

Wir machen uns auf den Weg zur sorgenden Gemeinschaft (Langfassung des im Werkheft abgedruckten Texts)

Pfr. Dr. phil. Markus Ramm / Jacqueline Lavoyer-Bünzli

Vorüberlegung

Wenn sich eine kirchliche Gruppe oder eine Kirchgemeinde vornimmt, Caring Community zu werden, wird sie sich auf einen Weg begeben. Dieser Weg ist ein Prozess. Ein Veränderungsprozess, der am Ende nicht nur ihr Handeln und die Formen ihres Zusammenlebens verändern wird, sondern auch ihre Haltung, ihr Selbstverständnis und die Kultur ihres Miteinanders in der Welt. Ein solcher Weg verläuft meist nicht geradlinig. Erfahrungen müssen gesammelt werden. Man muss lernen, Nichtzieldienliches loszulassen und nützliche Dinge mit offenen Augen zu sich zu holen. Für diesen Weg wird Veränderungsmut und Aufbruchswille benötigt. Man muss keine Sorge haben, dass die Kirche auf diesem Weg ihre Mitte verlieren wird, vielmehr wird sie ihre Mitte neu finden. Sie wird sich Schritt für Schritt weiter im Sinne ihres Auftrags und ihrer Bestimmung hin auf das Reich Gottes zubewegen. Sie wird auf neue und erfrischende Art ihre diakonische Lebensweise wiederentdecken. Gemeinschaft Jesu Christi leben.

Die einzige Konstante ist der Wandel. Christinnen und Christen waren in der Geschichte immer wieder herausgefordert, sich in ihren Lebensformen und der Gestalt von Kirche weiterzuentwickeln. Stets waren sie gut beraten, wenn sie sich dabei am Aufbruchswillen und Mut ihrer biblischen und historischen Vorbilder orientierten. Mit ihrem Beispiel für des Menschen Weg mit Gott gehen sie uns von heute voran. Die Zielrichtung ist das Verheissene Land.

Mit jenem Schatz entfalten wir im Folgenden ein paar wenige Grundüberlegungen für die Entwicklung zur Caring Community aus der Sicht der Kirchen- und Gemeindeentwicklung. Für das «Werken» hin zu einer sorgenden Gemeinschaft wählen wir das Muster der Exoduserzählung, der Wanderungsgeschichte Israels, hinaus aus der Unfreiheit Ägyptens.

1. Was die Reise so mit sich bringt

1.1 Aufbruch

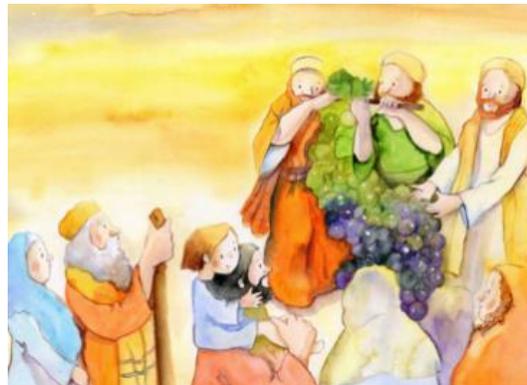
Am Anfang gibt es eine konkrete Ausgangssituation. Das Volk Israel befindet sich in der Sklaverei in Ägypten. Die Situation soll sich verändern. Gott hört das Klagen seines Volkes. Mose erhält den Auftrag, die Befreiungsbewegung anzuführen. Gott nennt auch Ziel und Richtung: die Freiheit im gelobten Land. In Bewegung gesetzt wird ein Kollektiv. Mose muss seine Aufgabe nicht allein vollbringen. Im Laufe des Prozesses wird er Unterstützung erhalten. Organisationsentwicklerisch betrachtet handelt sich mit dem Auszug aus Ägypten um einen Zielbild geleiteten Entwicklungsprozess. Auf die unliebsame Situation in Ägypten folgt Gottes Ruf in die Veränderung. Verheissen werden Freiheit und Gerechtigkeit. Einzelne werden für den Veränderungsprozess mit besonderen Rollen versehen. Sie werden auf dem Entwicklungsweg des wandernden Volkes eine besondere Aufgabe übernehmen.

