



# **Veränderungen**

**Die Chance,  
im Vikariatsjahr Veränderung  
bewusst zu erfahren und zu reflektieren.**

Schlussarbeit, CAS Ausbildungspfarrerin,  
Bern, Manuela Liechti-Genge

von  
**Regine Kokontis-Säuberli,  
Maiersackerweg 8, 4242 Laufen,  
November 2017**

## Inhaltsverzeichnis

Vorwort	S. 2
Einleitung	S. 3
Hauptteil	S. 5
1. Das Relationale Konzept von Sonja Radatz	S. 5
1.1. Haltungswechsel	S. 6
1.2. Interrelationale Theorie	S. 7
1.2.1. Konstruktivismus	S. 7
1.2.2. Kybernetik 2. Ordnung	S. 8
1.2.3. Autopoiesis	S.10
1.3. Weiterführende Zusammenfassung	S.11
2. Mit der Brille der Theologie	S.14
2.1. Leben ist Veränderung – Kybernetik 2. Ordnung	S.14
2.2. Gemeinsame Geschichte – Ko-Ontogenese	S.18
2.3. Gleichwertigkeit – Interrelation	S.19
2.4. Vergebung und Wunder - Lethologie	S.20
3. Angewandt im pfarrberuflichen und Ausbildungs-Kontext	S.23
3.1. Im Austausch mit Gedanken von Ulrike Wagner-Rau	S.23
3.2. Schlusswort	S.28
Literaturangaben	S.31
Anhang: Umfrage	S.33
Nachwort	S.51

## **Vorwort**

Ich danke den Verantwortlichen, dass ich lange an der Arbeit sein durfte und vor allem für die spannende, sehr hilfreiche Ausbildung zur AusbildungspfarrerIn, die ich gerne bin und immer wieder neu werde.

Ich erkläre hiermit, dass ich diese Arbeit selbstständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen benutzt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäss aus Quellen entnommen wurden, habe ich als solche gekennzeichnet.

Ich bin damit einverstanden, dass die Arbeit öffentlich zugänglich ist.

Laufen, November 2017

---

Regine Kokontis-Säuberli

## Einleitung

„Kontinuität wird tendenziell entwertet, weil der Zwang zur Veränderung allgegenwärtig ist.“<sup>1</sup> Die Kirchenleitungen und Pfarrleute suchen nach dem Proprium.<sup>2</sup> Andere Stimmen prophezeien den Untergang der kirchlichen Institution.<sup>3</sup>

Wie können da angehende Pfarrer und Pfarrerinnen mit gutem Gewissen in den Beruf eingeführt werden?

Ich glaube nicht an den Untergang der Kirche und bin der Meinung, dass wir immer Veränderungen ausgesetzt sind, bzw. von innen und von aussen zu Veränderungen gezwungen werden. Ganz nach dem Motto „lernen heisst Veränderung“ will ich Prozessen der Veränderung grundsätzlich positiv begegnen. Ich glaube, dass wir uns zu stark in den sogenannten Megatrends ein zu ordnen suchen und damit Boden-, Ego- und Gemeinschaftshaftung verlieren. Damit kriechen wir vielen Unsicherheiten im Lern- und Lehrverhältnis auf den Leim, geben keinen klaren Rahmen vor und damit auch wenig Raum zur freien Gestaltung der Struktur.<sup>4</sup>

Gibt es Hilfestellungen, gibt es theologische Grundeinstellungen, die da fundiert und Praxis orientiert Entlastung, ja Raum für Lust an der Veränderung und Konzepte für mutige, sinnvolle Entscheidungen liefern?

Die Vorträge zu Lerntheorien in den CAS Modulen, speziell im CAS Modul 3, haben mein hermeneutisches Denken stimuliert. Ich fand und finde es spannend, die Welt- und Menschenbilder, die solche Theorien kommunizieren, mit christlich theologisch geprägten Wahrnehmungen abzugleichen. Wo sind Unterschiede? Wo erweisen sich bei genauerem Erarbeiten durch die verschiedenen Zugänge Vertiefungsmöglichkeiten in der einen wie der anderen Hinsicht?

Sonja Radatz's Verbindungen von erkenntnistheoretischen Ansätzen in der Dynamik von Veränderungsprozessen lässt offen, dass da auch Sachen

---

<sup>1</sup> Wagner-Rau, Auf der Schwelle, S. 37.

