in eine kleine persönliche Besinnung führen. Schätzen Sie bitte im Blick auf Ihre Organisation (Dekanat, Gemeinde, Einrichtung...) auf einer Skala von 1 bis 10 ab:

1. Wie sehr beschäftigt Sie der kirchliche Strukturwandel? (1 = nie | 10 = immer)

2. Wie oft haben Sie in den vergangenen drei Jahren die Aufgabenfülle Ihrer Organisation reduziert? Achtung: Hier und bei der nächsten Frage ist die Skala umgedreht. Hier steht 10 für »nie« und 1 für »sehr häufig«.

3. Wie oft reden Sie in Ihrer Organisation über Themen wie Macht, Konkurrenz, Status, Privilegien oder Einfluss? (10 = nie | 1 = sehr häufig)

Zählen Sie die Punkte, die Sie jeweils gegeben haben, nun zusammen. Wie viele von Ihnen haben bis einschließlich 10 Punkte? Bitte Hand heben! Sie dürfen der Zukunft gelassen entgegensehen. Wer hat bis einschließlich 20 Punkte? Bitte die Hand heben. Das Mittelfeld, ist noch alles ok. Aber achten Sie darauf, dass der Stresspegel nicht steigt. Wer hat bis einschließlich 30 Punkte? Bitte die Hand heben. Sie dürfen sich Sorgen machen und sollten sich vielleicht überlegen, etwas zu ändern.

Auf drei Fragen kann man natürlich keine tragfähige Diagnose aufbauen, das ist klar. Aber sie decken die drei genannten organisationalen Stressfaktoren ab und wer sich bei allen drei Fragen eine überdurchschnittliche Punktzahl hat geben müssen, kann dies zumindest als Indikator verstehen, dort mal etwas gründlicher hinzuschauen.<sup>5</sup>

## 2. Was der Geist mit der Organisation zu tun hat

Und Jesus sprach: Man füllt auch nicht neuen Wein in alte Schläuche; sonst zerreißen die Schläuche und der Wein wird verschüttet und die Schläuche verderben. Sondern man füllt neuen Wein in neue Schläuche, so bleiben beide miteinander erhalten. (Mt. 9, 17) Wir sind beim Titel dieses Impulses angekommen. Sollte Jesu Gleichnis auch für Organisationen gelten, müsste man dann nicht sagen: Wir halten den Heiligen Geist lieber fern von unserer Organisation und unseren Strukturen, sonst zerreißt es uns.

Und tatsächlich: da die Emergenz in sozialen System – und auch in der Kirche – auf selbstreferentiellen und rekursiv verschachtelten Prozessen beruht, neigen größere und ältere Systeme dazu, ihre Systemgrenzen gegenüber ihrer Umwelt abzuschotten. Sie nehmen immer weniger Energien und Informationen von außen auf, verlieren den Kontakt zur Umwelt und beginnen zunehmend, um sich selbst zu kreisen. Selbsterhalt wird wichtiger als Auftrag. Der Heilige Geist spielt in einem solchen kirchlichen System irgendwann keine Rolle mehr.

In der Tat: Vielleicht hat es keinen Zweck, unsere verkrustete Struktur retten zu wollen. Vielleicht sollten wir unsere Kräfte nicht länger sinnlos verbrennen. Vielleicht sollten wir uns an Jesu

Gleichnis konsequent halten und Neues, Kreatives, Innovatives, Geisterfülltes ausschließlich in neue Schläuche gießen und die alten einfach aufgeben. Manchmal bin ich sehr geneigt, das zu tun – zum Beispiel in manchen zähen und mühseligen Beratungsprozessen, in denen sich das Alte immer wieder durchsetzt.

Dennoch tendiere ich im Augenblick dazu, dieser radikalen Strategie nicht zu folgen. Denn:

1. Darüber zu reden ist einfach. Es zu tun ist das genaue Gegenteil.

2. Mein persönlicher Antrieb wäre zumindest teilweise durchsetzt mit Frust und/oder Wut. Keine guten Ratgeber.

3. Auch alte Organisationen (selbst sterbende) sind oft noch stabil genug, um zu beheimaten, zu wärmen, zu stabilisieren, zu bergen. Wer kümmert sich, wenn Menschen plötzlich in der Kälte stehen, wenn ihnen auch noch das genommen wird?

4. Haben wir überhaupt neue Schläuche oder nur Variationen der alten? Und wo kommt der neue Wein her?

5. Selbst wenn wir hätten: auch dieser neue Wein wird alt, auch diese neuen Schläuche werden bröselig. Das Spiel beginnt erneut.

Vielleicht geht das nicht anders. Vielleicht haben wir das schon versucht. Vielleicht könnte da ja jeder kommen. Und so weiter. Hier in der Doku eines ZMiR-Fachgesprächs<sup>6</sup> haben wir mal 50 Gründe aufgelistet, sich nicht zu bewegen. Das ist ganz hilfreich, wenn Sie mal ein paar gute Gründe brauchen, etwas nicht zu tun...

Aber natürlich geht es nicht darum, nichts zu tun. Darum möchte ich einer ganz anderen Strategie folgen. Weil die Kirche Jesu Christi sich eben nicht selbst verdankt, sich nicht selbst erschafft, sondern Geschöpf und Geschenk des lebendigen Gottes ist, schlage ich einfach vor, das auch organisational ernst zu nehmen. Systemtheoretisch würde das bedeuten, das theologische Paradigma von geglaubter, unsichtbarer Kirche und gelebter, sichtbarer Kirche neu zu deuten und beide Aspekte als Aspekte eines einzigen, lebendigen Systems zu verstehen. Herauskommen könnte dabei etwas, das ich gern als »gottofenes« System bezeichne. Ein solches System würde sich nach außen öffnen – durch die Beziehung zu Gott und die Offenheit für das Wirken

des Heiligen Geistes. Es wäre immer etwas mehr am Rand der Instabilität als der Stabilität, würde aber mehr Informationen von außen aufnehmen und schneller und flexibler auf Änderungen der Umwelt reagieren können. Ein solches System wäre nicht labil. Seine Instabilität nach außen durch offenere und flüssigere Grenzen würde Hand in Hand gehen mit vertrauensvollen Beziehungen nach innen und einer gemeinsamen spirituellen Praxis – und hiermit meine ich alles andere als eine uniforme Frömmigkeit. Es gäbe in einem gottoffenen System eine ganze Reihe von Verschiebungen, von Perspektivwechseln gegenüber dem, was wir kennen. Nur ein paar Beispiele, die ich für möglich halte:

- von der Bestandssicherung hin zum Vertrauen: Mt 6,25f »Sorgt euch nicht um euer Leben. Trachtet zuerst nach dem Reich Gottes und seiner Gerechtigkeit, so wird euch das alles zufallen.«
- von der Beharrung hin zum Aufbruch Joh 12,24 »Wenn das Weizenkorn nicht in die Erde fällt und erstirbt, bleibt es allein; wenn es aber erstirbt, bringt es viel Frucht.«
- von Selbstsicherung hin zur Selbsthingabe: Mt 13,44 »Das Himmelreich gleicht einem Schatz, verborgen im Acker, den ein Mensch fand und verbarg; und in seiner Freude ging er hin und verkaufte alles, was er hatte, und kaufte den Acker.«
- von Binnenorientierung hin zur Außenorientierung: Lk 15,7 »So wird auch Freude im Himmel sein über ›einen‹ Sünder, der Buße tut, mehr als über neunundneunzig Gerechte, die der Buße nicht bedürfen.«
- von Selbstwirksamkeit hin zur Gotteswirksamkeit: 2Kor 4,7 »Wir haben aber diesen Schatz in irdenen Gefäßen, damit die überschwängliche Kraft von Gott sei und nicht von uns.«

Diese Perspektivwechsel oder Verschiebungen könnten in der Konsequenz bedeuten, dass

- die bisherige Dominanz ökonomischer Strukturentscheidungen relativiert wird,
- Maßnahmen der Bestandssicherung den Notwendigkeiten der Kommunikation des Evangeliums zugeordnet werden,
- Strukturveränderungen abhängig werden von inhaltlichen Anforderungen,

- geistliche Inhalte in Gemeinden und Regionen wichtiger werden als soziale oder kulturelle,

- Leitungsgremien auf allen Ebenen zunehmend ihre geistliche Kompetenz entdecken.

Darüber hinaus bin ich davon überzeugt, dass wir in einem solchen gottoffenen System einige Blockaden überwinden könnten, z.B. Blockaden durch falsche Alternativstellungen zwischen Neu und Alt, Tradition und Zukunft, Kontemplation und Aktion, Hierarchie und Netzwerk.

Insgesamt könnte Kirche als gottoffenes System Selbstabschließungen vermeiden, mehr Relevanz gewinnen und wieder attraktiver und wirksamer werden.

Liebe Schwestern und Brüder, ich hoffe nicht, dass jemand von Ihnen denkt: Das hört sich aber paradiesisch an. Wenn doch, bitte ich um Vergebung, denn dann habe ich überzogen. Denn darum geht es überhaupt nicht. Es geht einfach nur um den Versuch, die Art und Weise, wie wir hier Kirche leben, auf neuen Wegen mit der Gegenwart des Auferstandenen und der Kraft des Heiligen Geistes in Verbindung zu bringen, damit wir das tun können, wozu es uns überhaupt gibt und braucht: das Evangelium auszurichten an alles Volk und Gottes – nicht unserer – Mission in dieser Welt zu folgen.

### 3. Wie der Geist in die Organisation kommt – organisationale Achtsamkeit

Wie kriegen wir nun mehr Geist in unsere kirchlichen Organisationen hinein? Dazu zwei gute Nachrichten. Die erste: kriegen wir nicht. Die zweite: der kommt von selbst.

Zur ersten: Das macht für mich die Stärke eines gottoffenen Systems aus. Wir stoßen bewusst immer wieder an die Grenzen unserer Möglichkeiten und die Grenzen des Machbaren. Bewusst – weil die Wahrnehmung dessen wichtig ist. An ihr lernen wir Vertrauen. An ihr lernen wir, loszulassen. An ihr lernen wir, uns zu überlassen. An ihr lernen wir vertrauensvolle Gelassenheit. An ihr lernen wir – um es mit einem Stichwort von Henri Nouwen auszudrücken – freundliche Leere.

Und das ist das zweite: diese freundliche Leere – jenseits von Gedanken und Bildern, von Erwartungen und Absichten – scheint der Heilige Geist den Erfahrungen der christlichen Mystik nach zu bevorzugen. Diese freundliche Leere können wir

nicht herstellen. Sie ereignet sich da, wo wir unser Planen und Wollen losgelassen haben. Sie geschieht, wo wir uns von Zwecken und Zielen verabschiedet haben. Machen können wir hier tatsächlich nichts mehr. Aber – hier nehme ich eine Vorstellung von Ignatius von Loyola zu Hilfe: wir können uns disponieren, wir können uns selbst vorbereiten. Ignatius hat für die individuelle Disposition seine Exerzitien entwickelt, die bis heute eine gute Hilfe auf dem Weg in die freundliche Leere sein können.

Für die organisationale Disposition – für den Weg also in ein gottoffenes System hinein – schlage ich das Modell der organisationalen Achtsamkeit vor. Es hat den Vorteil, dass es da beginnt, wo wir uns auskennen, nämlich beim Machen und uns über das Lassen dorthin führt, wo wir organisational auf jeden Fall noch stark fremdeln: nämlich in der Stille und in alles bergender Leere.

Achtsamkeit ist so etwas wie eine umfassende Haltung des Lebens – ein Lebensprinzip - und umfasst ein Bewusst-Sein für Körper, Geist, Seele und unsere Außenbeziehungen. Auch wenn der Begriff erst in jüngerer Zeit vor allem durch buddhistische Achtsamkeitsübungen eine gewisse Attraktivität gewonnen hat, ist die Sache selbst tief in christlicher Tradition verankert – von den Wüstenvätern und -Müttern des 4. Jahrhunderts über die benediktinische Tradition bis hin zu heutigen Modellen der Geistlichen Begleitung. Ein achtsamer Mensch achtet auf seinen Körper und sorgt für genug Bewegung, gesunde Nahrung und ausreichend Schlaf. Er achtet auf den Geist und gönnt ihm Kultur und Bildung. Er achtet auf die Seele in Gebet, Stille, Gottesdienst und Meditation. Und er achtet auf seine Beziehungen in Empathie, Gelassenheit, Wertschätzung und Präsenz.

Für einen individuellen Weg in die Haltung der Achtsamkeit hinein gibt es eine Fülle von hilfreicher Literatur, für einen gemeindlichen oder regionalen Weg allerdings kaum. Deshalb wäre zu überlegen, was Körper, Geist, Seele und Beziehung übertragen auf eine Organisation bedeuten können.

- Die Seele einer Organisation ist ihr »Fenster zum Himmel«, die Gegenwart Gottes in ihr.
- Der Geist einer Organisation umfasst ihre Werte, ihre Überzeugungen, ihre Leidenschaft und ihr Wissen.
- Zum Körper einer Organisation können wir alles zählen, was ihre äußere Erscheinung aus-

macht und die Art und Weise, wie sie in ihrer Umwelt agiert – Strukturen und Prozesse also.

- Und ihre Beziehungen nach außen umfassen alle Kontakte, Begegnungen und Kommunikationsprozesse zu anderen Menschen, anderen Organisationen, zu Gesellschaft und zur Umwelt.

Wenn eine Organisation einen Weg in die Haltung organisationaler Achtsamkeit gehen will, wird sie lernen, sich alle dieser inneren und äußeren Aspekte bewusst zu werden. Das ist ein Lernweg mit den drei Dimensionen Wahrnehmen – Reflektieren – Reagieren. Im Folgenden liste ich einfach ein paar Fragen auf – beispielhaft nur und ganz sicher unvollständig, denn konkrete Fragen, die zu konkreten Antworten führen, lassen sich nur im Blick auf konkrete Situationen finden.

Dieser Weg kann in der Mitte, der Seele beginnen.

- Wahrnehmung: Gibt es eine Vision? Hat eine Gemeinde, eine Region, eine kirchliche Einrichtung eine gute und starke Vision ihrer selbst? Hier würde ich anfangen. Ja, und auch wenn es für ein kirchliches Verwaltungsamt vielleicht verwegen klingt, ihm eine Vision zumuten zu wollen oder gar nach Leidenschaft zu fragen – es ist nicht abwegig, sondern in unserem Zusammenhang sogar notwendig. Dann: welche geistlichen Vollzüge gibt es in der Organisation?

- Reflektion: Sind die geistlichen Vollzüge mit der Vision verbunden? Gibt es Räume der Stille, die selbst freundliche Leere ausstrahlen? Bekommt das innere Feuer, das jeder Mensch und jede Organisation braucht, genug Nahrung? Im Gebet, Meditation oder vielleicht sogar etwas wie organisationalem Sabbat?

- Reaktion: Hier bereits werden sich erste Schritte zeigen. Was hier verändert wird, wirkt sich bereits auf alle anderen Aspekte aus.

Der zweite Schritt ist der Blick auf den Geist.

- Wahrnehmung: Welche Werte gelten? Welche offenen und verdeckten Überzeugungen sind da? Welche Leidenschaft glüht (oder auch nicht)? Welche Geschichten werden erzählt und welche Legenden tradiert? Wie ist der Zugang zu organisationalem Wissen? Wie ist es um Fort- und Weiterbildung bestellt?

■ **Reflektion:** Sie bringt diese Wahrnehmung mit der Seele zusammen und fragt nach Übereinstimmung oder Unterschieden.