1.2 Zweifel

Ein Veränderungsprozess wird aus der Sicht derjenigen, die unterwegs sind, oft als besonders herausfordernd erlebt. Längen, Entbehrungen und Krisen sind unvermeidlich. Die Bibel beschreibt immer wieder, wie Menschen mit solchen Verzögerungssituationen umgehen. Und so musste auch das Volk Israel auf dem Weg ins «Gelobte Land» durch die Wüste ziehen. Dort erlebten Mose und das Volk Israel kritische Situationen. Dabei mussten Fragen von Führung und Vertrauen, sowie nach

der Zielsetzung und nach dem Überleben und Zusammenhalt der Gruppe, immer wieder neu geklärt und beantwortet werden. Es gab Zeiten des Zweifels und der Unsicherheit im Miteinander. Es gibt sogar einen Moment, an dem die Israeliten bereuen, überhaupt in die Veränderung aufgebrochen zu sein. Sie wünschen sich einen Augenblick lang lieber zurück an die «Fleischtöpfe Ägyptens».

Dass in einem Veränderungsprozess die Anfangseuphorie irgendwann einmal verfliegt, wenn die «eigentliche Arbeit» anfängt, und man Liebgewordenes hinter sich lassen muss, ist normal. Hinzu kommt: ein Veränderungsprozess braucht Zeit. Altes muss vergehen und Neues muss wachsen. In jedem Wandeln gibt es auch Kontinuität. Entwicklungsschritte können sich länger hinziehen, als man erwartet hat. Wenn Ernüchterung und Zweifel auftauchen, sollte man darauf achten, dass die damit verbundene Unsicherheit und Frustration nicht gegenseitig wird. Es ist wichtig, sich für die zu erwartenden Durst- und Hungerstrecken nicht persönlich einen Vorwurf zu machen. In diesem Moment ist wichtig, Vision und das Ziel nicht aus dem Blick zu verlieren. In der Exodusgeschichte bekommt das Volk Israel dazu immer wieder Unterstützung. Gott zieht der Gruppe in einer Wolken- und Feuersäule bei Tag und bei Nacht voran. Er sorgt auch für genügend Nahrung. Und: irgendwann berichten die vorausgeschickten Kundschafter vom fruchtbaren Land, das sie bereits gesehen haben. Als Beweis bringen sie Früchte mit.



1.3 Gelobtes Land

«Wann kommen wir endlich an? Wann sind wir endlich am Ziel unserer Reise? Wie lange müssen wir noch laufen?»

Die Frage nach der Ankunft im Ziel einer Caring Community beginnt mit Fragen, die Kinder auf jeder Reise stellen. Wie lange werden wir noch brauchen? Woran werden wir erkennen, dass wir im gelobten Land angekommen sind? Die Antwort wird nicht leicht zu finden sein und zugleich vielfältig ausfallen. Mose erreichte das «gelobte Land» nicht mehr, er durfte nur noch einen Blick darauf werfen. Zugleich konnte er sich darauf verlassen, dass das Volk Israel sein Ziel erreichen würde. Und das Volk Israel? Sie fanden vor Ort zwar das fruchtbare Land, das ihnen Gott versprochen hatte, doch andere Bewohnerinnen und Bewohner waren bereits da. Und dann blickten sie zurück: Einst, am Sinai, machten sie einen Zwischenhalt. Es war eine Pause im Veränderungsprozess. Zuerst genossen sie das Erreichte, den Vorgeschmack auf das gelobte Land. Doch als ihnen dort die Zeit ohne Mose zu lang wurde, wechselten sie aus der oasenartigen Ruhe in einem Moment der Unsicherheit in den Tanz um das goldene Kalb.

Wann ist die Kirchgemeinde oder berufene Gruppe auf dem Weg zu einer Caring Community angekommen? Woran würden sie selbst das erkennen? Was muss oder darf erreicht sein, dass sie eine erste Zwischenpause einlegen können; das erreichte feiern, ihre geleistete Arbeit würdigen? Und wann müssten sie sich wieder neu in Bewegung setzen, damit sie nicht zu lange verharren, aus der gegenseitigen Sorge eine gegenseitige Lieblosigkeit wird, und im Zwischenhalt der notwendige (erneute) Aufbruch verpasst wird?