<sup>2</sup> U.a. Elser/Bedetti, Der Plan: Kein Plan, in brief, N°5/2017, 17. März, S. 15 - 20 oder auch Läubli, Der reformierte Riese wankt, in aufbruch, Nummer 214, 11. Juni 2015, Dossier.

<sup>3</sup> Siehe Hochstrasser, Die Kirche kann sich das Leben nehmen, 2017.

<sup>4</sup> Siehe auch Rothen, Auf Sand gebaut, Vorwort, S.1: „Warum sind nach Abschluss der Prüfungen die kirchlichen Berufsfelder gezeichnet von lauter Problemen und kleingeistigen Planspielen? Weshalb stehen die Kirchen derart kümmerlich da, obgleich sie doch die Grundlagen für die atemberaubenden Erfolge der westlichen Zivilisation gelegt haben?“

„passieren“, Schalter umkippen<sup>5</sup>, Entscheidungen nach einer Zeit des Ringens plötzlich leicht fallen. Das kenne ich aus der Arbeit in der Hermeneutik, sei es in der Seelsorge, dem Gottesdienst, vor einer Schulklasse oder eben auch im Lernen mit der Vikarin.

Ich spiele ungerne Theorien gegeneinander aus, viel lieber erforsche ich das Potenzial, das sie sich gegenseitig freisetzen.

Das Vikariatsjahr ist per se ein Lern- und Lehrjahr für Vikar/Vikarin und Praktikumsleiter/Leiterin<sup>6</sup>. Die konkreten Auseinandersetzungen, die Art und Weise des Umgangs mit den spezifischen Veränderungen, die diese Monate für V mit sich bringen, können als Modell im Umgang mit Veränderungen betrachtet und eingeübt werden, die gerade in den aktuellen Diskursen über Rollenverständnisse in der Kirche und beim Hinterfragen der Institution an sich relevant sind für das weitergehende motivierte berufliche Wirken von V.

Die vorliegende Arbeit macht sich zum Ziel, lohnende Verknüpfungen von Theologie und epistemologischem Ansatz für die Gestaltung von Lern- und Lehrverhältnissen darzulegen. Der systemische, relationale Ansatz von Sonja Radatz bietet dazu das Gerüst, theologische Reflexionen und simples In-Erinnerung-Rufen von biblischen Geschichten und Jesus zugeordneten Aussagen den Boden. Überlegungen von Ulrike Wagner-Rau liefern uns das gedankliche und emotionale Übungsmaterial.

Anfangs dachte ich, mittels einer Umfrage unter V und PL Situationen präsentiert zu erhalten, die anhand der erläuterten Theorien diskutiert werden könnten. Ich kam aber zum Schluss, dass dieses sorgfältige Eingehen auf die Antworten, den Umfang der Arbeit überschreiten würde. Die Rückmeldungen habe ich nun im Anhang platziert. Sie mögen Hinweise liefern, wo unter welchen Umständen mit Veränderung widerwillig gerungen, diese froh angenommen oder sie lustvoll mitgestaltet wird und was als Ressourcen gerade auch im Vikariat bei den Vikaren/Vikarinnen und den Praktikumsleitenden wichtig sein kann.

---

<sup>5</sup> Radatz/Bartels, Change, S. 19.

<sup>6</sup> Im Folgenden nur noch mit V und PL bezeichnet.

## Hauptteil

### 1. Das Relationale Konzept von Sonja Radatz

Sonja Radatz hat an der Wirtschaftsuniversität Wien mit Schwerpunkt Organisation, Personalentwicklung, Marketing, Marktforschung und Werbung studiert (1987-1991) und an der Universität Wien ein Teilstudium in Psychologie absolviert. Sie hat sich in den Bereichen Erwachsenenbildung, Coaching, Beratung und Veränderungsmanagement weitergebildet. U.a. ist sie Dozentin an der Hochschule für Angewandte Psychologie in Zürich und hat ein eigenes Beratungs- und Weiterbildungsinstitut mit den Schwerpunkten Forschung, Beratung und Weiterbildung. Sonja Radatz gründete den Verlag „Systemisches Management“.<sup>7</sup> Ich wurde im CAS AusbildungspfarrerIn Modul 6, Februar 2013, durch Lorenz Hänni auf sie hingewiesen.