■ **Reaktion:** Die Seele wird sagen, was an Veränderungen notwendig ist. Welche Geschichten z.B. müssen neu erzählt werden? Welche Erfahrungen müssen neu gemacht werden?

Im dritten Schritt kommt der Körper in den Blick.

■ **Wahrnehmung:** Wie sind Strukturen und Prozesse zu beschreiben? Was läuft offen ab, was verdeckt?

■ **Reflektion:** Passen die Strukturen und Prozesse zu Geist und Seele? Wird z.B. die Möglichkeit, einen Raum der Stille während der Arbeitszeit aufzusuchen, nicht nur geduldet, sondern aktiv unterstützt, indem Arbeitsabläufe so verändert werden, dass das möglich wird?

■ **Reaktion:** Insgesamt wird gefragt: Was kann verändert werden, damit eine achtsame Gesamtheit entsteht? Was kann auch nicht verändert werden und welche Auswirkungen hat das auf Geist und Seele?

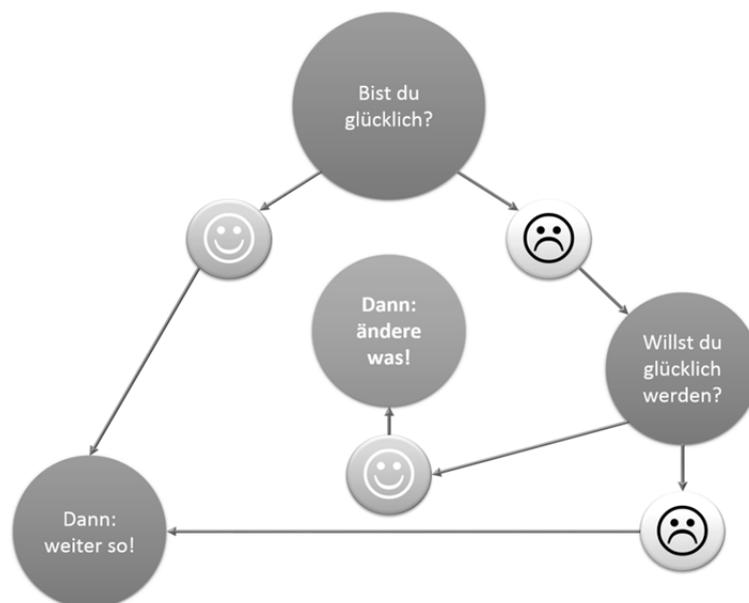
Im vierten Schritt spielen dann die Außenbeziehungen eine Rolle. Und auch hier natürlich mit den drei Dimensionen wahrnehmen – reflektieren – reagieren.

Ich vermute, Sie merken: was ich Ihnen jetzt sozusagen im Schnelldurchgang für die Füße

geworfen habe, hört sich nach einer komplexen Angelegenheit an. Sie vermuten zu Recht. Etwas anderes zu behaupten, wäre unredlich. Es ist komplex, es ist langwierig und Garantien auf Erfolg gibt es keine – denn: gerade die Organisationstypen, die wir in kirchlichen Kontexten antreffen, mögen keine Veränderung. Und gerade deshalb brauchen sie sie. Aber auch hier wieder: nicht um der Organisation willen, sondern um des Auftrags willen.

Nun sollte Sie das alles nicht schrecken. Im Gegenteil. Komplex ist eben nicht kompliziert. Das ist das Schöne daran. Systemtheoretisch gesprochen: Durchbrechen Sie an geeigneter Stelle einfach mal ein Muster und Sie dürfen mit neuen emergenten Phänomenen rechnen. Das kann sogar richtig Spaß machen. Geistlich gesprochen: Gott hat uns nicht gegeben den Geist der Furcht, sondern der Kraft und der Liebe und der Besonnenheit (1Tim 4,7). Das kann sogar richtig Hoffnung machen.

Und zum Schluss, bevor die Arbeit in den spirituellen Reisegruppen wieder beginnt: Falls Ihnen der Gedanke an auch geistgetränkte Komplexität noch Kopfzerbrechen machen sollte – das muss ja nicht sein. Da haben wir was für Sie. Eine kleine Entscheidungshilfe. Die basiert auf geschlossenen Fragen. Und geschlossene Fragen sind ein wunderbares Mittel, um sich Komplexität vom Hals zu halten. Das geht so:



Die Ausgangsfrage, die Sie an nahezu alle Herausforderungen legen können:

Bist du glücklich?

Wenn ja, dann mach einfach weiter wie bisher.

Wenn nein, kommt die nächste Frage: Willst du glücklich werden?

Wenn du das nicht willst, dann mach doch einfach weiter wie bisher.

Wenn doch, dann ändere was!

Nehmen Sie die Frage nach dem Glück in Ihre Reisegruppen mit hinein. Welche Sehnsucht spüren Sie bei dem Thema Geist und Organisation? Und wie können Sie Ihrer Sehnsucht folgen?

### Anmerkungen:

<sup>1</sup> Christhard Ebert, *Tun und Lassen. Entlastungsberatung für die Kirche*. ZMiR:klartext, Dortmund 2014

<sup>2</sup> Vgl. dazu: William Bridges, *Der Charakter von Organisationen*. Göttingen 1998

<sup>3</sup> Vgl. dazu: Gustav Greve, *Organizational Burnout – Das versteckte Phänomen ausgebrannter Organisationen*. Wiesbaden 2012, 29.

<sup>4</sup> Greve, a.a.O. 41

<sup>5</sup> Von den 65 Teilnehmenden der Tagung meldete sich niemand mit bis zu 10 Punkten, aber etwas weniger als die Hälfte mit 20-30 Punkten.

<sup>6</sup> *Widerstand ohne Ergebung. Dokumentation des Fachgesprächs am 21.03.2013, Hofgeismar*. ZMiR:doku 04/13, Dortmund 2013.



# Mystik und mentales Coaching

Von Prof. Dr. Sabine Bobert, Universität Kiel

**»Erschöpfte Kirche? Geistliche Dimensionen in Veränderungsprozessen« – Fachtagung des EKD-Zentrums für Mission in der Region, Kloster Drübeck (Ilsenburg/Harz), 3./4.11.2014**

**Auszug mit freundlicher Genehmigung der Verfasserin aus: Sabine Bobert, *Mystik und mentales Coaching mit MTP – Mental Turning Point*®, 2. überarbeitete Auflage, Kiel 2015.**

## 1. Einleitung

Das Christentum ist nicht so banal, wie es zurzeit im Westen vermarktet wird. Es ist mehr als ein Humanistenclub. Es zielt seit seinen Anfängen auf die Erleuchtung und die Vereinigungserfahrung mit der letzten Wirklichkeit. Sie müssen nicht die Religion wechseln, um diese Erfahrungen zu machen. Die großen Abwanderungsbewegungen in andere Religionen sind die Antwort auf die Verniedlichung und Banalisierung des Christentums, denn »Die unendliche menschliche Seele kann niemals Erfüllung finden, außer durch das Unendliche selbst.«<sup>1</sup>

Das Christentum ist keine Lehre, sondern in erster Linie eine Lebenspraxis, die auf die Vereinigung des Menschen mit Gott zielt. Erst von diesem Zielpunkt aus lassen sich die heiligen Texte und die mystische Theologie in ihrer Tiefe verstehen. Die Theologie hat eine Philosophie daraus gemacht. Antike Philosophien hingegen waren noch mit einer bestimmten Lebenspraxis verbunden, häufig mit Übungen wie Fasten und Schweigen, die die Selbsterkenntnis unterstützten. Erst aus der rechten Lebenspraxis folgen richtige Erkenntnisse. Stellen Sie sich eine Tai-Chi-, eine Zen-oder eine Yoga-Stunde vor, die nur aus Anpredigen besteht. Wie absurd! Doch dieselben Zustände im westlichen Christentum fallen kaum noch jemandem als absurd auf. Als Vivekananda um 1900 als der erste Yogi in die USA kam, traf er auf Christen, die ihr Christsein als Belehrtwerden verstanden. Das genügte ihnen. Sie begriffen nicht, was Vivekananda von ihnen wollte, als er darauf bestand: »Praxis ist absolut notwendig. Ihr könnt Euch hinsetzen und mir jeden Tag stundenlang zuhören, aber wenn ihr nicht übt, werdet ihr keinen Schritt weiterkommen. Es hängt alles von der Praxis ab. Wir verstehen diese Dinge niemals, bis wir sie erfahren.«<sup>2</sup>

Die Übungen dieses Buches machen Sie für sich, für Ihre Lebenswelt und für die verborgenen Dimensionen dieser Wirklichkeit wahrnehmungsfähiger. Die Zeit des Belehrens ist in einem Zeitalter religiös mündiger Menschen vorbei. »Lehre« muss wieder die Urgestalt annehmen: Jemand, der Gott erfahren hat, führt andere Menschen zu spirituellen Erfahrungen hin – durch Einweihungsrituale und durch individuelle Übungen, die der Einweihung<sup>3</sup> dienen.

Die Reformation ist kein historisches Datum, auf dem man sich ausruhen könnte. Sie geht weiter. Die Übungen in diesem Buch setzen auf eine neue Reformation durch eine lebendige Mystik. Es geht um eine Mystik, die mitten im urbanen Kontext eingeübt werden kann. Was nützt das evangelische Dogma vom »allgemeinen Priestertum«, wenn die »allgemeinen Priester« Gott nicht mehr spüren? Je ferner Gott ist, desto wichtiger wird der Streit über Kleinigkeiten – über Begriffe, über Dogmen, über Machtsphären. Je näher Gott kommt, desto undogmatischer wird eine Religion. Jeder begreift, dass er seine Erfahrungen in diese, aber ebenso in jene Worte fassen könnte – und dass keines dieser Worte die Erfahrung fassen kann.

Aus einer lebendigen Mystik wird ein undogmatisches Christentum geboren, bei dem jeder seine Erfahrungen in eigene Worte fassen kann. Es wird eine Netzwerk-Kirche entstehen, die sich quer zu den konfessionellen Grenzen organisiert. Sie öffnet sich aus der Mitte der Gotteserfahrung heraus für den Austausch mit anderen Religionen. Die neuen Mystikerinnen und Mystiker lassen den Streit über Begriffe hinter sich, weil sie durch Erfahren begreifen.

## 2. Einen mentalen Wendepunkt einleiten

»Irgendwann ist der Zeitpunkt erreicht, wo einen der Gedanke befällt, bis hierher so viel Falsches und Peinliches getan, so viel Unsinn geredet, so viel Entscheidendes versäumt zu haben, dass es in diesem einen Leben nie mehr wettzumachen ist. Wenn man dann versucht, es dennoch wettzumachen, beginnt der interessantere Teil desselben.«<sup>4</sup>

»MTP« steht für »Mental Turning Point« – »Mentaler Wendepunkt«. Drei einfache Übungen geben Menschen den Schlüssel zur Lebenswende. Die

Klosterübungen im Westentaschenformat bündeln die spirituelle Weisheit der ersten christlichen Wüsteneinsiedler für heutige Lebensverhältnisse. Alle drei Übungen führen Menschen in ihre Wesensmitte. Wer mit der eigenen Mitte verbunden ist, sieht sein Leben und die Welt anders.

Für diese Verwandlung durch Zentrierung reichen drei Übungen. In der Mystik ist weniger stets mehr. Lieber einen Diamanten haben als 100 Kilo Brikett. Qualität statt Quantität. MTP ist spiritueller Minimalismus.

Die Übungen sind schnell erlernbar. Sie passen in jedes Zeitfenster des Arbeitstages. Die Mini-Übungen erfordern weder weiterführende Kurse noch eine jahrelange Dauerabhängigkeit von einem Lehrer.

Man kann mit den MTP-Übungen drei Ziele verfolgen: Coaching, Heilung und Mystik. Ob eine Mystik gut ist oder ob sie lediglich in Parallelwelten führt, das erweist sich im Alltag. Bei einer alltagstauglichen Mystik werden einem die Gedanken, Gefühle und Willensimpulse zunehmend klar. Ein Schleier aus alten Mustern lichtet sich. Ein Leben aus Wiederholungsschleifen öffnet sich zum Leben live. Ab jetzt gibt es nichts Spannenderes als das Leben selbst.

Zu welchem Ziel Sie mit den Übungen unterwegs sind, das bestimmen Sie selbst. Sie steuern dies über die Übungsfrequenz. Wer wenig übt, lebt weiterhin zerstreut und hält seine mentalen und emotionalen Schleifen für die Wirklichkeit. Wer viel übt, kommt im Jetzt an. Er erlebt sich als Schöpfer der Wirklichkeit.

### 3. Die MTP-Willens-Übung

In unserer Kultur lernen wir, dass wir autonome und freie Bürger sind. Doch wie autonom sind wir tatsächlich? Wie stark werden wir täglich manipuliert? Dies zeigt uns die Willens-Übung.

Statt Ihnen einzureden: »Sie sind frei« oder »Sie werden andauernd manipuliert«, machen Sie sich lieber selbst ein Bild davon. Das geht ganz einfach:

Denken Sie sich eine spielerische Minihandlung aus, die Sie mitten unter Menschen ausführen können. Führen Sie diese Handlung ab jetzt zu jeder vollen Stunde aus, die Sie wach sind. Gönnen Sie sich gegen Perfektionismus einen Korridor der Barmherzigkeit von plus minus 15 Minu-

ten. Es reicht, die Handlung kurz einmal auszuführen!

Beispiele: sich kurz ans Ohr tippen, mit den Zehen wackeln, zwei Finger zusammenlegen.

Spielregeln:

- Legen Sie allen Leistungsdruck ab! Die Übung ist keine weitere Pflicht in Ihrem vollen Tagesprogramm! Mit Leistungsdruck verderben Sie sich die Freude beim Üben.
- Kritisieren Sie sich nicht für Fehlschläge! Gratulieren Sie sich stattdessen für jeden kleinen Erfolg!
- Es geht beim Üben nicht um Drill sondern darum, dass Sie Ihrem eigenen Willen umringt von Pflichten und Wünschen Anderer regelmäßig Aufmerksamkeit schenken, damit er stärker wird.
- Die Übung ist eine spielerische Selbstbegegnung. Sie sollen hier nicht funktionieren müssen!
- Die Minihandlung soll einfach sein, damit Sie sie jederzeit und überall ausführen können. Gegenbeispiel: Eine Blume zu gießen passt nicht in jede Situation und erfordert zu viel Aufwand.
- Die Handlung soll ausgeführt und nicht nur gedacht werden. Es geht darum, dass Sie Ihren Körper als Hauptwerkzeug zum Handeln einbeziehen.
- Nur ihr eigener Wille, nicht äußere Wecker wie das Handy, darf Sie an ihr Vorhaben erinnern. Ihr Wille selbst soll zu Ihr innerer Wecker werden.
- Rechnen Sie mit mehreren Jahren für die Entwicklung eines Willens, der sich nicht durch Pflichten ausschalten lässt und der sich nicht durch die Wünsche Anderer ablenken lässt.

### Höherer Schwierigkeitsgrad

Die stündliche Variante ist für Einsteiger die einfachste, weil Sie hier die meisten Trefferchancen haben. Sollte Ihnen die Übung über mehrere Monate hinweg mit etwa zehn Treffern pro Tag gelingen, dann können Sie den Schwierigkeitsgrad durch diese Varianten steigern:

- Reduzieren Sie die Übung auf drei oder vier von Ihnen gewählte Zeitpunkte pro Tag.