In der Welt sind Christinnen und Christen nie ganz am Ziel. Genauso wie die Kirche in der Nachfolge Jesu Christi immer schon etwas diakonisches, etwas sorgendes im Zentrum ihres Wesens und Handelns hatte, kann und wird sie sich auf diesem Weg immer weiterentwickeln. An dieser Stelle lohnt die Einführung eines Komparativs, der das immer schon da gewesene *auch* würdigt. Die Gruppe ist unterwegs, um eine «sorgendere» Gemeinschaft zu werden. Für eine Kirchgemeinde kann es nicht um die (letztlich ausgrenzende) Frage gehen: Sind wir eine sorgende Gemeinschaft oder nicht? Nein, es war immer schon einiges da, das Diakonische, das Sorgende in der Vergangenheit christlichen Bewegung ist wertvoll. Das ist der Grund für den nächsten kleineren oder grösseren Veränderungsschritt hin zu einer «sorgenderen» Gemeinschaft. Dabei sind Zwischenhalte stets erlaubt. Und gerne darf man sich auch eine Zeit lang am Ziel wähen und dort am Erreichten freuen. Doch die Bewegung zu einer «sorgenderen» Gemeinschaft hört nie auf.

Deshalb lohnt sich ab einem bestimmten Zeitpunkt die Frage:

- Wann geht es weiter auf unserer Reise zu einer «sorgenderen» Gemeinschaft? Wann nehmen wir den nächsten Schritt innerhalb unserer Vision, im weiten Land, das uns offensteht?

2. Was es braucht, um auf Kurs zu bleiben

2.1. Antrieb der Bewegung

Deutlich wird: Veränderungsprozesse beinhalten stets eine Spannung und Ambivalenz. Das Alte liegt schon hinter einem und das neue ist noch nicht ganz da. Veränderung und Weiterentwicklung geschehen genau in jener Spannung zwischen Vergangenheit und Zukunft. Aus dieser Spannung stammt ein guter Teil der Veränderungs- und Antriebsenergie für die anstehende Entwicklung. Die Kraft des Heiligen Geistes nutzt genau jene unbesetzte Lücke, in der wir Menschen nicht mehr zu viel Vergangenheit und noch nicht zu viel herbeigeredete Zukunft in unseren Entwicklungsraum gestellt haben, um etwas wirklich Neues entstehen zu lassen. Aus der Perspektive der Organisationsentwicklung sind es zwei Prozessqualitäten, die es hier zu beachten gilt: (1) Der Prozess der Verflüssigung, um Platz zu schaffen und sich zu mobilisieren und dann in die Veränderung gehen zu können; und (2) der Prozess der Verfestigung, der neuen befristeten Kontinuität. In dieser Prozessqualität bekommt die sorgende Gemeinschaft für eine Zeit genügend Ort und Raum, zur Ruhe und Stabilität zu finden und vor allem zur qualitativen Vertiefung ihrer Bewegung, bevor sie wieder weiterziehen wird (1).

Auf dem Weg - in der Gegenwart - im Jetzt lohnen sich folgende Fragen:

- Wie ist die Rhythmik unserer Entwicklung hin zu einer sorgenden Gemeinschaft? Wann gehen wir in der Veränderung schneller, wann gehen wir langsamer voran? Und: was sind die Meilensteine, an denen wir einen Zwischenhalt einlegen, Erreichtes feiern möchten – ohne auf Dauer dort stehend zu bleiben?

2.2. Rollen und Aufgaben

Menschen haben in Veränderungsprozessen unterschiedliche Aufgaben und Rollen. Eine Gruppe, die sich auf den Weg macht, sorgendere Gemeinschaft zu sein, sollte dies wertschätzend beachten. Vielleicht werden sogar einige an einem Zwischenhalt auf immer bleiben, sie haben ihren Ort gefunden, während die anderen in die Weiterentwicklung weiter schreiten. Möglicherweise werden andere so weit vorauslaufen, dass sie am Ziel die Auszugsgemeinschaft nicht mehr wiederfinden werden. Und auch das könnte für sie stimmig sein. In einer kleinen Gruppe am Ziel, während die anderen ein anderes Ziel erreichen. Dazwischen werden Menschen mehr oder weniger bewusst und zielgerichtet in der Veränderung stehen. Das ist für eine Kirchgemeinde eine Herausforderung, in die wertschätzende Haltung zu kommen, mit der unterschiedliche Wege und Ziele gewürdigt werden

können. Denn für jeden und jede im Veränderungsprozess ist eine bestimmte (andere) Bewegung und Geschwindigkeit stimmig. Das Verharren im Alten, das Vorpreschen ins Unbekannte und das Aufbrechen innerhalb der grossen Mehrheit: jeder und jede bringt mit seiner/ihrer Lebenssituation, und ihrem jeweiligen Lebensbedürfnis und spezifischen Begabungen eine besondere Qualität in die Veränderungsbewegung hin zu einer sorgenderen Gemeinschaft ein. Im Gesamtsystem wird es ein ausgeglichenes Ganzes geben.