Sonja Radatz beschreibt wie und warum bisherige Schulen der Veränderung zu kurz gegriffen haben. Als Hauptdefizite werden herausgestrichen:

Veränderungsprozesse dauern zu lang, rufen Widerstände hervor und bringen Resultate zu Tage, die bei der geplanten Implementierung bereits schon wieder veraltet sind. Der Analyse werde zu deren Selbstzweck viel zu viel eigenen Raum gegeben, dadurch erzeuge sie oft „Problemtrancen“.<sup>8</sup>

„Dabei reicht es eigentlich zu wissen, was wir nicht mehr wollen und was gut funktioniert hat. Und das – dessen können wir uns sicher sein – wird in die Zukunftsgestaltung automatisch mit eingebracht, das muss nicht eigens ‚erhoben‘ werden.“<sup>9</sup>

Um einen effizienteren Prozess der Veränderung zu finden, studiert Radatz, wie der Mensch aus seiner Wahrnehmung von sich und der Umwelt zu Erkenntnissen kommt und davon abgeleitet, wie der einzelne Mensch einen Veränderungsprozess begleiten, anleiten oder eben mitmachen kann.<sup>10</sup>

Diese Fragestellung interessiert im Hinblick auf das Verhältnis zwischen PL, V und Kirchgemeinde und im Hinblick darauf, wie aus den im Vikariat gemachten

---

<sup>7</sup> Radatz, Organisationen, Angaben zur Person auf der Schlussseite.

<sup>8</sup> Radatz, Veränderung, S. 21.

<sup>9</sup> Ebd.

<sup>10</sup> Siehe dazu als kurzer Gedankenanstoss und Beispiel: Müller, Sabrina, u.a. in: reformierte Presse, Nr. 47/2015, S. 16.

Erfahrungen Erkenntnisse abgespeichert werden und im weiteren beruflichen Alltag zur Anwendung kommen können.<sup>11</sup>

Radatz zeigt den Zusammenhang auf zwischen der Art und Weise wie sich der Beobachtende versteht und welche Probleme oder eben auch Lösungsansätze sich im Veränderungsprozess ergeben. Ich fasse im Folgenden ihre Erläuterungen zusammen.

### **1.1.   Haltungswechsel**

Grundlegend für ihr Konzept ist der Haltungswechsel von der „Guckloch-Weltanschauung“ zur „Teil der Welt-Weltanschauung“.<sup>12</sup> Bisherige Modelle der Veränderung basieren auf der Guckloch-Weltanschauung. Mit dem Begriff will deutlich gemacht werden, dass der Beobachter quasi hinter einer Mauer ausserhalb des Geschehens steht und nur auf das Geschehene hinschaut. Was beobachtet wird, wird als objektiv beurteilt und damit als in keiner Weise abhängig von der beobachtenden Person. Sprachlich drückt sich diese Haltung oft mit dem Wortgebrauch von ‚es‘ und allen Varianten von ‚sein‘ aus. „Es ist dann so. Es ist schwierig oder es braucht Veränderung“. So tönen Äusserungen aus der Haltung der Guckloch-Weltanschauung.

Im Veränderungsprozess führt diese Haltung oft zu langwierigen Auseinandersetzungen, „weil die Leitenden sich nicht einigen können, was nun ‚objektiv richtig‘ ist“.<sup>13</sup> Es geht um richtig oder falsch, Fakten müssen gesammelt werden, daher werden Analysen lanciert, damit bewiesen werden kann, was Fakt ist. Mit der Beschreibung, wie ‚es ist‘, wird vieles festgeschrieben, unter anderem auch Personen („Herr Y ist ein Bremser, Frau X ist vielversprechend...“). „Wenn wir dem ‚Guckloch-Modell‘ folgen, dann haben unsere Eigenschaften als beobachtende Person nichts mit dem zu tun, was wir sehen. Das führt dazu, dass der Prozess der Wahrnehmung wegfällt und der Beobachter für das Ergebnis seiner Beobachtungen nicht mehr verantwortlich ist.“<sup>14</sup> Wenn davon ausgegangen wird, dass es sich um objektive Fakten handelt, die nach einer Analyse vorliegen,

---

<sup>11</sup> Auch behandelt im CAS Modul 3, 2012 unter dem Titel „Einen Lernprozess begleiten“.

<sup>12</sup> Radatz, Veränderung, S. 42ff.

<sup>13</sup> Ebd., S. 52.