- Schwierige Situationen wählen: Wählen Sie Übungszeiten, zu denen Ihnen die Übung bislang am schwersten fiel.
- Zu jeder Tageszeit eine andere Minihandlung machen: Wählen Sie unterschiedliche Minihandlungen für Ihre verschiedenen Übungszeiten.
- Variieren Sie monatlich, wöchentlich oder täglich Ihre Übungszeit. Legen Sie beispielsweise morgens fest: »Heute will ich es um 10.45 Uhr, um 13.30 Uhr und um 17.30 Uhr schaffen.«

### Hören Sie nicht auf zu trainieren!

Hören Sie möglichst nie mit dieser Übung auf. Sie werden ähnliche Erfahrungen machen wie beim Sport. Sie können sich durch eine höhere Übungsfrequenz einen stärkeren »Willensmuskel« antrainieren. Sie können durch eine Basisrate an Übungen die gute Form, die Sie erreicht haben, erhalten. Wenn Sie aufhören zu üben, sinken Sie früher oder später auf Ihren anfänglichen Trainingslevel zurück.

### Ziele

Sie können mit dieser Übung mehrere Ziele verfolgen:

- a. Ihre *Selbstwahrnehmung* zum Schutz vor Burnout steigern,
- b. *Selbststeuerung*: Ihren Willen stärken, damit Sie mehr eigene als fremde Ziele umsetzen können,
- c. *Positive Selbstbeziehung*: Ihren Selbsthass in Mitgefühl verwandeln,
- d. *Objektive Wahrnehmung* einüben, die sich vom Urteilen oder Kritisieren unterscheidet.

#### a. *Selbstwahrnehmung zum Burnout-Schutz*

In der ersten Übungsphase dient Ihnen die Willens-Übung als reine Achtsamkeitsübung. Protokollieren Sie gedanklich oder schriftlich, wann Ihnen Ihre Minihandlung gelingt und wann sie noch schwerfällt. Sie erhalten dadurch ein Tagesprofil mit Ihrer eigenen Stresskurve. Wenn die Übung gelingt, sind Sie bei sich. Zu den anderen Zeiten sind Sie außer sich, meist versunken in Pflichten und in Erwartungen anderer.

Ihre Minihandlung kann Sie vor Burnout schützen. Sie signalisiert Ihnen wie ein guter Freund, wann Sie aus der Balance kippen und wann Sie sich in Pflichten und in Beziehungen verlieren.

Eine gesunde Beziehung lebt davon, dass jeder zugleich mit sich selbst in Kontakt bleibt. Wer sich zu lange im Außen verliert, erschöpft sich. Die Übung wird Ihnen Ihre Gefahrenzonen im Tagesprofil markieren.

Üben Sie zu allererst mit dem Ziel der Selbstwahrnehmung. Liebe beginnt mit Aufmerksamkeit. Durch die Übung schenken Sie sich Aufmerksamkeit. Ihre Minihandlung wirkt wie eine Lupe. Sie können jetzt genau hinschauen: Was geschieht mit meinen kleinen Willensvorsätzen? Wer oder was kommt mir immer dazwischen?

Daher: Bevor Sie bei der Übung nach Erfolg streben: Nehmen Sie zunächst möglichst liebevoll Ihr persönliches Tagesprofil wahr: Wer und was ist derzeit noch stärker als mein Willensvorschatz? Wer lenkt mich ab?

Die Antwort der meisten Seminarteilnehmerinnen und -Teilnehmer lautet: Meist sind es Menschen mit ihren Wünschen und Erwartungen und es sind Pflichten, die so viel Druck ausüben, dass wir unsere Willensvorsätze vergessen.

Pflichten sind oft mit Sanktionen verbunden: Man bekommt Ärger, wenn man sie nicht erfüllt. Zur Pflichterfüllung treiben uns Gefühle an wie Angst und Unlust vor Ärger. Die Willens-Übung zeigt Ihnen, inwieweit Sie etwas schaffen, das nur Sie selbst wollen, unabhängig von Lob und Tadel der Anderen. Mit Hilfe der täglichen Übung stärken Sie Ihren eigenen Willen. Die Übung bringt Pflichten und Eigenwille in eine gesunde Balance.

Die Willens-Übung hilft besonders Menschen, die schon als Kinder viel für Andere sorgen mussten: die auf kleine Geschwister aufpassten, Eltern bei ihren Problemen unterstützten und eigene Bedürfnisse zurückstellten. Selten oder nie wurden sie gefragt: »Was möchtest Du?« Diese Menschen sind sehr sensibel für die Bedürfnisse der Anderen geworden, und sie nehmen berufliche Pflichten sehr ernst. Doch ihre eigenen Bedürfnisse bleiben ihnen unklar.

Dadurch entsteht ein starkes Ungleichgewicht. Sie selbst scheinen keine Aufmerksamkeit wert zu sein. Einseitige Liebe, bei der man sich und seine Kraftquellen verliert, macht unglücklich, neidisch und führt ins Burnout. Jesus geht von einer Balance aus: »Liebe deinen Nächsten wie dich selbst.« Liebe klammert niemanden aus – auch nicht Sie.

*b. Selbststeuerung: eigene Ziele umsetzen können*

In der zweiten Übungsphase geht es darum, aus dem Funktionieren auszusteigen. Sie leben nicht nur, um Pflichten und die Wünsche Anderer zu erfüllen. Die Wahrnehmung: »Ich habe die Minihandlung vergessen: um 12 Uhr, um 13 Uhr, um 14 Uhr, ...« zeigt Ihnen an, dass die Balance zwischen eigenen Vorsätzen oder Wünschen und den abzuarbeitenden Pflichten und Erwartungen Anderer zu Ihren Ungunsten gekippt ist. Dies wiederholt wahrzunehmen, führt zunächst zu einer nüchternen Bilanz.

Führen Sie gedanklich oder auf dem Papier eine Liste mit den Situationen, in denen Ihnen die Übung besonders schwerfällt. Diese Liste zeigt Ihnen, wo Sie zu weitaus sich herausgehen.

Solch eine realistische Datenbasis hilft Ihnen, schneller aus einem fremdbestimmten Leben aussteigen zu können. Die Willens-Übung konkretisiert für Sie im Studentakt, warum Sie sich vielleicht leer und unerfüllt fühlen. Sie erkennen jetzt, in welcher Form auch bei anderen Lebenswünschen »irgendwie immer etwas dazwischen kommt«. Zum Verwirklichen großer Wünsche benötigen Sie einen trainierten Willen.

Die Willens-Übung fällt vielen Menschen schwer. Sie schmerzt, weil sie die Übenden enttäuscht. Sie spiegelt Ihnen die Kluft zwischen Ihrem Selbstbild und Ihrer Lebenswirklichkeit wieder. Sie könnten die Übung fortan sein lassen (»funktioniert sowieso nicht«, »bringt mir nichts«) und an Ihrem Selbstbild als autonomer, willensstarker Mensch festhalten.

Ich möchte Sie dazu ermutigen, auch bei vielleicht geringen Erfolgen weiter zu üben. Spiritualität führt uns in unsere die Wahrheit. Sie hat über lange Strecken hin wenig mit Wellness zu tun. Sie lässt uns Menschen auskulturellen Trancen und einem tiefen Bewusstseinschlaf aufwachen.

Die Übung ist der Motor für Ihren spirituellen Weg. Wer die Wahrheit erkennen will, braucht einen starken Willen, denn die Wahrheitserkenntnis setzt die Selbstverwandlung des Erkennenden voraus. Sonst gibt man in Entwicklungskrisen und auf Durststrecken auf. Es gibt keine spirituelle Verwandlung, abgesehen von Widerfahrnissen wie Nahtoderfahrungen oder einzelnen Gipfelerfahrungen (peak experiences), ohne tägliches Üben. Der Übende ist der eigentlich spirituelle Mensch. *Emotionale* Menschen sind rasch

entflammt, werden aber ebenso bald von anderen Impulsen abgelenkt. *Intellektuelle* Menschen, deren Wille untrainiert ist, belassen es häufig bei richtigen Gedanken und überlassen das Handeln Anderen. Beide kommen auf dem mystischen Transformationsweg kaum voran, wenn sie ihren Willen nicht trainieren und möglichst täglich ihre Grundbewusstseinskräfte (Denken, Fühlen, Wollen) durch Üben klären bis diese sehfähig werden für die allem zugrunde liegende Wirklichkeit.

*c. Selbsthass in Mitgefühl verwandeln*

Erst wenn Sie die Willens-Übung längere Zeit mit der Haltung einer liebevollen Selbstwahrnehmung geübt haben, können Sie damit beginnen, erfolgsorientiert zu üben. Beherzigen Sie dabei bitte den Grundsatz: *Beschimpfen Sie sich bitte nicht für Ihre Willens-Blackouts! Entwickeln Sie statt dessen Mitgefühl für sich selbst:* dass andere Menschen und Pflichten mit Ihnen gemacht haben, was sie wollten. Nicht Selbsthass, nur die Liebe wird schöpferisch wirken und Ihnen neue Wege erschließen.

Das Schwierige an der Willens-Übung ist weder die Übung an sich noch das Scheitern. Das Schwierige ist *Ihre persönliche Reaktion* auf das Scheitern. In vielen Menschen lebt so etwas wie eine innere Höllenarmee. Ich nenne sie die »Monster-Armee«. Sie prügelt nach Fehlschlägen auf Sie ein mit Sätzen wie: »Schäm dich!« »Aus Dir wird nie was!«

Diese Quälgeister wurden im Laufe des Lebens von Anderen übernommen. Unbewusst machen sie Ihnen das Leben zur Hölle. Das Schwere aber zugleich Heilsame an der Willens-Übung ist: Sie hebt Ihnen die Monster lautstark ins Bewusstsein.

Das Schmerzlichste, was Sie sich antun könnten, wäre: dass Sie Ihren Monster gehorchen, deren Sätzen zustimmen und meinen, Sie hätten diese Beschimpfungen verdient.

Die beste Art, mit diesen Sätzen umzugehen, ist: Hören Sie diese Beschimpfungen. Aber hören Sie nicht *auf* sie! Hören Sie lieber auf, diesen Unsinn zu glauben! Verweigern Sie den Monstern ab jetzt den Gehorsam!

Monströse Sätze stammen von Menschen, die überfordert waren und Sie nicht angemessen fördern konnten. Zum erfolgreichen Lernen gehören Geduld und Toleranz für Fehlversuche. Geduld ist eine Gestalt der Liebe. Beenden Sie die lieblosen Zeiten, in denen Menschen Ihnen keine

Fehlschläge erlaubten! Beschließen Sie das bewusst! Versprechen Sie sich selbst: »Ich fördere mich durch eine liebevolle und humorvolle Grundhaltung.« Indem Sie dies immer wieder bei Fehlschlägen mit der Willensübung versuchen, werden Sie immer liebevoller mit sich umgehen.

*d. Objektive Wahrnehmung einüben, die bewusst vom Urteilen getrennt wird*

*Nehmen Sie stressfrei und ohne sich zu verurteilen wahr, wann Ihnen die Übung gelingt und wann nicht. Sie üben damit eine spirituelle Grundhaltung ein: etwas wahrzunehmen ohne es zu bewerten. Nehmen Sie Ihre Schwachstellen und Missgeschicke beim Üben wahr, als wären sie ein Schmetterling, der an Ihnen vorbeiflattert. Ersetzen Sie Ihre selbstkritischen Sätze durch den Satz: »Es ist so wie es ist.«*

Üben Sie trotz aller Missgeschicke täglich unverdrossen weiter wie ein Kind, dessen Bauklötze beim Turmbau anfangs immer wieder einstürzen. Nehmen Sie wieder die Lernhaltung eines Kindes ein. Sie wird Ihr Leben verändern.

Falls es Sie tröstet: Sie befinden sich in guter Gesellschaft, falls die Übung in den ersten Monaten nur selten gelingt. Nur Wenigen gelingt es, in Gesellschaft und beim Abarbeiten von Pflichten mit dem eigenen Willen in gutem Kontakt zu bleiben.

#### **4. Die MTP-Gefühls-Übung**

Erschaffen Sie sich in der Phantasie Ihren Traumort, an dem Sie sich perfekt entspannen können. Dieser Ort und Ihre Rolle darin können märchenhafte Züge tragen.

Begeben Sie sich mit allen Sinnen an Ihren Ort. Spüren Sie ihn körperlich.

■ Beispiel: »Ich wohne in meinem eigenen Land hinter dem Deich. Ich reite auf einem Island-Pony über den Deich zum Meer.«

■ Beispiel: »Ich bewohne ein Schloss. Ich sitze auf meiner Schlossterrasse und trinke Kaffee.«

In der Szene bleiben:

Versuchen Sie anfangs, in diesem Zustand zwei bis fünf Minuten zu verweilen. Wenn Sie durch Geräusche oder Gedanken abgelenkt werden, grübeln Sie nicht darüber. Kehren Sie in Ihre

Szene zurück und spüren Sie wieder dieses Gefühl.

Die Szene in den Alltag nehmen:

Gehen Sie wiederholt im Alltag in diese Szene. Hüllen Sie sich schützend in Ihr Gefühl ein. Sie werden dadurch autonom von den Launen anderer.

Meditieren für andere:

Nehmen Sie Ihre Freunde sowie Menschen(-gruppen), die Ihre Unterstützung brauchen, mit in dieses Gefühl hinein, indem sie es ihnen »senden«.

#### **Kriterien für Fortschritte mit der Übung:**

■ **Dauer:** Sie steigern die Verweildauer durch mehr Übungsintervalle, bis Sie den ganzen Tag über in Ihrer positiven Grundstimmung leben.

■ **Stärke:** Das Gefühl kann so stark werden, dass Sie mit seiner Hilfe Ihren Körper direkt entspannen können.

■ **Klarheit:** Sie können verschiedene Gefühle jeweils klar in sich erzeugen.

■ **Unabhängig vom Bild werden:** Statt eines Bildes reicht ein Gedanke (z.B. »Ich bin am perfekten Ort«) als Auslöser für das starke, klare Gefühl.

■ **Krisenfest:** Sie können das Gefühl in kritischen Situationen in sich erzeugen.

■ **Meditieren für Andere:** Sie tragen Andere mit dem von Ihnen erzeugten Gefühl und steuern in Ihrem Arbeitsbereich das Gruppenklima gezielt mit.

■ **Feindesliebe:** Sie nehmen Ihren Feinden die Macht, indem Sie deren Hassfrequenzen durch positive Gefühle auflösen.

#### **Warum ist es sinnvoll, mit inneren Bildern zu arbeiten?**

*Prof. Dr. Wolf Singer vom Frankfurter Max-Planck-Institut für Hirnforschung begründet den Sinn der inneren Arbeit mit Bildern wie folgt: »Wie kernspintomographische Untersuchungen zeigen, ähneln diese Muster [wenn man sich ein Objekt bildlich vorstellt] bis ins Detail jenen, die man findet, wenn die Probanden dasselbe Objekt mit offenen Augen betrachten.«<sup>5</sup>*

Prof. Dr. Herbert Benson argumentiert ähnlich wie Singer: »Die Szenen, an die wir uns erinnern oder die wir uns vorstellen, sind für das Gehirn real.«<sup>6</sup> Für unser Gehirn ist es gleichgültig, ob wir einen Gegenstand oder ein Ereignis *real vor uns sehen*, oder ob wir den Gegenstand als *inneres Bild betrachten*. Unser Gehirn unterscheidet nicht zwischen äußerer und innerer Wirklichkeit, wenn die Bilder der inneren Wirklichkeit klar und stark genug sind.