Der Zug durch die Wüste ist lang. Die Gruppe ist gross. Das heisst: Man darf ganz vorne mit dabei sein, oder ganz hinten mitlaufen und auf jene Acht geben, die mit der Veränderungsgeschwindigkeit kaum Schritt halten können. Diese Landkarte der Veränderung zeigt, mit welchen unterschiedlichen Rollen die sorgende Gemeinschaft dem Neuen zum Durchbruch verhelfen wird und dabei das Alte würdigend verabschieden und ziehen lassen kann.

2.3. Den Prozess gestalten

Wenn sich Mose zum neuen Pharaos der Israeliten erklärt und das Volk in Israel in Ketten durch die Wüste geschleift hätte, wäre das Befreiungsprojekt Gottes wohl gescheitert. Man hat leicht vor Augen, wie die Geschichte anders verlaufen wäre, und möchte es sich nicht ausmalen.

Dieses kleine Gedankenexperiment macht auf eine Grundüberlegung für die Organisationsentwicklung zu einer Caring Community aufmerksam. Der gewählte Weg muss stimmig mit dem gewählten Ziel sein. Es ist unmöglich, mit Sklaventreiberschaft neue Freiheit zu entwickeln. Genauso wird es unmöglich sein, mit nicht-sorgenden Instrumenten und auf einem unsorgsamem Weg zu einer sorgenden Gemeinschaft zu werden. Deshalb lohnt sich, von Anfang an auf Stimmigkeit zu achten. Stimmt unser Handeln mit dem überein, was wir vorhaben? Fühlt sich unser Denken und Handeln für uns und andere stimmig an? Oder: spüren wir eine gewisse Doppelbödigkeit, die der Nährboden für Missverständnisse, Verletzung und Konflikte sein könnte? Unter diesem Aspekt ist die Weg-Ziel-Stimmigkeit ein weiteres wichtiges Grundprinzip für die Prozessgestaltung in der Veränderung zu einer sorgenderen Gemeinschaft. Nur wer wertschätzend unterwegs ist und sich auch um diejenigen sorgt, die Mühe mit der Veränderung haben (die Langsamen und Lahmen), wird am Ende auch in einer sorgenden Gemeinschaft, in der jeder Schritt halten kann, ankommen.

In diesem Sinne lohnt sich der umsichtig geplante, clevere Umgang mit Vielfalt. Vielfältige Menschen mit ihren unterschiedlichen Bedürfnissen sind die Ressource für eine vielfältige Gemeinschaft. Die Widersprüchlichkeit und Ambivalenz, die dies (auch) in die Gruppe trägt, ist zugleich eine Ressource. Im Rhythmus der Veränderungsbewegung gibt es immer mehrere Optionen, die gewählt werden können. Irrtümer und Umwege sind erlaubt, wenn nicht sogar ausdrücklich gewollt. Es ist erlaubt, sich auf dem Weg auch einmal nicht sicher zu sein, sofern man nicht krampfhaft versucht, es zu verbergen. Unsicherheit und Nicht-Wissen können zu einer Ressource für die Gruppe werden, ihre Ziele neu, in einer tieferen Qualität (wieder)zuentdecken. Ein Moment der Unsicherheit und Verwirrung schafft möglicherweise genau jene Unterbrechung auf dem Weg der Gruppe, der ihr ihre verschiedenen Handlungsoptionen erst Gestalt werden lässt. So werden der Gruppe auf dem Weg zur Caring Community am Ende drei kostbare Helfer nützlich sein: Unsicherheit, Nicht-Wissen und Verwirrung (Matthias Varga von Kibéd). Sie verhelfen dem Neuen zum Durchbruch.