<sup>14</sup> Radatz, Veränderung, S. 48.

dann ist es auch möglich, den Veränderungsprozess zu delegieren. Somit können externe Fachleute (ev. mit Branchenkenntnis) die Leitung der Veränderung sogar inhaltlich übernehmen. Da auch die beobachteten Rahmenbedingungen als objektiv und dadurch fix erachtet werden, wird der Spielraum für Veränderung allenfalls noch auf Anpassung reduziert. Oft sind dann frustrierte Äusserungen zu hören wie: „wenn wir nur mehr Personal hätten...“ oder „der Markt müsste sich eben zuerst ändern“ oder „die Kunden...“, jedenfalls sind es scheinbar „die anderen“, welche sinnvolle Veränderung blockieren.

„Die ‚Guckloch‘-Haltung ist ein sehr erfolgreiches Modell, um sich vor Verantwortung zu schützen.“<sup>15</sup> Drei Theorien wendet Radatz an, um die „Teil der Welt-Weltanschauung“ zu etablieren und nennt die Kombination davon die „Interrelationale Theorie“.<sup>16</sup> Sie setzt in Relation: 1. den radikalen Konstruktivismus basierend auf den Arbeiten von E. von Glasersfeld, H. von Foerster und P. Watzlawick, 2. die neuere Systemtheorie (Kybernetik zweiter Ordnung, H. von Foerster) und 3. die Autopoiesis entwickelt von H.R. Maturana und F. J. Varela.

## **1.2. Interrelationale Theorie**

### **1.2.1. Konstruktivismus**

Gemäss dem radikalen Konstruktivismus ist der Beobachter immer auch Teil der Beobachtung. Damit entfällt jeglicher Anspruch auf Objektivität, in dem Sinne, dass wir von etwas behaupten könnten, es hätte auch ausserhalb von uns Gültigkeit. „Dies bedeutet, dass wir zwangsläufig unsere Welt subjektiv erfinden - und sie uns so schaffen, wie sie uns aufgrund unserer Erfahrungen und des von uns wahrgenommenen Rahmens als gangbar (passend) erscheint.“<sup>17</sup> Somit ist aber auch grosser Spielraum eröffnet, denn wir können uns die Welt jederzeit auch anders erfinden, je nachdem wie wir die Zusammenhänge und Erfahrungen betrachten, in Beziehung bringen und bewerten. „Unsere Idee von ‚richtig‘ und ‚falsch‘ haben wir im Relationalen Ansatz aufgegeben und sie durch den Ansatz der Viabilität von Ernst von Glasersfeld ersetzt.“<sup>18</sup> In diesem Wort, Viabilität, hören wir ‚via‘ der Weg; viabel heisst gangbar. Die Hauptbegriffe der Theorie sind

---

<sup>15</sup> Ebd., S. 55.

<sup>16</sup> Ebd., S. 59 und auch Radatz, Weiterbildung, S. 23ff.

<sup>17</sup> Ebd., S. 60.

<sup>18</sup> Radatz, Veränderung, S. 91.

„subjektiv“ und „passend“. Mit diesem Ansatz muss nicht auf „allgemeines Branchenwissen“ eingegangen werden. Da zählen die Erfahrungen, die Wünsche und Ziele aller Beteiligten. Objektiv optimale Lösungen gibt es nicht, aber für alle passende und inspirierende Möglichkeiten rücken in den Horizont. Experten von aussen können in dem Prozess inhaltlich sicher nicht mitsprechen.

Um schon eine Brücke zur Theologie zu schlagen: Wieviele Geschichten in der Bibel sprechen vom Weg! Denken wir an Exodus, das Ringen nach Gangbarkeit (Viabilität) per se. Wieviele biblische Geschichten ereignen sich unterwegs! Zum Beispiel ringt Jakob mit ‚dem Eigentlichen‘ am Jabbok, bevor er das heimatliche Land neu betritt (Genesis 32), oder zwei enttäuschte Freunde erkennen den auferstandenen Jesus nach dem gemeinsam zurückgelegten Weg nach Emmaus beim Brotbrechen (Lukas 24)<sup>19</sup>! Und Jesus selbst ist ein Wanderprediger, der die Viabilität (Suche nach dem Gangbaren, dem Passenden) in den individuell, situationsbezogen gestalteten Begegnungen lebt und gerade so inspirierende Möglichkeiten für die einzelnen Menschen und ihr Umfeld eröffnet, - Evangelium.