Das Gehirn reagiert auf äußere und innere Bilder gleich. Innere Bilder werden körperlich real, indem das Gehirn aufgrund dieser Bilder körperliche Prozesse auslöst. »Wenn Sie träumen, daß Sie verfolgt werden, beschleunigt sich Ihr Puls genauso, als würden Sie tatsächlich verfolgt. Für ihr Gehirn, und damit auch für Ihr Herz, ist die Verfolgung real.«<sup>7</sup>

Dies bedeutet für unseren Umgang mit Bildern:

- Spiritualität kann heilen, indem sie uns von krankmachenden Gedanken befreit und uns auf Bilder konzentriert, die heilende Gefühle in uns kultivieren.
- Vertiefen Sie sich nur in die Bilder, die Ihre Lebensziele wiedergeben.
- Das Fernseh-Programm kann, je nach Qualität, krank machen.
- Therapie-Ansätze können seelische Krankheiten verstärken, wenn krankmachende Szenen wiederholt betrachtet werden.
- Wer seine Gedanken und inneren Bilder nicht ordnet, kann sein Leben nicht steuern.
- Nehmen Sie zunehmend wahr, was Ihre Konzentration im Alltag fesselt und dadurch Ihr Gehirn formt.

*Helen Neville, Ph. D.*, Neurowissenschaftlerin und Leiterin des Brain Development Laboratory an der Universität Oregon, ist überzeugt: »In vielerlei Hinsicht ist die Aufmerksamkeit der Schlüssel zur Formbarkeit des Gehirns.«<sup>8</sup>

Sie entscheiden durch die Richtung Ihrer Konzentration, von welchen Eindrücken Sie Ihr Hirn modellieren lassen.

## 5. Mantren in der Lebensgeschichte

Unsere Persönlichkeit strukturiert sich lebensgeschichtlich um Mantren herum:

- wiederholte Slogans von den Eltern (»Tollpatsch!«),
- Liedzeilen (Hits aus der Jugendzeit),
- Werbeslogans

Testen Sie es, wie tief solche wiederholten Botschaften in Sie eingedrungen sind. Rufen Sie sich Werbemantren aus Ihrer Jugendzeit wach.

Berichte von Personen, die mit dementen Menschen arbeiten, zeigen: Die mantrenförmigen Kernbotschaften überleben in uns selbst dann noch, wenn der Rest unseres Bewusstseins verfällt. Positiv heißt dies: Wir können Persönlichkeitskerne in uns aufbauen, die krisenfest und sogar demenzbeständig sein können!

Mentale Autonomie heißt: Sich gezielt diese Personkerne selbst zu wählen, statt sich diese Kerne von Radiojingles, Werbeslogans, Popsongs oder von gestressten Eltern aufbauen zu lassen.

### Mantren – die Gebetsform christlicher Mystiker

Mantrisches Beten führt in das Zentrum christlicher Mystik. Die großen spirituellen Lehrer im Christentum bevorzug(t)en als Gebetsform die mentale Sammlung in einem Mantra.

- Die frühen christlichen Wüsteneinsiedler wählten Psalmverse wie »Der Herr ist mein Hirte.«
- *Johannes Cassianus* (etwa 360-435) brachte die Technik der Wüsteneinsiedler in das westliche Christentum. Er wählte den Psalmvers 70,2: »Gott, komm mir zu Hilfe. Herr, eile mir zu helfen.« Cassian kennt die mystische Kraft mantrischer Gebete und nennt sie »Formel der geistigen Schau«.<sup>9</sup>
- *Benedikt von Nursia* (480-547), auf den das benediktinische Mönchtum zurückgeht, übernahm Cassians Gebetsform für sein Kloster. Mit Cassians Gebets-Vers beginnen noch heute die Gebetszeiten der Benediktiner.
- *Bruno von Köln* (1027-1101), auf den das Mönchtum der Kartäuser zurückgeht, betete mit dem Wiederholungsgebet »O bonitas« – »O Gutheit/ Güte!«

- *Franz von Assisi* (1181-1226), der Gründer des Franziskaner-Ordens, betete Nächte durch mit dem Mantra »Deus meus et omnia« – »Gott, Du mein Ein und Alles.«
- Die Mystiker-Schule, die mit der Anleitung »*Die Wolke des Nichtwissens*« aus dem 14. Jahrhundert betete, wiederholte spirituelle Wörter wie »Gott«, »Liebe«, »Sünde«.<sup>10</sup>
- Der Gründer des Jesuiten-Ordens Ignatius von Loyola (1491-1556) lehrte seine Schüler das mantrische Beten zusammen mit einer Atemtechnik. Er gab ihnen mantrische Formeln mit dem Gottesnamen »Vater unser« und das Jesusgebet »Jesus Christus, Sohn Gottes, erbarme dich meiner«.<sup>11</sup>
- Alle *orthodoxen Mönche* und Nonnen beten bis zum heutigen Tag ununterbrochen das Jesusgebet »Jesus Christus, Sohn Gottes, erbarme dich meiner«. Bis zur Gegenwart erreichen dadurch Christen höchste mystische Stufen. Meister aus der griechischen Mönchsrepublik auf dem Berg Athos wie Vater Paisios<sup>12</sup> und der Einblick in das Lehrer-Schüler-Verhältnis durch »Die Aufrichtigen Erzählungen eines russischen Pilgers« aus dem 19. Jahrhundert bezeugen dies.<sup>13</sup>

### Den eigenen Geist steuern lernen

Warum ist es sinnvoll, mit einem Mantra zu arbeiten? Testen Sie es: Versuchen Sie, fünf Minuten lang nichts zu denken! Notieren Sie bitte, was Ihnen alles durch den Kopf ging.

In unserer Kultur lernen wir analytisch und differenziert zu denken. Doch niemand bringt uns bei, dieses Werkzeug für ein paar Minuten beiseite zu legen. Das wäre sinnvoll, um ruhig einzuschlafen, um Sorgen beiseite zu legen, um gelassen einer kritischen Situation entgegenzugehen oder um die Umgebung zu genießen. Das Werkzeug beherrscht uns.

Buddhistische Meditationslehrer nennen das Gedankenrasen »Affengeist« und »Schmetterlingsgeist«. Affen hüpfen ständig von einem Ast zum nächsten. Und ein Schmetterling taumelt wie ziellos von Blüte zu Blüte.

Ziel: den eigenen Geist steuern, auf Wesentliches zentrieren und für Gottes Gegenwart öffnen

Das Ziel der mantrisch betenden christlichen Mönche und Nonnen ist ein mentaler und emotionaler Zustand von Ruhe (griechisch: »hesy-

chia«), Gelassenheit und Friede und zugleich hoher Konzentration (griechisch: »nepsis«) und die Öffnung des Geistes für Gottes Gegenwart.

Ignatius von Loyola, der Gründer des Jesuitenordens, beschreibt den Zielzustand als »Indifferenz«. Mit Indifferenz meint er eine Gelassenheit gegenüber allen Widerfahrnissen des Lebens, weil man von Liebe erfüllt ist.

### Die MTP-Gedanken-Übung

Diese Übung ist die wichtigste der drei MTP-Übungen für eine mystische Persönlichkeitsentwicklung. Sie forciert unsere Persönlichkeitsentwicklung am stärksten.

### Mystischer Weg des Jesusgebets:

Sie können wählen zwischen der Langfassung (in unterschiedlichen Längen): »Jesus Christus, (Sohn Gottes,) erbarme dich meiner, (des Sünders).«

Die Formel ist über 1500 Jahre alt und führt Sie in das Kraftfeld aller, die damit geübt haben. Sie ist bis heute die mystische Formel aller orthodoxen Mönche, Nonnen und Einsiedler.

Oder Sie beten mit der konzentrierten Kurzform: »Jesus Christus«

Andere Mantren:

- »Liebe« (aus der »Wolke des Nichtwissens«, 14. Jh.)
- »Liebe umgibt mich.« »(Ich bin) geborgen in Liebe«
- »Alles ist gut.«
- »Alles ist eins.«

Bei selbstgewählten Mantren ist wichtig:

- Sie konzentrieren uns auf heilende Inhalte.
- Sie sind in der Ist-Form. Zum Beispiel: »Alles ist gut.« Statt: »Alles *wird* gut.«
- Sie passen zum Atemrhythmus.

Ganz wichtig: OHNE innere Bilder arbeiten, keine emotionalen oder spirituellen Erlebnisse suchen.

Bilder halten den Geist in bekannten Strukturen fest. Konkrete Erwartungen verhindern Neues. Zudem bergen sie die große Gefahr von Autosuggestion. Die Geschichte der christlichen Bilder-Mystik ist zugleich eine Geschichte großer Hysterien.<sup>14</sup>

### Übungsstufen

Im Unterschied zur Sitzmeditation starten Sie bei »Mystik und Coaching« mit dem Meditieren im Alltag. Selbstverständlich können Sie weiterhin Ihre Sitzmeditation praktizieren, falls dies bisher Ihr Übungsweg war. Ich ermutige Sie, zusätzlich das tägliche Leben als Trainingsort zu erobern. Machen Sie Ihren Alltag zu Ihrer Meditations-ecke! Sie werden entdecken, wie das Ringen um Konzentration Sie zu noch größerer Bewusstseinsklarheit führt.

Die Konzentrationshilfe im Alltag ist: *Sprechen Sie Ihr Mantra integrativ!* Beziehen Sie jeden Stressor, jede Sorge, jede Angst in Ihr Mantra ein. Dadurch verhindern Sie im Ansatz, dass das Mantrabeten Sie in eine heilige Parallelwelt führt. Wir leben weiterhin in *einer* Welt. Wir heiligen alles, was uns widerfährt, indem wir es gedanklich mit den heiligen Gedanken unseres Mantras erfüllen. Wer sein Mantra *gegen* die Alltagswelt betet, spaltet sich und die Welt. Er wird sich geistig und seelisch schwer schädigen.

Langfristig wird das immerwährende Mantrabeten Sie dazu führen, dass Sie sich Ihrer eigenen Gedankenweltbewusst werden. Dadurch gelangen Sie in eine Steuerungsposition. Sie werden nicht mehr von automatisierten Gedankenschleifen gelebt. Sondern Sie können zunehmend selbst wählen, was Sie denken wollen. Dies ist eine zentrale Voraussetzung dafür, dass Sie Ihr Leben steuern können. Denn das, was wir überwiegend denken, werden wir –bewusst oder unbewusst – in Handlungen umsetzen. Unser ganzes Leben ist insofern eine self-fulfilling prophecy.

■ Einüben: Am besten, Sie beginnen mit der Mantrameditation im Alltag stufenweise. Anfangs brauchen Sie vielleicht *ein paar ruhige Minuten*, um das innere Sprechen Ihres Mantras einzuüben. Nutzen Sie hierfür eine tägliche Routine, bei der Sie kaum abgelenkt werden: die Zeit morgens und abends im Bett, das Ausführen Ihres Hundes, die Joggingrunde, die Zeit unter der Dusche, im Bus oder mit dem Fahrrad zur Arbeit.

■ Standby-Zeitennutzen: Sprechen Sie die Formel zusätzlich in *allen* Situationen, in denen Sie nicht

konzentriert denken müssen. Verwandeln Sie den Gang durch den Flur, das Warten auf den Bus, Einkaufen und Hausarbeit in Klosterzeit.

■ Kritische Momente: Sobald dies gut gelingt, sprechen Sie Ihr Mantra gezielt in belastenden Momenten, die Sie aus Ihrem inneren Gleichgewicht reißen: in Konflikten am Arbeitsplatz, beim Gedankenkreisen und bei erdrückenden Gefühlen. Hierfür können Sie das Mantra erweitern: »Jesus Christus – für meine Sorgen« (analog: »Liebe umgibt mich – mit meinen Sorgen«) oder »Jesus Christus – für das Gespräch«. Dadurch wird alles Negative mit dem Kraftzentrum verbunden und nichts wird verdrängt.

■ Nutzen Sie das Mantra als Fürbitte: Verbinden Sie Ihr Mantra mit den Namen der Menschen, um die Sie sich sorgen: »Christus Jesus – für XY.« (oder die Langform – »erbarme dich XY«; »Liebe umgibt mich – und XY«)

■ Sprechen Sie das Mantra als Schutz vor Ihren Feinden bzw. als Fürbitte für Ihre Feinde. Die Form ist die gleiche wie bei der Fürbitte: »Jesus Christus – für XY«. Indem Sie den Feind in die Gottesbeziehung hineinnehmen, blockieren Sie die negativen Energien, die er Ihnen sendet, und Sie tragen zu seiner Weiterentwicklung bei.

■ Die Stille genießen: Wenn das Mantra in Ihnen eine tiefe Ruhe erzeugt, müssen Sie es nicht mehr sprechen. Genießen Sie die Stille und sprechen Sie es erst wieder, wenn die Gedanken wieder zu kreisen beginnen.

*Einen mühelosen Konzentrationsflow erzeugen:  
Die Kopplung an den Atemstrom*

Verbinden Sie das Sprechen des Mantras mit Ihrem Atemstrom. Verändern Sie Ihren Atemrhythmus nicht. Nur der Einklang mit dem *natürlichen* Rhythmus schafft Ruhe.

Die frühen christlichen Mönche waren genaue Beobachter und dadurch gute Psychologen. Faktisch nutzten sie den »Pawlowschen Reflex« und die Lehre von der »Klassischen Konditionierung« durch die Verkopplung zweier Reize miteinander. Beispiel:

*Reiz A:* Eine Lampe leuchtet auf.

*Reiz B:* Gleichzeitig erhält Pawlows Hund Futter.

*Wirkung:* Nach der Konditionierungsphase reicht Reiz A aus, damit der Hund seinen Speichelreflex bekommt.

Auf dieselbe Weise *koppelt die Werbung* Gefühle an Produkte. Der Kunde sieht nach der Konditionierung durch Werbung das Produkt und erzeugt nun selbst das Gefühl (den »Speichelreflex« mit Appetit auf das Produkt).

Die christlichen Wüsteneinsiedler strebten nach müheloser Konzentration. Sie koppelten Reiz A: das Sprechen des Mantras, an einen Reiz B: an die gleichzeitige Konzentration auf den Atemfluss.

*Reiz A:* Konzentration auf den Jesus-Namen

*Reiz B:* Konzentration auf den Atemstrom

*Wirkung:* Nach einer Konditionierungsphase reicht das Atmen aus, damit das Gebet weiter innerlich erklingt und damit man in einem Konzentrationsflow bleibt.

Die Mönche hatten durch diese Reizkopplung ihr Ziel erreicht: »Betet ohne Unterlass« (1. Thessalonicher 5,17). Sie richteten ununterbrochen ihre Konzentration auf die höchste Wirklichkeit aus und ließen sich durch nichts im Alltag ablenken.

Wer in diesem Stadium übt, erlebt den Alltag als Flow.<sup>15</sup> Er ist ständig mühelos hellwach. Er hat keine gedanklichen Aussetzer, kann sich flexibel auf verschiedene Situationen einlassen und kann verschiedene Ebenen eines Problems mühelos erfassen. Diese Mühelosigkeit ist mit einem tiefen Glücksgefühl verbunden. Tagesgeschäfte stören dieses Glücksgefühl nicht mehr. Das Leben wird so wie es ist als lebenswert empfunden. Gott strahlt durch alle Dinge: Er ist »im Umgang mit jemand, im Gehen, Sehen, Schmecken, Hören, Verstehen und in allem, was wir tun; denn es ist wahr, dass seine göttliche Majestät ... in allen Dingen ist.«<sup>16</sup> Die Mitbrüder berichten über den Mystiker Ignatius von Loyola: »Wir sahen, wie er sehr oft von kleinen Dingen Gelegenheit nahm, den Geist zu Gott zu erheben, der auch in den geringsten wunderbar ist. Wenn er eine Pflanze, einen Grashalm, ein Blatt, eine Blume, irgendeine Frucht sah oder bei der Betrachtung eines Würmchens oder sonst eines Tierleins, wurde er über die Himmel erhoben und drang in das Innerste und den Sinnen Entzogene ein.«<sup>17</sup> »Gott« ist für den Mystiker weder abstrakt noch jenseits. Er wird diesseitig erlebt.