2.4. Handwerk

Alles weitere ist Handwerk. Auch hier gibt es verschiedene Tätigkeiten und Instrumente. Auch Kopieren wird erlaubt sein. Aber nicht zu schnell sollte die Auszugsgemeinschaft fremde «Best-Practices» des gelobten Landes Anderer zu kopieren versuchen. Das Abbild einer Oase, das nicht tief genug an «seinem» Ort verwurzelt ist, wird in der Wüste nur eine kurze Zeit lang blühen. Auch aus

dem Grund lohnt es sich, sich noch kurz über das Handwerk der Veränderungsgestaltung und die damit verbundenen Instrumente Gedanken zu machen.

Das Einnehmen einer wertschätzenden Haltung (auch dem Vergehenden gegenüber) und das Entwickeln gemeinsamer Zukunftsbilder wurden bereits erwähnt. Auch wurde bereits angedeutet, wie sehr die Arbeit an den gemeinsamen Werten und der gemeinsamen Haltung am Ende die Qualität des Prozesses auf dem Weg zu einer sorgenderen Gemeinschaft und die Qualität des Ergebnisses beeinflussen wird. Ein weiteres wichtiges Instrument ist, stets nach zugewandten Ressourcen Ausschau zu halten und selbst Schwierigkeiten für den Prozess in Ressourcen zu verwandeln. Im Handwerk der Veränderungsgestaltung übt sich die Gruppe für einen offenen Blick. Sie findet dann neue Mittel im zivilgesellschaftlichen Netzwerk und verbindet sich tiefer gewinnbringend mit dem, was im gelobten Land schon vorhanden ist.

Zu einem «guten» Handwerker, einer «guten» Handwerkerin im Veränderungsprozess gehört ein passendes und stimmig umgesetztes Führungsverständnis. Bezogen auf den Veränderungsprozess zu einer Caring Community bezieht sich das nicht auf eine Einzelperson allein. Die Frage stellt sich nicht alleine einer Pionierin oder einem Pionier oder der Initiativgestalt. Sie stellt sich allen: *Wie wollen wir in unserem Prozess Führung so gestalten, dass möglichst alle in ihrer Aufgabe und an ihrem Ort gut ihre Verantwortung für das Gelingen des Prozesses tragen können?* In der Klärung und Aushandlung des Führungsverständnisses für den anstehenden Entwicklungsprozess liegt zugleich ein erstes Zwischenergebnis auf dem Weg zu einer sorgenderen Gemeinschaft. Auf dem Weg zu einer sorgenden Gemeinschaft im Sinne der Weg-Ziel-Stimmigkeit ist ein partizipatives, sorgendes Führungsverständnis in geteilter Leitungsverantwortung matchentscheidend. Noch einmal zurück zu Mose: In dem Moment, als er seine Führungsverantwortung nicht mehr allein tragen kann, wird nicht nur jene Verantwortung auf 70 «Älteste» verteilt, sondern auch die Mose dafür zuvor von Gott verliehene Geistbegabung.

Für Ziel- und Leitbild gesteuerte Organisationsentwicklung gibt es einen bunten Strauss an lustvollen und spannenden Instrumenten. Vielleicht holt sich die Aufbruchgruppe auch einmal eine Wegbegleitung von aussen, die in diesen Instrumenten besonders geschult und erfahren ist. Dann wird man vielleicht Pressekonferenzen veranstalten – in denen die Gruppe in der Zukunft nach 10 Jahren berichtet, was sie als sorgende Gemeinschaft alles erreicht hat und wie bunt und lebendig das Miteinander nun gestaltet ist. Aus diesen Berichten aus der Zukunft kann dann die Aufbruchgruppe nicht nur ihre Leit- und Zielbilder erarbeiten, vielmehr findet sie dort auch eine Vielzahl konkreter Massnahmen und Meilensteine, um den Entwicklungsprozess konkret in eine strategische Planung bringen zu können. Auf jeden Fall lohnt es sich, Zielbilder in einer prozesshaften Weise zu formulieren. Eine Formulierung im Sinne von «Wir bewegen uns weg von... hinzu mehr von...» löst mehr Veränderungskraft aus, als eine Visionsformulierung, die einen statischen Zustand in 10 Jahren beschreibt.