### **1.2.2. Kybernetik zweiter Ordnung**

Die Kybernetik zweiter Ordnung unterscheidet sich vom ursprünglichen Gebrauch des Kybernetik Begriffes, wie ihn Norbert Wiener ab 1949 geprägt hatte. Bei ihm (Kybernetik erster Ordnung) geht es um die Steuerung trivialer Systeme, also von Maschinen, bei denen der Beobachter durch sein Beobachten die Handlung nicht beeinflusst (ein Kopiergerät kopiert in gleicher Qualität ob ich zuschauen oder nicht).<sup>20</sup> Die Kybernetik zweiter Ordnung beschreibt Strukturen in nichttrivialen Systemen, wie Menschen in Teams, Familien, Vereinen, Unternehmen etc. leben. Aus der Kybernetik zweiter Ordnung folgert Radatz: a) dass jede Person, die ein nichttriviales System beobachtet, dieses System mitverändert und b) dass wenn mit einem sozialen System an Veränderung gearbeitet wird, nicht an den persönlichen Strukturen der einzelnen Systemmitglieder geschraubt werden soll,

---

<sup>19</sup> Radatz, Weiterbildung, S. 41: „Menschliches Handeln ist also in dem Sinne zielstrebig, als es positive Erlebnisse zu wiederholen und negative zu vermeiden versucht.“ Radatz zitiert Maturana: „...Die Organisation des Menschen ist konservativ und wiederholt nur das, was in der Vergangenheit funktioniert hat.“

<sup>20</sup> Radatz, Organisationen, S. 32f.

sondern an der Struktur dieses sozialen Systems gearbeitet werden muss.<sup>21</sup> Dazu ist es nötig, alle Systemmitglieder im Prozess zu beteiligen. Die Kybernetik zweiter Ordnung geht davon aus, dass wir immer soziale Systeme vor uns haben und dass wir bei der Beobachtung diese auch schon verändern. Damit ist die Verzichtserklärung an irgendein „von aussen“ weiter radikalisiert.

Wenn wir hier theologischen Gedanken freien Lauf lassen, könnten wir uns natürlich fragen, ob mit „von aussen“ auch Gott ausgeschlossen wird. Als Christin erfahre ich Gott durch Jesus im Nächsten und in der Beziehung auch mit mir selbst, somit ist für mich Gott „drinnen“. Innerhalb der Beziehung ist Gott raumspendend, da mit Gott eine weitere Dimension eröffnet wird. Dadurch erfahre ich als glaubender (vertrauender) Mensch Bewegungsmöglichkeit (Viabilität) im System. Wenn Gott grundsätzlich Teil jedes Inneren sein kann, dann verbietet sich mir die Vorstellung, ich könnte mein Gegenüber je erfassen, definieren. Mein Mitmensch bleibt immer auch „black box“<sup>22</sup> und so kann ich mit V konkret hauptsächlich anhand von dem, was er gegen aussen hin lebt, in gutem Masse störende<sup>23</sup> und passende Strukturen finden und gestalten. Die Selbstregelung durch Beschränkung wird genannt<sup>24</sup>, womit auch das theologische Wort „Demut“ befreiend verwendet werden kann, im Sinne der Anerkennung eigener Grenzen ohne Anschuldigung. In der Arbeit mit V ist dieser Aspekt gerade auch im Hinblick auf Veränderungen enorm wichtig. Es geht nicht alles, auch wenn man es will. V kann durch ‚Trial and Error‘ zum Schluss kommen, dass er/sie für gewisse Aufgaben nicht geeignet ist ohne dies als Defizit per se betrachten zu müssen. Dies wird helfen, das individuelle (jedenfalls vorläufige) Berufsprofil zu entwickeln, was wiederum für den Berufseinstieg relevant ist.

---

<sup>21</sup> Radatz, Organisationen, S. 36.

<sup>22</sup> Ebd.

<sup>23</sup> Radatz/Bartels, Change, S. 13 und Radatz, Beratung, S. 75.

<sup>24</sup> Radatz, Organisationen, S. 34.