## Anmerkungen:

<sup>1</sup> Vivekananda, in: Karl Baier, *Meditation und Moderne. Zur Genese eines Kernbereichs moderner Spiritualität in der Wechselwirkung zwischen Westeuropa, Nordamerika und Asien*, Bd. 2, Würzburg 2009, 473f, vgl. 467ff.

<sup>2</sup> Vivekananda, in: Baier 2, a.a.O., 476.

<sup>3</sup> Ich gebrauche »Einweihung« im Sinne der frühkirchlichen Mystagogie, vgl. Sabine Bobert, *Jesus-Gebet und neue Mystik*, Kiel 2010, 47ff.

<sup>4</sup> Michael Klonovsky, <http://www.michael-klonovsky.de/content/view/13/41/> (Zugang am 30.10. 2011)

<sup>5</sup> Wolf Singer/Matthieu Ricard, *Hirnforschung und Meditation*, Frankfurt 2008, 71.

<sup>6</sup> Herbert Benson, *Heilung durch Glauben*, München 1997, 96.

<sup>7</sup> Benson, a.a.O., 73.

<sup>8</sup> In: Sharon Begley, *Neue Gedanken, neues Gehirn*, München 2007, 285.

<sup>9</sup> Johannes Cassian, *Unterredungen mit den Vätern*, Münsterschwarzach 2011, Coll. X,10, S. 310, hier übersetzt mit: »eine Gebetsform für das Schauen im Geist«.

<sup>10</sup> Willi Massa, *Kontemplative Meditation. Die Wolke des Nichtwissens. Einführung und Anleitung*, Mainz 1974.

<sup>11</sup> Sabine Bobert, *Jesusgebet und neue Mystik*, Kiel 2010, 323ff.

<sup>12</sup> Paissios der Agiorit, *Athonitische Väter und Athonitisches, Sourotí bei Thessaloniki 112005*; Kyriacos C. Markides, *The Mountain of Silence*, New York 2001.

<sup>13</sup> *Aufrichtige Erzählungen eines russischen Pilgers*, hg. v. Emanuel Jungclaussen, Freiburg 2010, 17. Auflage. Dazu Bobert, *Jesusgebet*, a.a.O. (Anm. 3), 316ff.

<sup>14</sup> Vgl. Peter Dinzelsbacher, *Christliche Mystik im Abendland – ihre Geschichte von den Anfängen bis zum Ende des Mittelalters*, Paderborn 1994.

<sup>15</sup> Zu Flow-Erfahrungen: Bobert, a.a.O. (Anm. 3), 300ff.

<sup>16</sup> Juan de Polanco im Auftrag des Ignatius von Loyola in einem Brief vom 1. Juni 1551 an Antonio Brandao, einen Studierenden des Ordens. Zitiert nach: Peter Knauer, *Hinführung zu Ignatius von Loyola*, Freiburg 2006, 37.

<sup>17</sup> Zitiert nach: Peter Knauer, *Hinführung zu Ignatius*, a.a.O., 38. 

## Aus den Foren

### Forum 1: Leitung und Geist

## Leitung und Geist (oder: Halt und Haltung in der Leitungsverantwortung)

Von Peter Burkowski, Leiter der Führungsakademie für Kirche und Diakonie, Berlin

»Erschöpfte Kirche? Geistliche Dimensionen in Veränderungsprozessen« – Fachtagung des EKD-Zentrums für Mission in der Region, Kloster Drübeck (Ilseburg/Harz), 3./4.11.2014

### 1. Leitung in der Kirche ... ist Leitung in Veränderungen und Komplexität

1.1 Externe Faktoren für Komplexität (kaum oder gar nicht zu beeinflussen!)

#### a. Mentalitätswandel und Beschleunigung

- technische Revolution hat das Leben beschleunigt
- Änderung der Norm: von Sicherheit zu Wandel/Veränderung
- Immer schneller: Verdopplung des Wissens von 1800-1900; 1900-1950; 1950-1970; 1970-1980 usw.
- stetiger Wandel und Folgen (Erschöpfung! ... nicht nur in der Kirche) sind heute schon sichtbar

#### b. Säkularisierung und Pluralisierung

- Deutscher Bundestag: 224 katholisch / 220 evangelisch / 8 Muslime / 179 ohne Angabe.
- NRW-Linke fordert Abschaffung St. Martin
- Kritik an Staatsdotationen, Kirchensteuereinzug, Steuervorteile, usw.
- Abnahme von religiöser Sprachfähigkeit, Traditionen

#### c. Demographie

- nur noch 77 Millionen Einwohner in Deutschland

- Evangelische schrumpfen von 24 Mio. unter 18 Millionen
- unter 20-Jährige – 17 %
- 20-65-Jährige (»Erwerbsfähige«) – 15 %
- über 65-Jährige + 33 %
- Pflegeleistungen werden gegenüber 2010 um 35 % zunehmen

1.2. Interne Faktoren für Komplexität (sind zu beeinflussen!)

- evangelische Strukturen: Kleinteiligkeit, Dezentralität (»zentral« steht unter Generalverdacht)
- Beteiligungskultur ist grundlegend; wir wollen »alle mitnehmen«
- Hybrid: Institution-Organisation-Bewegung
- Folge: Institutionenlogik und Organisationslogik stehen in Spannung
- Binnenlogik contra »Außenperspektive«
- »Führen und Leiten« (Personen und Organe) werden mit Misstrauen betrachtet
- kaum systematische Personalentwicklung (Gaben zu den Aufgaben)
- Kirche und Diakonie im Spannungsfeld (»keine Fan-Kultur«)
- Insgesamt ist Leiten in der Ev. Kirche selbst ein komplexes Geschehen....

### 2. Leitung in der Kirche ist ... dauernder Umgang mit Komplexität

- Grundlegend ist hierfür das Bild vom Leib Christi: Vielfalt von Gaben und Fähigkeiten; lebendiger Organismus – gegenseitige Entlastung

- Kirche in Veränderung bedeutet: Führen und Leiten in unübersichtlicher Zeit; Entscheidungen treffen in Unsicherheit (als Normalität, nicht als Ausnahme!)

- »Einfach nur weitermachen« geht nicht mehr. Reaktionen sind Blick zurück voller Sehnsucht, Identifizierung einer einzigen Ursache oder Person, Ruf nach einfachen Strategien (z.B. Mission, Region, Gemeinde usw.)

- Abschied vom mechanistischen Weltbild – Zuwendung zu systemischen, organischen Bildern des Zusammenwirkens von vielen Bedingungen, Ursachen usw.

Soziale Systeme<sup>1</sup> können differenziert werden in einfach, kompliziert, komplex und chaotisch. Dazu gehören verschiedene Wahrnehmungs- und Handlungsmuster:

- Einfach: Wenig Interaktionen; Verhalten vorhersehbar; aus A folgt B
- Kompliziert: Viele Komponenten und Interaktionen, ein Verhalten ist in Mustern vorhersehbar; aus A, B und C folgt in der Regel D
- Komplex: Viele, verschiedene, sich ständig verändernde und beeinflussende Interaktionen. Die Lösung entsteht unterwegs.
- Chaotisch: Verhalten nicht vorhersagbar.

Zwei Strategien zum Umgang mit Komplexität

1. Reduktion und Minimieren z.B. durch die Sorge für Auftragsklarheit, Aufgabenklarheit, Verfahrenklarheit und Rollenklarheit in (Veränderungs-)Prozessen

2. Komplexität annehmen und nutzen: Vielfalt als Chance annehmen und nutzen; der Organisation ermöglichen, auf Umweltkomplexität und Veränderungen angemessen zu reagieren

Neben den Auftrag der Kirche als kommunikative Aufgabe (als Kommunikation des Evangeliums) tritt viel stärker die »disponierende Aufgabe« – also gestaltende Aufgabe der Kirche<sup>2</sup>.

### **3. Leitung in der Kirche ist ... Leitung im Geist (und in Gemeinschaft)<sup>3</sup>**

AT: Gottes Geistkraft (*ruach*) ist der Geist der Veränderung.

Sie verleiht kognitive, charismatische, ethische, körperliche und handwerkliche Fähigkeiten

Gott leitet Menschen durch seinen Geist – Menschen müssen nicht »geistlich leiten«, sondern können sich von Gott »geistlich« leiten lassen.

Leiten im Geist heißt immer: gemeinschaftlich und gemeinsam leiten...

NT: Gottes Geist (*pneuma*) wird besonders dicht und konzentriert an die Person Jesu gebunden.

Menschen kommen direkt mit dem Geist Gottes in Kontakt.

Paulus verbindet den Hl. Geist mit der Taufe und sind hierdurch verbunden mit Gott. In der Vielzahl der Gaben ist der Geist Gottes gegenwärtig.

Die Fähigkeit zu leiten – also die Kybernetik – ist nach 1. Kor. 12 eine Geistesgabe, die nicht jede und jeder besitzen muss.

### **4. Leiten im Geist und die Organisationsgrammatik des Glaubens**

Wenn nun die Leitenden als Mitwirkende Christi in dieser Welt handeln, dann steht ihr Tun und Lassen in einem bestimmten Horizont und geschieht in einem bestimmten »Geist«. Hierzu ist der Begriff der »Organisationsgrammatik«<sup>4</sup> hilfreich, die eine Organisation oft unsichtbar wesentlich bestimmen. Es handelt sich um die latenten Strukturen und »Regeln«, die eine Organisation im Laufe ihrer Geschichte prägt und ausbildet – ähnlich den Regeln der Grammatik für Sprache und Schrift. Die Grammatik des Glaubens<sup>5</sup> durchzieht die Handlungsfelder einer Gemeinde oder einer anderen kirchlichen Organisation auf in vier Dimensionen: als Theologische Reflexion, als vier Handlungsfelder (Persönlichkeit, Personalentwicklung, Organisationsentwicklung, Strategie und Ausrichtung), als eine entsprechende Haltung und als konkrete Methoden und Instrumente

#### **4.1 Theologische Reflexion**

a. Person: Leben im Geist durch Taufe und Glaube

b. Menschen: Die verschiedenen Gaben des Geistes ergänzen sich und bedürfen einander

c. Die christliche Gemeinschaft: Gestaltung als Aufgabe der Geistesgaben /Leiten in der Gemeinschaft

d. Ausrichtung: Verheißung eines neuen Lebens (Geist = Gegenwart Gottes; neuer Himmel, neue Erde; Hoffnung, Zuversicht, Freiheit, Hoffnung)

#### 4.2 Handlungsfelder

a. Geistliche Selbstleitung -> Persönlichkeitsentwicklung

b. Förderung von Mitarbeitenden -> Personalentwicklung

c. Anpassung von Gemeinschafts- und Leitungsstrukturen -> Organisationsentwicklung

d. Strategie und Ausrichtung -> Orientierung an Auftrag und Verheißung

#### 4.3 Haltung

a. Geistliche Selbstleitung: Selbstachtsamkeit, Lernbereitschaft, Freiheit und Verantwortung usw.

b. Förderung von Mitarbeitenden / Personalentwicklung: Achtsamkeit für Gaben, Unterstützung und Förderung, Achtung, Respekt, usw.

c. Organisationsentwicklung: Transparenz; kritische Überprüfung; Offenheit für Veränderung, usw.

d. Strategie und Ausrichtung: Gott und Welt wahrnehmen (Hören, Sehen) und Entscheiden, Vertrauen, Mut, Hoffnung, Gestaltungsbereitschaft, usw.

#### 4.4 Management: Instrumente und Methoden

a. Persönlichkeitsentwicklung: Supervision und Coaching, Meditation und Geistliche Begleitung, Kollegiale Beratung usw.

b. Personalentwicklung: Personalgespräche, Potenzialanalysen, Mentoring, Fortbildung usw.

c. Organisationsentwicklung, Projektmanagement, Stakeholderanalyse, usw.

d. Strategieentwicklung und -Anpassung: Reflexion des Auftrags und der Bedingungen

durch Analysen und mit Hilfe von Kennzahlen usw.

#### 5. Gemeinsame Spurensuche »Leiten im Geist«

■ Ein Plädoyer für den Blick auf das Ganze

■ Ein Plädoyer für die Annahme von Komplexität

■ Ein Plädoyer für Auftrags-Vergewisserung (immer wieder!)

■ Entscheidungen in Unsicherheit und das Hören auf Gott: Wie wird das konkret? Wie geht das in der Leitungs-Gemeinschaft?

■ Als gemeinsame Frage bearbeiten und dazu die Gemeinschaft nutzen

■ Gemeinsame Achtsamkeit für die Frage nach Gottes Wirken in unserer Welt entwickeln

■ Die Organisationsgrammatik des Glaubens (als Haltung) reflektieren, einüben und leben

■ Gemeinsam Kraftquellen des Glaubens /Geistes erschließen z.B. als Fehlerfreundlichkeit, die aus der Freiheitserfahrung des Glaubens folgt

#### Anmerkungen:

<sup>1</sup> Vgl. Isabel Hartmann / Reiner Knieling, *Gemeinde neu denken. Geistliche Orientierung in wachsender Komplexität*. Gütersloh 2014.

<sup>2</sup> Vgl. Reiner Preul, *Was bedeutet die kirchentheoretische These: Die Kirche wird durch die Auslegung ihrer Lehre geleitet? In: Reiner Preul, Die soziale Gestalt des Glaubens, Aufsätze zur Kirchentheorie, Leipzig 2008, S.20*

<sup>3</sup> Vgl. hierzu den Beitrag zum Workshop 13 des Zukunftsforums der EKD für die mittlere Ebene vom 15. bis 17. Mai 2014: »Als Mitwirkende Christi handeln« von Detlef Dieckmann-von Büнау (bisher unveröffentlicht)

<sup>4</sup> Das Bild der Organisationsgrammatik stammt von Johannes Rüegg-Stürm, *Das neue St. Galler Management-Modell, Grundkategorien einer integrierten Managementlehre*, Bern/Stuttgart/Wien, 2003, S. 56; vgl. auch »Grammatik des Glaubens« bei Thorsten Latzel, »Geistliche Leiten« – Versuch einer Begriffsschärfung, in: epd-Dokumentationen 6/2012 (Geistlich Leiten – ein Impuls), S. 10

<sup>5</sup> s.o.

## Forum 2: Geld und Geist

### Geld und Geist

Von John Finney, Bischof em. Newark/GB

**»Erschöpfte Kirche? Geistliche Dimensionen in Veränderungsprozessen« – Fachtagung des EKD-Zentrums für Mission in der Region, Kloster Drübeck (Ilseburg/Harz), 3./4.11.2014**

#### Die Sprache des Geldes

Die Bibel zeigt uns, dass Gott auf unterschiedliche Weise zu uns spricht. Aber heute sind wir nicht sehr gut darin, Stimmen aus den Wolken wahrzunehmen oder auf Propheten zu hören, geschweige denn auf das stille Flüstern, das Elia hörte. Deshalb spricht Gott heutzutage in einer Sprache, die wir verstehen können – und das ist die Sprache des Geldes. Geld redet.

Zu viel davon in der Kirche, und wir sind so reich, dass wir den armen Mann am Tor nicht sehen: Wir schreiten über Lazarus hinweg auf dem Weg zu den Geschäften – oder wir können das Geld benutzen, um das Reich Gottes zu fördern.