2.5. Bilder, Metaphern und Modelle

Die Verwendung der Exodusgeschichte in diesem Text hat bereits deutlich gemacht, wie wichtig die inneren Metaphern und Bilder für die Gestaltung eines Organisationsentwicklungsprozesses sind. Es lohnt sich, sich mit den eigenen Narrativen auseinanderzusetzen und miteinander gemeinsam an der eigenen Geschichte weiterzuschreiben. Letztlich sind auch Modelle von Organisationen (wie z.B. das Systemkonzept von Trigon oder die 9 Dimensionen von Kirche der St. Galler Kirche oder das St. Galler Managementmodell) Orientierungshilfen im Veränderungsprozess. Sie helfen, die Veränderung systemisch und ganzheitlich anzuschauen und nichts zu vergessen. Mit einem dieser Modelle wird

die Gruppe irgendwann in der Lage sein, konkret ihre Betriebsabläufe zu analysieren und zu gestalten. Sie wird ihre unterschiedlichen Funktionen und Aufgaben bis hin zu konkreten Stellenprofilen erarbeiten können. Sie wird irgendwann in der Lage sein, ein Organigramm als Orientierungshilfe für die Menschen in der Caring Community zu zeichnen und auch eine Ahnung davon haben, dass selbst dies nur ein Bild für das vielschichtige und lebendige Beziehungsgefüge in der lebendigen Organisation ist. Spätestens hier wird deutlich, dass die Realisierung von Projekten und Aktivitäten im Sinne einer Caring Community nicht reichen wird, wenn die Gruppe wirklich nachhaltig eine sorgende Gemeinschaft werden will. Auch für das Kennenlernen und in der Anwendung von Organisationsentwicklungsmodellen wird es sich lohnen, von Zeit zu Zeit die Begleitung einer in solchen Veränderungsprozessen geschulten und erfahrenen Person in Anspruch zu nehmen.

Elegant Handeln

Die wichtigste Frage am Ende ist: Was ist der nächste elegante (oder weniger elegante) Schritt? Dabei ist «elegant» kein verbaler Manierismus. Die Formulierung deutet viel mehr an, dass jeder Handlungsschritt, jede Veränderungsbewegung eine gewisse Ästhetik besitzt. Das bedeutet, manchmal müssen auch weniger elegante Schritte gegangen werden, aber es lohnt, sich auch jener Gestalt und Wirkung bewusst zu sein.

Folgende Fragen könnten für Sie nun hilfreich sein:

- Um was geht es mir, was ist mein Grundthema?
- Habe ich bereits Menschen in meiner Nähe, die ähnliches möchten?
- Was ist mein Bedürfnis – und welche Aufgabe entsteht für mich daraus?
- Gibt es Personen, die bereit sind, aktiv mitzumachen?
- Welche Ressourcen (zeitlich, finanziell, örtlich usw.) stehen mir zur Verfügung?
- Was ist mein nächster eleganter (oder weniger eleganter) Schritt?

Zum Schluss

Im Auszug aus Ägypten

Am Ende lohnt es, sich vor Augen zu führen: Es waren Sklaven, Verlierer, die Gott aus Ägypten befreit hat. Sie sind nachts nur mit dem geflohen, was sie tragen konnten. Und so hatte jedes «sein Päckchen» zu tragen. Sie waren eine sorgende Gemeinschaft, weil sie der Sorge Gottes bedurften, und in der Lage waren, diese Sorge anzunehmen. Als solche konnten sie gegenseitig füreinander Sorge tragen und Verantwortung übernehmen. Auch die Verheissungsgeschichte des zweiten Testaments zeigt: Gott hat ein grosses Herz für die Menschen, die nach menschlichem Ermessen scheitern und als «Verlierer» dastehen. Sie setzt er mit Tod und Auferstehung seines Sohnes ins Recht.

Eine Kirche, die sich in Demut übt, sich darüber bewusst ist, wie sehr sich Gott um sie sorgen muss, wie sehr sie selbst auf eine Geschichte des Scheiterns und auch der eigenen Schuld in falsch verstandener Stärke zurückschaut, wird es vermutlich etwas leichter haben, im Veränderungsprozess zu jener diakonischen Gemeinschaft zu werden, die ein Zeichen für Gottes Gerechtigkeit in der Welt und ein Fenster in sein zukünftiges Land ist.