### 1.2.3. Autopoiesis

„Die Autopoiesis richtet ihren Fokus auf das Verhalten und Funktionieren des lebenden Systems<sup>25</sup> in Wechselwirkung mit seiner Umwelt“<sup>26</sup> und geht davon aus, dass jeder Mensch immer aufgrund der eigenen Erfahrung entscheidet. Ein Individuum ist ein lebendiges System mit Eigendynamik. Hat ein Verhalten gute Erfahrung bewirkt, so wird dieses Verhalten wiederholt angewendet. Sind negative Erfahrungen gefolgt, so wird nach neuen Verhaltensmöglichkeiten gesucht. Was als geeignet empfunden wird, bleibt subjektiv, und wieweit sich der einzelne Mensch von seiner Umwelt beeinflussen lassen will, liegt in der Entscheidung des einzelnen für sich. Menschen können nicht gegen ihren Willen „überzeugt“ werden, da jeder Mensch einen anderen Blick auf die Sache hat und damit auch für jeden Unterschiedliches als sinnvoll gilt. Radatz folgert daraus, dass sämtliche Informationsveranstaltungen zu bevorstehenden Veränderungen, sämtliche Kick-offs, Einzelinterviews etc. ins Leere greifen, wenn ernst genommen wird, dass die Individuen nicht überzeugt werden können, sondern jedes Individuum im sozialen System für sich im Prozess das geeignete Verhalten finden will. Dies sollte ein kontinuierlicher Prozess sein können, der immer auf die Zukunft ausgerichtet bleibt.

Es gibt nur eines für Radatz: alle Mitglieder eines sozialen Systems werden in die Gestaltung aller Veränderungen, die sie im sozialen System betreffen, voll mit einbezogen. Auch Gruppenarbeit mit einer kritischen Grösse aus dem Pool der Betroffenen genügt nicht.<sup>27</sup> Für das gemeinsame Wegstück eines V mit PL und Gemeinde bedeutet dies: eine optimal zu guten Möglichkeiten hin befreiende Struktur ergibt sich weniger durch ein „nun geh einfach Du mal hin und schau, wie sie alle reagieren“ (PL zu V), sondern eine offene Kommunikation, Benennung der verschiedenen Beteiligten und gemeinsame Gestaltung der neuen Situation (klare Rahmensetzung mit Benennung der Gestaltungsfreiheit).

---

<sup>25</sup> Radatz, Veränderung, S. 61. „Lebende Systeme“ als Bezeichnung eines Menschen, „soziale Systeme“ zur Bezeichnung von mehreren Menschen, „die einen gemeinsamen Rahmen und eine gemeinsame Struktur und daher auch gemeinsame Ziele haben, für deren Erreichung sie zusammenarbeiten (müssen).“

<sup>26</sup> Ebd., S. 66.

<sup>27</sup> Radatz/Bartels, Change, S. 14 bis 17 und Radatz, Veränderung, S.184.

### 1.3. Weiterführende Zusammenfassung

„Veränderung ist kein rationales, sondern ein emotionales Thema.“<sup>28</sup> Dies ist eine etwas andere Art, die Erkenntnis aus der Kombination der oben genannten Theorien zusammen zu fassen.

Diese Zuordnung erklärt Radatz als befreiend im Umgang u.a. auch mit Widerständen. Diese können, da nicht anders erwartet, nicht anders „verkauft“, auf der emotionalen Ebene angesprochen werden und damit kann der Diskurs eben gerade sachlich bleiben. Sie anerkennt im Widerstand die Kraft, die jemand offensichtlich gewillt ist aufzubringen, und geht davon aus, dass wer widersteht auch Alternativen zum vorgeschlagenen Vorgehen benennen kann, wenn danach gefragt. Weiter wird mit Widerstand darauf hingewiesen, was Bestand haben soll. „Und wenn wir davon ausgehen, dass jegliche Veränderung gleichzeitig immer auch ausdrückt, was unverändert bleiben soll, dann können wir Widerstand auch als Bezeichnung für genau jenen Anteil ansehen, der unverändert bleiben soll.“<sup>29</sup> Grundsätzlich aber zweifelt Radatz an, dass Veränderung und Widerstand partout ein unzertrennliches Paar sind. Aus der Haltung der „Teil der Welt“-Weltanschauung und mit den Erkenntnissen aus der interrelationalen Theorie setzt sie mit Veränderung nie beim einzelnen Menschen an, sondern bei der Struktur des sozialen Systems. Es wird davon ausgegangen, dass jeder Mensch so wie so ständig am Lernen ist, indem er sein Verhalten den Umständen für sich anpassen will. Also geht es darum, Struktur zur (Um-)Gestaltung freizugeben.