Zu wenig davon in der Kirche, und wir sind versucht, uns auf Fundraising und Erhaltung der Institution zu konzentrieren – oder wir sind herausgefordert, mit einem neuen Blick auf die Dinge zu schauen, die wir tun.

Ich glaube, Gott benutzt Geld, um a) uns zu warnen, b) uns herauszufordern und c) uns zu leiten.

In Großbritannien sind wir durch all dies gegangen. Ohne Kirchensteuer waren wir weitgehend angewiesen auf die Gottesdienstbesucher, die für die Gemeindegeldbeiträge zahlen. Um 1980 merkten wir, dass die Gelder knapp werden und dass wir bankrottgehen, wenn wir nichts ändern würden. Sehr bald würde es keine Kirche von England als nationale Organisation geben.

Es war viel komplizierter, als ich es erklären kann. Aber es lief in etwa so:

#### Forschung

Wir starteten mit einer Untersuchung. Wir brauchten stichhaltige Fakten. Was ist die aktuelle finanzielle Situation und wie sind die Prognosen für die Zukunft? Dann mussten wir den Men-

schen in den Gemeinden von den Ergebnissen berichten. Wir erfuhren, dass die schwierigen Neuigkeiten die Menschen nicht bedrückten oder umwarfen – im Gegenteil, sie waren dankbar dafür, dass sie wie Erwachsenen behandelt und ins Bild gesetzt wurden.

Diese Untersuchung war Gottes Warnung: Wir merkten, dass wir nicht länger fortfahren konnten wie bisher. Wir leisteten uns eine sehr kostspielige Institution, die wir nicht mehr finanziell tragen konnten. Wir starteten mit Einschnitten bei Verwaltungskosten und machten die Einsparungen transparent. Das war schmerzhaft. Es reichte aber noch nicht aus.

#### Herausforderung

Wir mussten noch mehr Untersuchungen anstellen. Die ganze Struktur der Kirche war nun an der Reihe. Wir versuchten, viele Dinge neu zu überdenken.

In den 1980er Jahren betrieben wir Analysen hinsichtlich der Mission, die wir »missions audits« nannten. Sie sollten auf die Kirchenarbeit im ganzen Land, in der Diözese und auf lokaler Ebene blicken. Dies geschah gewöhnlich durch Fragebögen, die Gemeinden beantworten konnten. Einige Kirchengemeinden taten das für sich selbst, andere baten, dass jemand von außen sie dabei unterstützt. Über 100 Gemeinden vollzogen in den Jahren diese Analyse. Eine solche »Missionsanalyse« konnte auf unterschiedliche Weise ausgeführt werden. Normalerweise luden die Gemeinden oder Diözesen zu mehreren Treffen über einen Zeitraum von einigen Monaten ein, über die sie in einem Bericht zusammenfassten, welche Vision sie sich für die Zukunft gesetzt haben. Für die Analysen in Diözesen und Gesamtkirche baten wir auch Menschen aus dem Ausland.

So etwas geschah auch in Deutschland. 2002 hatte die westfälische Landeskirche den Mut, eine »Missionsanalyse« durchzuführen. Ich durfte bei einem ökumenischen Treffen dabei sein mit etwa 30 anderen aus Tansania, Indonesien, Kanada, USA, Brasilien usw., um für 2 Wochen auf die gesamte Arbeit in dieser Kirche zu schauen. Wir erkannten, dass die westfälische Landeskirche noch mehr Untersuchungen brauchte. Ich fand,

dass besonders die vielen Fragen der Vertreter der Zweidrittel-Welt für die Westfalen schwierig zu beantworten waren. Die vier häufigsten Fragen waren:

- Wie viele Menschen gehen sonntags in evangelische Gottesdienste?
- Welche Gemeinde wachsen, welche schrumpfen?
- Wie viel kostet ein Pastor? – Zu bedenken sind Ausbildung, Besoldung, Haus und Pension.
- Was würde passieren, wenn die Politik die Kirchensteuer abschafft? Diejenigen, die außerhalb von Europa herkamen, hatten Schwierigkeiten, das Steuersystem zu verstehen, waren z. T. auch besorgt über die Antwort zu dieser Frage. Als ich das letzte Mal in Deutschland war, fragte ich jemanden dasselbe und er sagte: »In 20 Jahren werden wir es noch so haben, aber nicht mehr in 50.« Wenn das wahr ist, dann wird die Kirche lange brauchen, um sich auf eine neue Situation einzustellen.

Jedes Mal, wenn ich eine »Missionsanalyse« mache, stelle ich als grundlegende Frage: »Wozu ist die Kirche hier da?«

Ich habe diese Frage an viele Gemeinden gestellt (nicht nur an Pastorinnen und Pastoren und Gemeindevertreter). So gut wie alle kamen zu derselben Antwort. Wir sind hier,

1. um Gott anzubeten.
2. um dem Gemeinwesen zu dienen.

Wir sind hier, um Gott zu preisen und den uns anvertrauten Menschen in dem Gemeinwesen zu dienen – egal ob nun dieses Gemeinwesen unsere Gemeinde, die Diözese oder das ganze Land ist.

### Ergebnisse

Was ist der beste Weg, um anzubeten und zu dienen?

In Großbritannien merkten wir: Bestimmte Dinge passieren, weil das Geld knapp wurde:

A. Wir mussten **Prioritäten** setzen. Jesus sprach: »Trachtet zuerst nach dem Reich Gottes und nach seiner Gerechtigkeit, so wird euch das alles zufallen« (Mt 6,33) Dieser Bereich ist wichtiger als jeder andere – das ist der Bereich der Vision. Unsere englische Bibel übersetzt Sprüche 29,18 mit: »Without vision the people perish« (wortwörtlich: »Ohne Vision gehen die Menschen zu Grun-

de.« – LUTHER: »Wo keine Offenbarung ist, wird das Volk wild und wüst.«) Jede Gemeinde braucht eine Vision, jede Ebene der kirchlichen Organisation und die EKD als Ganzes. Wir müssen die richtige Richtung herausfinden und ihr folgen, auch wenn das bedeutet, dass wir manche Dinge fallen lassen müssen. Uns wurde klar, dass die Kirche nicht mehr vorgeben kann, sie könne einfach mit allem weiter machen – Es gibt einfach zu wenig Geld und Leute. Manche Dinge müssen aufgegeben oder an andere abgegeben werden. Die Kirche in England war zuvor stark in der Begleitung von Sterbenden vertreten. Wir haben diese Arbeit weitgehend an die Wohlfahrtsverbände weitergegeben. Und wir müssen zugeben, dass sie diese Arbeit besser leisten, als die Kirche imstande war.

Eine unserer Prioritäten muss Mission sein. Aber nicht Mission um mehr Menschen in die Kirche zu bekommen, die durch ihr Geld die kirchliche Arbeit am Laufen halten. Sondern es sollte eine Mission für die Welt sein, denn dazu beruft uns Gott. Und das bedeutet, dass Mission für alle Menschen ist, nicht nur für Kirchenmitglieder. Gott liebt die »Nicht-Religiösen« genau so sehr wie dich und mich. Und wir haben die Verpflichtung, das Evangelium zu ihnen zu bringen. Nun merken wir, dass vor allem die Menschen für die Botschaft der Bibel ansprechbar sind, die keine Verbindung zur Kirche haben. Das hat sich gezeigt an der steigenden Zahl der Erwachsenentaufen. – Diese Menschen sind offensichtlich in nicht-christlichen Elternhäusern aufgewachsen, in denen man nicht mehr als Säugling getauft wurde.

Egal in welcher missionarischen Situation Deutschland ist: Wenn ihr den Menschen dienen wollt, dann muss Mission auf jeder Ebene hohe Priorität bekommen. Die pastorale Evangelisation, die Menschen zur Anbetung Gottes führt, muss die Priorität unsere Theologie, unserer Gebete, unseres Handelns und unseres Finanzhaushaltes sein. – Setze dein Geld dort ein, wo dein Mund ist!

B. **Ehrenamtliche:** Wir haben weniger bezahlte Pastoren, deshalb müssen andere Menschen pastorale Dienste übernehmen. Uns sind viele Möglichkeiten dazu eingefallen. Und für alle beziehen wir Ehrenamtliche ein: es gibt weniger bezahlte Pastoren, so müssen andere den dienst übernehmen. Das passiert wie folgt:

- i. Der Einsatz von ehrenamtlichen Pastoren – Viele unserer Pastoren werden nicht mehr be-

zahlt. Sie arbeiten in ganz »normalen« Berufen. Vor kurzem bin ich einem ordinierten Pastor begegnet, der als Pilot einer Airline arbeitet. Ein anderer ist Universitätsprofessor, ein Dritter Lehrer, während noch ein anderer in einer Einrichtung für Menschen mit Behinderungen arbeitet. Für einen oder zwei Tage in der Woche arbeiten sie dann in der Gemeinde. Sie wurden ausgewählt für eine Ausbildung und wurden genauso ausgebildet, als ob sie dafür bezahlt werden. Aber ihre täglichen Brötchen verdienen sie mit ihrem Hauptberuf.

- ii. Der verstärkte Einsatz von ehrenamtlichen Mitarbeitenden – Ich war in den USA und habe erfahren, dass oft relativ kleine Kirchen ein großes Budget haben, weil ihre Kircheninstitution viel Geld hat. Deshalb beschäftigen sie viele Leute – als Jugendleiter, als Reinigungskraft, als Musiker etc. Das Ergebnis davon ist, dass der Rest der Gemeinde passiv ist – wie Passagiere auf einem Kreuzfahrtschiff während andere die Arbeit machen. Das ist zwar komfortabel, aber geistlich schwächend. Das ganze Volk Gottes ist dazu aufgerufen für das Reich Gottes zu arbeiten. Ich weiß, dass in manchen Teilen Deutschlands die Suche nach, die Ausbildung und der Einsatz von Ehrenamtlichen zunehmend wichtig geworden ist. Und dabei muss es nicht bleiben. Auch Pastorinnen und Pastoren sollten fortgebildet werden, um Ehrenamtliche bestmöglich einzusetzen. Zu selten wurden Pastorinnen und Pastoren, die die Hauptlast der Gemeindefarbeit tragen, darin geschult, die Gaben anderer Menschen herauszufinden, wie man sie stärkt und dann an sie delegiert. Ich könnte noch einiges mehr dazu nennen, belasse es aber bei dem Sprichwort: *»I would rather set ten people to work than do the work of ten.«* (»Lieber zehn Leute zum Arbeiten befähigen als die Arbeit von zehn machen.«)

Der finanzielle Druck stieg weiter:

C. »Fresh expressions«. Wie die EKD ist die Kirche von England historisch mit der Idee der Parochialgemeinden verwachsen – mit einem bezahlten Pastor, der für seine Gemeinde verantwortlich ist samt einem großen und teuren Gebäude namens Kirche. Kirchengebäude können schwarze Löcher sein, die einfach so Geld verschlucken. Gibt es alternative Möglichkeiten, um Gott anzubeten und den Menschen zu dienen? Jesus sprach: »Wo zwei oder drei in meinem Namen versammelt sind, da bin ich mitten unter ihnen.« (Mt 18,20) Müssen wir Jesus in einer Kirche treffen? Zurzeit sehen wir, wie »fresh expressions« zu wachsen beginnen. Das sind Gemeinschaften, die

sich gewöhnlich nicht in Kirchengebäuden treffen, oft von Ehrenamtlichen geleitet werden und nicht in eine Parochialstruktur eingebettet sind. Sie unterscheiden sich von dem traditionellen Modell – ich habe gerade in Karlsruhe darüber referiert, aber das ist noch eine ganz andere Sache.

D. Du bist nicht allein. Überall in Europa gibt es in den Kirchen die gleichen Probleme. Wenn die Wirtschaft schwächelt, dann bedeutet das gleichzeitig, dass die Kirchen vor finanziellen Problemen stehen. Ich frage mich, ob Gott denkt, dass wir zu viel Gewicht haben und es für eine lange Zeit zu einfach hatten. – Vielleicht setzt er uns deshalb auf Diät.

Zu Beginn sagte ich, dass Geldknappheit sowohl ein Segen als auch ein Fluch sein kann. Sie kann uns zu Aktionen antreiben und Dinge ändern. Seitdem ich in den letzten 20 Jahren in deutsche Kirchen gekommen bin, habe ich das Gefühl bekommen, dass Gott in der Sprache des Geldes zu euch spricht. Es scheint, als tut er gerade das. Unsere Gesellschaft denkt so viel an Geld. Lacht der Heilige Geist, wenn er uns genau durch das führt, das wir für so wichtig halten? Ein großartiger christlicher Leiter, den ich sehr respektiere, sagte einmal: *»We will not see how far along the path to death we have gone until that comforting, blinding money is gone.«* (»Wir werden solange nicht sehen, wie weit wir schon auf der Straße zum Tod gegangen sind, bis das beruhigende und blind machende Geld uns ausgeht.«) Er hat Recht, wenn er sagt, dass zu viel Geld bedeuten kann, dass es uns den Blick für die Wahrheit verbaut. »Metanoia« (Umkehr) beginnt, wenn wir der Wahrheit begegnen. – Geld aber führt dazu, dass wir es einfach akzeptieren, egal, ob wir es mögen oder nicht.

In Jesaja 44-45 lesen wir, dass Kyrus, der babylonische König, ein Diener Gottes wurde, weil er den Gefangenen aus Babylon erlaubte, wieder nach Jerusalem zurückzukehren. Aber Kyrus wusste es nicht. Ich denke, Geld kann unser derzeitiger Kyrus sein – ein Diener Gottes.

Geld kann unser Herr sein - oder es kann ein sehr sinnvolles Mittel sein, um dadurch Gott zu entdecken.

**(Übersetzung: Henning Meinecke; englisches Original im Anschluss)**

## The language of money

The Bible tells us of different ways God speaks to us. But today we are not good at hearing voices speaking from clouds, or of listening to prophets, or even the still small voice that Elijah heard. So God nowadays speaks in language we can understand – and that language is the language of money. Money talks.

Too much in the church and we are so rich that we do not see the poor man at the gate: we step over Lazarus on our way to the shops – or we can use money to help forward the Kingdom.

Too little money in the church and we are tempted to concentrate on fund raising and maintenance of the institution – or we are challenged to look afresh at everything we do.

I think God uses money to a) warn us, b) challenge c) guide us.

We have been through this in the UK. With no Church Tax we are largely dependent on people who go to church to give money to pay for the work of the church. Round about the 1980s we realised we were running out of money and we would be bankrupt if we did nothing about it. Soon there might not be a Church of England as a national organisation.

It was much more complicated than I am describing it but went like this:

### Research

We began with research.

We needed sound facts. What is the current financial situation and what are the projections for the future? Then we have to communicate the results to people in the congregation. We found that difficult news did not depress or upset people – they were grateful for being treated as adults and being put in the picture.

This research was God's warning: we realised we could no longer go on as we were. We were running a very expensive organisation and we could not pay for it. We began by cutting administrative budgets and making obvious economies. It was painful but not enough.

## Challenge

But we had to do more research. We had to look at the whole structure of the church. We are trying to rethink lots of things.

In the 1980s we carried out what we called 'mission audits' – which looked at the work of the church at national, diocesan and local level. Usually they are based on a series of questions which parishes are invited to answer. Sometimes local churches did these themselves, sometimes they asked outsiders to help them. Over the years I have helped over 100 parish churches do this exercise. There are many ways of doing a mission audit but usually they involve meetings over a couple of months or so which are summed up in a final report which sets out the vision that the parish or diocese has for the future. At diocesan and national level we sometimes asked people from overseas to help us. This has happened in Germany as well. In 2002 Westphalia had the courage to have a mission audit and I had the privilege to take part in that ecumenical visit of about 30 from Tanzania, Indonesia, Canada, US, Brazil and so on who came for two weeks to look at the whole work of the church. One thing we found was that the church in Westphalia needed to do more research. I found that especially the people from the Two-thirds world immediately asked lots of questions that the people in Westphalia found quite difficult to answer. The four most frequent questions they asked were:

- how many people go to EKD churches on a Sunday?
- which churches are growing and which are declining?
- how much does a pastor cost – they have to be trained, they have to have a salary and a house, and then have a pension until they are dead.
- what would happen if the politicians took away the Church Tax? Those from outside Europe found it very difficult to understand the Tax and were particularly anxious to know the answer to that one. I asked someone when I was last in Germany and he said 'We shall still have it in 20 years but not in 50'. If that is true then the church will take a long time to adjust to the new situation.

Every time I do a mission audit I find that we ask the basic question: what is the church here for?

I have asked this question to many congregations (not just the pastors and the church leaders).

Virtually all of them came up with the same answer;

we are here

1. to worship God
2. to serve the community

We are here to praise God and serve the people of the community we are responsible for – whether that community is our parish, our diocese or the whole nation.

### Results

What is the best way to worship and serve

In the UK we have found certain things happen because we are short of money;

A. We have to set **priorities**. Jesus said, ‘Seek first the Kingdom and all these other things will be added to you as well’. This area is more important than any – that is the area of VISION. Our English Bible translates Proverbs 29.18 as ‘Without vision the people perish’. Every parish church needs vision, every level of the church organisation and the EKD as a whole. We need to find out the right direction and go for it – even if that will mean dropping some things which were doing. We found that the church cannot pretend that it can go on doing everything – there are not the resources of money and people. Some things will have to be dropped or handed over to others – the church in England used to be much involved in the care of the dying: we have largely handed over this work to charities: and it has to be said that they do the work better than the church was able to.

One of our priorities has to be mission. But it must not be mission just to get more people to come to church so that they can pay to keep the church going. It must be mission to the world for that is what God calls us to. And that means mission should be to everybody, not just our church members. God loves the ‘non-religious’ as much as God loves you and me and we have the duty to take the gospel to them. Indeed we often find that it is the people who have had no church connection who are often responsive to the message of the Bible. We know this because we are having an increasing number of adult baptisms – and of course those are people will have been brought up in non-Christian homes where they were not even baptised as a baby. If Germany is in a missionary situation, as it is, then if you are

to serve people then mission must get a very high priority at every level. Pastoral evangelism which draws people to worship has to be a priority for our theology, our prayers, our action and our financial budgets – put your money where your mouth is!

B. **Volunteers**: we have fewer paid pastors so others must do the work of ministry. We have found various ways round this but they all involved volunteers: there are fewer paid pastors so others must do the work of ministry. This has happened by:

- i. the use of volunteer pastors – a lot of our pastors are now not paid. They have ‘ordinary’ jobs. I have recently come across ordained pastors who work as an airline pilot, an professor in a university, a teacher, while another worked for a charity dealing with disabled people. They give one or two days a week to the work of the parish. They are selected for training and trained just as though they were to be paid, but get their bread and butter from their day to day work.
- ii. the greater use of lay volunteers. I have been in the US – I found that often because their churches often have more money quite small churches have a large budget. It is because they employ so many people as youth leaders, as cleaners, as musicians etc. The result is that the rest of the congregation are passive – they are passengers on a cruise ship while others do the work: this is comfortable but spiritually weakening. All God’s people are called to work for the Kingdom. I know that in some parts of Germany you are finding that the discovering, the training and the use of volunteers is increasingly important. It must not stop there – the pastors also have to be re-trained to make the best use of volunteers: too often clergy who often bear the main burden have never been trained to find out the gifts of other people, how to train them and then delegate to them. I could say much more on that but remember the saying: ‘I would rather set ten people to work than do the work of ten’.

Financial pressures have gone further:

C. Fresh expressions. Like the EKD the CofE is historically based on the idea of the parish – with a paid pastor looking after it in a large and expensive building called a church. Pastors are expensive. Church buildings can be black holes which suck money into them. Are there alterna-

tive ways of worshipping God and serving people? Jesus said, 'Where two or three are gathered together in my name, there am I there among them' (Mt.18.20). Do we have to meet Jesus in a church? At the moment we are seeing 'fresh expressions of church' beginning to grow. They are congregations which usually do not meet in a church building, are often led by volunteers, and do not have the usual surroundings of a parish. They are different from the traditional model - I was down in Karlsruhe in September talking about it but that is a whole different subject!

D. you are not alone. The same problems are there across all the churches in Europe. Economic weakness across Europe has meant that suddenly churches are having to face financial problems. I wonder if God thinks that we have grown too fat and had it too easy for too long - so he has put us on a diet.

I said at the beginning that shortage of money can be a blessing as well as a curse. It can spur us into action and change things. During the

twenty years I have been coming to the German church I have felt that money was the area where God might speak to you - it appears he is doing just that. Our society thinks so much about money. Does the Holy Spirit laugh as he leads us through the very thing we think is so important - our money? A Christian leader I have great respect for said, 'We will not see how far along the path to death we have gone until that comforting, blinding money is gone'. He is right for too much money can mean that we do not see the truth. Metanoia begins when we face the truth - and money often makes us accept it whether we like it or not.

In Isaiah 45 we read that Cyrus, the Babylonian king, was God's servant because it was through him that the refugees in Babylon were allowed to return to Jerusalem. But Cyrus did not know it. I think money can be God's contemporary Cyrus - God's servant.

Money can be our master, or it can be a very useful means by which we discover God. **D**

## Forum 2: Geld und Geist

# Ein Impuls zu den Herausforderungen der Gestaltung von Kirche aus der Ressourcenperspektive

Von Oberkirchenrätin Barbara Bauer, Evangelische Landeskirche in Baden

»Erschöpfte Kirche? Geistliche Dimensionen in Veränderungsprozessen« – Fachtagung des EKD-Zentrums für Mission in der Region, Kloster Drübeck (Ilsenburg/Harz), 3./4.11.2014

### Eine kleine Geschichte zum Einstieg

Vor Jahren saß ich für meine Kirche im Aufsichtsgremium eines kleinen Radiosenders, mit dem wir Kirche im Privatfunk erprobten. Ziemlich regelmäßig ging irgendetwas schief und die Gesellschafter standen vor der Frage: aufhören, Sender schließen oder neues Geld beschaffen? Mir fiel auf, dass die Prozesse in meiner Kirche für Finanzentscheidungen geordnet, aber sehr langwierig und wenig effektiv waren. Ein kleiner freikirchlicher Gesellschafter dagegen war in kurzer Zeit in der Lage, Finanzmittel oder Bürgschaften zu beschaffen. Auf meine Nachfrage beim Pfarrer, wie eine kleine Gemeinde so etwas schafft, dachte er einen Augenblick nach und sagte dann: Wir reden sehr wenig über Finanzen. Wir beraten ausführlich, was wir gemeinsam wollen. Wir beten um den Geist dafür. Dann zeigen sich eigentlich immer Wege dafür. Mich hat das sehr beeindruckt, insbesondere angesichts der damals sehr quälenden Kürzungsdebatten in meiner Kirche.

*Als Zwischenergebnis halte ich fest: Das Beten um den rechten Geist und die gemeinsame Verständigung auf Ziele der Arbeit sind wichtige Voraussetzungen für Finanzentscheidungen.*

### Eine Zustandsbeschreibung der Kirchen aus der Vogelperspektive

Weltweit betrachtet gehören wir deutschen Kirchen zu den reichen Kirchen. Die Bereitschaft unserer Mitglieder, mit ihrer Kirchensteuer kirchliche Arbeit zu finanzieren, stellt eine solide Basis für eine flächendeckende kirchliche Arbeitsstruktur mit Personal, Gebäuden und Sachmitteln dar. Allerdings nimmt die Finanzkraft der Kirchen perspektivisch ab. Während jahrzehntelang das gesamtgesellschaftliche Wirtschaftswachstum mit entsprechendem Steuer- und Kirchensteueraufkommen abnehmende Mitgliederzahlen überde-

cken konnte, zeichnet sich jetzt immer deutlicher ein anderer Trend ab:

Unser Anteil am gesamtgesellschaftlichen Reichtum sinkt, viele Kirchen erreichen – selbst bei nominellem Wachstum der Kirchensteuern – nicht einmal einen Inflationsausgleich im Vergleich zu den Vorjahren. Wir haben Strukturen aufgebaut, die wir teilweise bereits jetzt, teilweise erst perspektivisch, nicht werden erhalten können. Das betrifft sowohl die Anzahl der Hauptamtlichen als auch die Anzahl der zu unterhaltenden Gebäude.

*Als Zwischenergebnis halte ich fest: Unser Reichtum nimmt ab, wir werden kleiner werden müssen.*

### Was heißt das?

Wir brauchen Anpassungsprozesse, die es uns ermöglichen, nicht Zuwächse zu verteilen wie in der Vergangenheit, sondern mit schwankenden und tendenziell sinkenden Einnahmen weiterhin gute kirchliche Arbeit sicherzustellen. Das ist eigentlich kein besonders schweres Problem. Jede Generation hat eigene Aufgaben zu erfüllen, manchmal müssen Menschen am gleichen Haus sogar zur selben Zeit aufbauen und abbauen und umbauen. Wer das Ziel kennt, wird die Segel richtig setzen können. Da die Veränderung kirchlicher Strukturen lange Bremsspuren beinhaltet, handelt umsichtig, wer sich rechtzeitig aufmacht. Drei Kriterien scheinen mir für diese Anpassungsprozesse besonders wichtig:

- In mittelfristigen und langfristigen Perspektiven denken: 2 Dekaden betrachten statt nur den nächsten Haushalt zu beraten
- Strukturentscheidungen fällen statt Rasenmäherkürzungen vorzunehmen
- Klärungen über die Inhalte kirchlicher Arbeit an den Anfang jedes Prozesses stellen

## Der Kirchenkompass als ein mögliches Instrument zur kreativen Steuerung kirchlicher Arbeit

In meiner badischen Landeskirche haben wir zur besseren Steuerung kirchlicher Arbeit – noch vor jeder Kürzungsnotwendigkeit – das Instrument des Kirchenkompasses entwickelt. Es beinhaltet folgende Schritte:

### 1. Wahrnehmung

Aus dem Blickwinkel von 4 biblischen Leitbildern die jeweilige Situation wahrnehmen. Unsere Leitbilder sind dabei:

- Wanderndes Gottesvolk (Hebräer 4,9; 13, 14)
- Haus der lebendigen Steine (1. Petrus 2,5)
- Glied des Leibes Christi (Römer 12, 1 Kor. 12)
- Salz der Erde (Matthäus, 5, 13)

Bei der Wahrnehmung darauf achten, dass verschiedene Perspektiven eingenommen werden: Die Perspektive des Auftrags, die Perspektive der Mitglieder und der Öffentlichkeit, die Perspektive der Mitarbeitenden, die Perspektive der Ressourcen und die Perspektive der Entwicklungsprozesse in der Organisation.

### 2. Ziele setzen

Daraus abgeleitet setzen wir uns Ziele für einen vereinbarten Zeitraum. Mithilfe dieser Ziele werden dann sowohl die Linienarbeit als auch neu entwickelte, zeitlich befristete Projekte ausgerichtet.

### 3. Konkrete Maßnahmen beschließen, umsetzen und evaluieren

Aus den Zielen leiten wir konkrete Maßnahmen ab, die wir definieren, planen, umsetzen

und anhand vorher vereinbarter Messgrößen in ihrer Wirksamkeit überprüfen. Am Ende schauen wir noch einmal hin, ob das gewünschte Gesamtergebnis eingetreten ist und was wir aus dem Verlauf lernen können.

Damit haben wir in etlichen Arbeitsbereichen eine Fokussierung erreicht, die einen gezielten Ressourceneinsatz ermöglicht, Erfolgserlebnisse statt des ermüdenden Gefühls von Überforderung vermittelt und Lernfelder eröffnet.

Natürlich ist der Kirchenkompass kein Allheilmittel, er löst nicht alle Probleme kirchlicher Umstrukturierungsprozesse. Aber er hat, jedenfalls in unserer Kirche, viel Kreativität freigesetzt, mit den vorhandenen Mitteln das Mögliche mit Freude zu tun.

## Ein Schutzlied vor Überforderung

Wer sich aufmacht, Kirche in ihren gewachsenen Strukturen verändern zu wollen, tut gut daran, sich der verschiedenen Anteile zu vergewissern, die zum Erfolg nötig sind. Dazu empfehle ich, die 1. Strophe des Liedes von Matthias Claudius im EG 508 zu singen und sich dabei die dort beschriebene Arbeitsteilung klar zu machen: Wir pflügen und wir streuen – alles andere kommt aus Gottes Hand. Wir haben Grund zur Dankbarkeit dafür.

*»Wir pflügen, und wir streuen den Samen auf das Land, doch Wachstum und Gedeihen steht in des Himmels Hand: der tut mit leisem Wehen sich mild und heimlich auf und träuft, wenn heim wir gehen, Wuchs und Gedeihen drauf.*

*Alle gute Gabe kommt her von Gott dem Herrn, drum dankt ihm, dankt, drum dankt ihm, dankt und hofft auf ihn!«*



## Forum 3: Kommunikation und Geist

# Kommunikation als Werk des Geistes - Motivation durch Kreativität

Von Hans-Hermann Pompe, Leiter des EKD-Zentrums für Mission in der Region, Wuppertal

»Erschöpfte Kirche? Geistliche Dimensionen in Veränderungsprozessen« – Fachtagung des EKD-Zentrums für Mission in der Region, Kloster Drübeck (Ilseburg/Harz), 3./4.11.2014

»Die Kommunikation, die in einem Veränderungsprozess nötig ist, wird etwa das 10-fache von dem betragen, was du für nötig hältst!« Carly Fiorina (ehem. CEO Hewlett-Packard)

### 1. Kommunikation und Veränderung

Kommunikative Faktoren werden in kirchlichen Veränderungsprozessen häufig

- ignoriert (Marginalisierungsfalle): z.B. Strukturprozesse, die auf inhaltliche Klärung verzichten (»das machen wir anschließend«)
- unterschätzt (Ignoranzfalle): z.B. »Das ist nicht so wichtig«, »einfach weiter so«

Mögliche Ursache: Sie scheinen weniger rational erfassbar, wirken unberechenbar und kaum steuerbar. Problem: Was verdrängt oder ignoriert wird, meldet sich als Störung zurück, etwa als Widerstand, Enttäuschung, Resignation, Verweigerung oder Rückzug.

### 2. Geist und Kommunikation

Der Heilige Geist ist schöpferisch (»veni creator spiritus«) ab Beginn (Gen 1,2) und in Erhaltung (Ps 104,29f) der Schöpfung. Er wirkt

- schöpferisch in, mit und unter seinen Menschen (»vom Geist bewegt«)
- Neues: Heilvolles Wachstum (Jes 43,19) ist eine Signatur Gottes (»Gott auf frischer Tat«)

### 3. Kommunikationsfähigkeit als Gabe

Kommunikative Fähigkeiten (soft skills) sind Gaben des Geistes (1Kor 12, Gal 5) und damit sowohl Aufgabe (Berufung zur Anwendung) wie Instrument (Ausbildung, Vertiefung, Fortbildung).

### 4. Der enge Zusammenhang von Motivation und Kreativität

Motivation kennt intrinsische Faktoren (wie Standards, Überzeugungen, Interessen, Herausforderungen) und extrinsische Anreize (wie Vorteile, Rollenerwartungen, Aufträge). Sie ist in kommunikativen Prozessen unersetzbar, um Menschen zu gewinnen, freizusetzen und zu halten. Intrinsische Faktoren sind weitaus stärker und nachhaltiger als extrinsische.

Kreativität als Fähigkeit zur schöpferischen Reaktion auf Kontext-Reize kann

- anders oder neu wahrnehmen (Sichterweiterung)
- unerwartet oder neu anordnen (flexible oder flüssige Neuordnung)
- Neues hinzufügen (Originalität)

Kreativität ist eine starke Motivation, weil sie schöpferisches Handeln erlaubt.

### 5. Kreative Kommunikation als genialer Türöffner

Sie überwindet abgestandene oder erwartbare Wege wie Routine, Normen, Gewohnheiten, Erwartungen oder Zwang. Damit

- befreit sie kirchenintern vom Sicherheitsverhalten des Gewohnten und
- erweist sich extern als missionarische Verlockung, die Neugier auf einen unerwartet großzügigen Gott weckt.

### 6. Leitung als angewandte Kommunikation

Kreative Kommunikation braucht zuerst und vor allem

- Sehfähigkeit: Wahrnehmung als Wachsamkeit und Aufmerksamkeit. Sie ist nicht zu haben ohne die Blinde-Flecken-Kompetenz der anderen.

- Befähigung: Schaffung von Freiräumen, Erlaubnis zum Experiment und aktive Förderung (= mehr als Zulassen). Was hier investiert wird, schafft immer Mehrwert.

Warnung: Materielle Belohnungen (Anreize) unterliegen einem Abnutzungseffekt (Gewöhnung) und bedeuten eine implizite Abwertung (»ohne Belohnung würden sie es doch nicht machen«) (R. Sprenger).

#### Literatur-Hinweise:

- Zu Motivation. Kapitel 9 (Kirchliche Regionalentwicklung: Motivieren) in: C. Ebert/H.-H. Pompe, Handbuch Kirche und Regionalentwicklung, Leipzig 2014, 353-382

- Zu Kreativität und Leitungshandeln. Hans-Hermann Pompe, Die kreative Region. Was die Kirche von dem Stadtvisionär Charles Landry lernen kann, in: Heinzpeter Hempelmann/Hans-Hermann Pompe (Hrsg.), Freiraum. Kirche in der Region missionarisch entwickeln, Leipzig 2013 (KiA 8), 155-179

- Ein erster Überblick zur Kreativitätsforschung. Rainer Holm-Hadulla, Kreativität. Konzept und Lebensstil, 3. Aufl., Göttingen 2010

- Zur Belohnungsfalle. Reinhard K. Sprenger, Mythos Motivation. Wege aus einer Sackgasse, Campus Frankfurt 2009



## Forum 3: Kommunikation und Geist

# Vertrauen als Leitungsaufgabe in Veränderungsprozessen

Von Kristina Kühnbaum-Schmidt, Regionalbischöfin des Propstsprengels Meiningen-Suhl

«Erschöpfte Kirche? Geistliche Dimensionen in Veränderungsprozessen» – Fachtagung des EKD-Zentrums für Mission in der Region, Kloster Drübeck (Ilseburg/Harz), 3./4.11.2014

### 1 Kreativität braucht Vertrauen

In Veränderungsprozessen wird von den Menschen, die sie gestalten und erleben, unterschiedliches verlangt. Viele Hoffnungen richten sich darauf, dass in Veränderungsprozessen »Kreativität« walten oder zum Ausdruck kommen kann - im Wortsinn schöpferische Kraft, die sich sowohl in aktivem Tun als auch passivem Geschehenlassen ausdrücken kann. Nach gegenwärtigen neurobiologischen Erkenntnissen sind die Voraussetzungen für Kreativität Motivation, Offenheit, Entdeckerfreude und Gestaltungslust, Muße und Vertrauen. Vertrauen ist deshalb wichtig, weil es hilft, mit Angst umzugehen – Angst, die gerade in Veränderungsprozessen aufkommt und eher zum Rückgriff auf bisher bekannte und bewährte Lösungen veranlasst als dazu führt, dass neue Wege gesucht und gegangen werden. Vertrauen hilft, mit Angst umzugehen und Angst zu überwinden. Der Neurobiologe Gerald Hüther und der systematische Berater Bernd Schmid unterscheiden dabei drei Ressourcen, die helfen, Angst und Verunsicherung zu überwinden:

» (1) Vertrauen in eigene Fähigkeiten, eigenes Wissen, eigene Erfahrungen. (2) Vertrauen in die Fähigkeit und Bereitschaft anderer zu Zusammenarbeit und gegenseitiger Hilfe. Auch das Vertrauen in das Verständnis, das uns andere entgegenbringen, gehört hierher. (3) Vertrauen darauf, dass etwas ‚die Welt im Innersten zusammenhält‘, das ‚Orientierung bietet oder verspricht und unserem Leben und Leiden Sinn verleiht.« (Gerald Hüther / Bernd Schmid, Der Innovationsgeist fällt nicht vom Himmel. Kreativität in Menschen und Organisationen aus neurobiologischer und systemischer Sicht, in: Astrid Schreyögg/ Christoph Schmidt-Lellek (Hrsg.), Die Organisation in Supervision und Coaching, Wiesbaden, 2010, 126-141, 130)

### 2 Der Wunsch nach Vertrauen - Arten des Vertrauens

Weil Vertrauen in Veränderungsprozessen so wichtig ist, ergeht in solchen Prozessen bisweilen die wenig hilfreiche Aufforderung, »doch mehr Vertrauen zu haben.« Bei derartigen Appellen bleibt unklar, welche Art von Vertrauen eigentlich gefordert wird oder gemeint ist. Selten wird offen thematisiert oder zumindest verstanden, dass Menschen abwägen, ob und wem sie welches Vertrauen gewähren, weil es jeweils mit Risiken verbunden ist. In der Beratung von Organisationen unterscheidet man drei Arten von Vertrauen, die jeweils mit einem spezifischen Risiko verbunden sind (vgl. zum folgenden: Peter Eberl: Die Bedeutung von Vertrauen in schwach formalisierten Organisationen - Konsequenzen für die Führungspraxis, in: Astrid Schreyögg/ Christoph Schmidt-Lellek (Hrsg.), Die Organisation in Supervision und Coaching, Wiesbaden, 2010, 95-110.)

- (1) Vertrauen auf Kompetenzen und Fähigkeiten = kompetenzbasiertes Vertrauen; das damit verbundene Risiko ist das sog. Leistungsrisiko: Man vertraut darauf, dass eine bestimmte Person eine bestimmte Leistung erbringt, ohne zu kontrollieren, ob genug Fähigkeiten vorhanden sind.
- (2) Vertrauen auf moralische Integrität = wertbasiertes Vertrauen; das damit verbundene Risiko ist das moralische Risiko: Es besteht in der Sorge, dass sich der andere nicht an Wertvorstellungen hält, die man selber hat.
- (3) Vertrauen auf den guten Willen einer Person = intentionsbasiertes Vertrauen; das damit verbundene Risiko ist das sog. Beziehungsrisiko: Verhält der andere sich ggf. opportunistisch? Hat er den Wunsch, auch die Wünsche des Vertrauenden zu erfüllen?

Es wird also wichtig sein, in Veränderungsprozessen ein Augenmerk darauf zu richten, welche Form von Vertrauen besonders wichtig oder besonders in Frage gestellt sein könnte und die mit diesem Vertrauen verbundenen Risiken zu benennen und ggf. an ihrer Reduzierung zu arbeiten.

### 3 Vertrauen entsteht in Interaktionsgeschichten

»Betrachtet man die Entstehungsbedingungen von Vertrauen, dann stellt persönliches Vertrauen ein emergentes Ergebnis in einem Interaktionszusammenhang dar, das weder gefordert noch geplant werden kann.« (Eberl, aaO., 104) Woran allerdings gearbeitet werden kann, ist die Herstellung von Rahmenbedingungen, damit Vertrauen wachsen kann. Diese Arbeit ist eine spezifische Aufgabe von Leitung.

### 4 Arbeit an den Rahmenbedingungen für Vertrauensbeziehungen ist Leitungsaufgabe

Um die Rahmenbedingungen für Vertrauen zu verbessern, kann man eine interaktionsspezifische und interaktionsunspezifische Betrachtungsweise wählen. Bei der letzteren geht es darum, grundsätzliche Rahmenbedingungen zu schaffen, damit Vertrauensbeziehungen entstehen und sich entwickeln können, z.B. durch Feedbackprozesse, kooperative Aufgabenstellungen zwischen verschiedenen Gruppen oder Abteilungen usw. Bei der interaktionsspezifischen Betrachtung geht es um eine konkrete Beziehung zwischen einzelnen Personen, »die in Richtung von Vertrauen verändert werden soll.« (Eberl, aaO., 105) Es geht dabei darum, wechselseitiges Vertrauen herzustellen, also zugleich Vertrauen zu signalisieren und sich selbst als vertrauenswürdig erweisen. Vertrauen bildet sich z.B. durch die Erfahrung, bei anderen Menschen willkommen zu sein und Hilfe, Beistand und Unterstützung bekommen zu können, oder wenn andere auf die eigene Arbeit mit hilfreichen Resonanzen reagieren. Immer geht es dabei darum, dass eine Organisationskultur entsteht und weiterentwickelt wird, die Menschen dazu einlädt, sich gegenseitig zur Entfaltung ihrer Gaben und Talente anzuregen.

### 5 Vertrauen, Mitmenschlichkeit und Glaube

Während Organisationsberatung und Neurobiologie den Blick auf die Entstehung, die Bedingungen und Folgen von Vertrauen richten und dazu anregen, gute Rahmenbedingungen für Vertrauen herzustellen, erinnert die Theologie daran, das Vertrauen nicht ausschließlich erarbeitet werden muss, sondern bereits gegeben ist. So beschreibt es der Theologe Ingolf Dalferth: »Der Wechsel vom Unglauben zum Glauben konstituiert Menschen als die Gemeinschaft derer, die in der Gewissheit leben, dass Gott ihnen vertraut, und die eben deshalb auf Gott als den hoffen, der ihnen

auch dann vertraut, wenn sie selbst und von sich aus Gott nicht vertrauen - nicht mehr oder noch nicht.« (Ingolf Dalferth, Gottvertrauen. Orientierungsweisen im Glauben, in: ders., Selbstlose Leidenschaften. Christlicher Glaube und menschliche Passionen, Tübingen 2013, 264 - 338, 337.)

Vertrauen begründet sich damit nicht aus der sich in Prozessen erweisenden oder eben auch nicht erweisenden Vertrauenswürdigkeit der anderen, sondern aus der »vertrauenden Zuwendung Gottes zu denen, die wie wir selbst nicht vertrauenswürdig sind. ... Ein universaler Modus des Lebens kann Vertrauen nur werden, wenn es nicht auf faktische Bestätigungen angewiesen ist, sondern kontrafaktisch gelebt werden kann, weil es sein Recht und seine Kraft nicht aus dem Verhalten der anderen oder dem eigenen Verhalten herleitet, sondern in der Nichtselbstverständlichkeit einer vorausgehenden Zuwendung gründet, mit der angesichts der eignen Lebenswirklichkeit nicht zu rechnen ist. Wer so vertraut, der vertraut als einer, der weiß, dass ihm und anderen nicht zu vertrauen ist. Er vertraut wider besseres Wissen, weil ihm vertraut wird und sich dadurch überhaupt erst die Möglichkeit eröffnet, sich vertrauenswürdig zu erweisen.« (Ingolf Dalferth, Mitmenschlichkeit. Vertrauen als Phänomen gelebten Glaubens, in: ders., Selbstlose Leidenschaften. Christlicher Glaube und menschliche Passionen, Tübingen 2013, 339 - 363, 363)

Was dieses theologische Verständnis von Vertrauen in kirchlichen Veränderungsprozessen bedeuten könnte, wird zu diskutieren sein.

#### Literaturhinweise:

*Ingolf Dalferth:* Gottvertrauen. Orientierungsweisen im Glauben, in: ders., Selbstlose Leidenschaften. Christlicher Glaube und menschliche Passionen, Tübingen 2013, 264 - 338.

ders.: Mitmenschlichkeit. Vertrauen als Phänomen gelebten Glaubens, in: ders., Selbstlose Leidenschaften. Christlicher Glaube und menschliche Passionen, Tübingen 2013, 339 - 363.

*Peter Eberl:* Die Bedeutung von Vertrauen in schwach formalisierten Organisationen - Konsequenzen für die Führungspraxis, in: Astrid Schreyögg/ Christoph Schmidt-Lellek (Hrsg.), Die Organisation in Supervision und Coaching, Wiesbaden, 2010, 95 -110.

*Gerald Hüther / Bernd Schmid*: Der Innovationsgeist fällt nicht vom Himmel. Kreativität in Menschen und Organisationen aus neurobiologischer und systemischer Sicht, in: Astrid Schreyögg/ Christoph Schmidt-Lellek (Hrsg.), Die Organisati-

on in Supervision und Coaching, Wiesbaden, 2010, 126 - 141.



## Anhang

### Tagungsprogramm

#### Montag, 3. November

13.00 Uhr Geistliche Eröffnung

13.25 Uhr Begrüßung und Einführung in die Tagung

14.00 Uhr Impulse und Erfahrungen 1: »Erschöpfung im pastoralen Dienst.« Prof. Dr. Andreas v. Heyl (Neuendettelsau)

16.15 Uhr Impulse und Erfahrungen 2: »Neuer Geist in alten Organisationen?« Pfr. Christhard Ebert (Bielefeld)

18.00 Uhr Abendgebet

20.00 Uhr Musik und Gespräche. Norbert Britze (Bad Dübén)

21.00 Uhr Nachtgebet

#### Dienstag, 4. November

08.00 Uhr Morgengebet

09.00 Uhr Impulse und Erfahrungen 3: »Im Gehen entsteht ein Weg.« Prof. Dr. Sabine Bobert (Kiel)

11.00 Uhr Foren

■ Forum 1: Leitung und Geist. Referent: Pfr. Peter Burkowski (Berlin)

■ Forum 2: Geld und Geist. Referenten: Bischof em. John Finney (Newark/GB), OKR Barbara Bauer (Karlsruhe)

■ Forum 3: Kommunikation und Geist. Referenten: Pfr. Hans-Hermann Pompe (Wuppertal), Pröpstin Kristina Kühnbaum-Schmidt (Meiningen-Suhl)

12.15 Uhr Mittagsgebet

13.15 Uhr Wiederholung der Foren 1-3

14.15 Uhr Vernetzte Erfahrungen: »Kollegiale Beratung«

15.45 Uhr Sendung und Segen

### Die Autoren

OKR Barbara Bauer, Ev. Oberkirchenrat Karlsruhe

Prof. Dr. Sabine Bobert, Universität Kiel

Pfr. Peter Burkowski, Leiter der Führungsakademie für Kirche und Diakonie, Berlin

Pfr. Christhard Ebert, Theologischer Referent im ZMiR, Bielefeld

Bischof em. John Finney, Newark/GB

Prof. Dr. Andreas v. Heyl, Augustana-Hochschule Neuendettelsau

Pröpstin Kristina Kühnbaum-Schmidt, Regionalbischöfin des Propstsprengels Meiningen-Suhl

Pfr. Hans-Hermann Pompe, Leiter des EKD-Zentrums für Mission in der Region, Wuppertal