Für Veränderungsprozesse mit dem Teil der Welt-Denken braucht es ein Prozessdesign, aber keine Präsentation von Inhalten.<sup>30</sup> Letztere müssen von allen Beteiligten gemeinsam erarbeitet werden. Das Prozessdesign beinhaltet nach Radatz die Unterscheidung von Rahmen, Strukturen und Inhalten, sowie einen Beschluss darüber, in welcher Reihenfolge und mit welchen Methoden diese erarbeitet werden. Die Definition des Rahmens, bzw. der verschiedenen Rahmen, in welchen dann wieder die absolute Freiheit in der Strukturgestaltung durch alle beteiligten Mitglieder gegeben ist, erfolgt durch die auf der jeweiligen Ebene für

---

<sup>28</sup> Radatz/Bartels, Change, S. 20 und Radatz, Veränderung, S. 68 und S. 91 ff. S. 92: „Dass Menschen zwar sehr gerne nach ‚Objektivierung‘ und ‚Absicherung‘ suchen, aber letztendlich nur, um das zu rechtfertigen, was sie im Grunde ihres Herzens oder ihrer Überzeugung wollen und für sinnvoll halten, erleben wir jeden Tag...“

<sup>29</sup> Radatz, Veränderung, S. 69.

<sup>30</sup> Radatz/Bartels, Change, S. 22.

die Strategie Verantwortlichen. Kann sich ein Teammitglied mit den Rahmenbedingungen nicht identifizieren und keine „zweitbeste Lösung“<sup>31</sup> finden, dann wird sie oder er besser einen anderen Rahmen suchen (d.h. auch Arbeitsstellenwechsel). Auch hier plädiert Radatz für Klarheit und sofortiges Handeln, statt Mitlaufen und stetes Mittragen von Sätzen im Hinterkopf wie: „Ihr werdet schon noch sehen..., ich habe es euch gesagt..., ich wollte das ja sowieso nie so anpacken.“<sup>32</sup>

Dies spräche meines Erachtens für Strukturen, welche die Kirchgemeindezugehörigkeit nicht mit dem Wohnsitz festmache, sodass sich Menschen ihren Rahmen, in dem sie aktiv mitgestalten wollen, freier wählen könnten. Auch kann dies als Plädoyer für Ökumene ohne Gleichmachung im religiösen Ausdruck gelten. In der einzelnen Kirchgemeinde sollen Kleinstrukturen, einzelne Gruppen, bestehen, in denen sich die Individuen eingeben können. So findet auch V Beispiele von Rahmen, Strukturen und Handlungsfreiräumen vor, die verschieden und doch zusammengehörig sind und übt ebenso den Umgang mit Grenzen. Ziele, Intentionen sollen festgelegt sein, denn „dann gibt die Festlegung dieses einen Kriteriums die jeweils nicht festgelegten Kriterien der Veränderung preis.“<sup>33</sup> Veränderung des Rahmens bewirkt immer eine Veränderung in der Struktur. Damit die Strukturen gemeinsam erzeugt und gelebt werden, braucht es die Ko-Ontogenese. Darunter „versteht Maturana eine zwischen lebenden Systemen [also Menschen, Anmerkung der Verfasserin] gemeinsam erlebte Geschichte des strukturellen Wandels ohne Identitätsverlust dieser beteiligten lebenden Systeme.“<sup>34</sup>

Dazu gehört das Sich-Bewusstmachen der im sozialen System erlebten Geschichten, das Aufarbeiten von Erfahrungen, die gegenseitige Anerkennung. Direkte Kommunikation unter den Teammitgliedern und gemeinsame Sinnstiftung (Erarbeiten von gemeinsamer „Fach“-Sprache) sind nötig. Dazu zählt auch zu einem grossen Teil das Erarbeiten von Differenzen (Klarheit über Dissens) und dann die Entwicklung einer gemeinsamen Definition des Zieles, die zum Erfahrungsfeld aller Systemmitglieder passt. So entsteht ein gemeinsames Bild innerhalb des Rahmens, welches Identität schafft und motiviert.

---

<sup>31</sup> Radatz/Bartels, Change, S. 31.

<sup>32</sup> Siehe auch Collins, Creative Followership, S. 37: „Choose your boss“.

<sup>33</sup> Radatz, Organisationen, S. 98.

<sup>34</sup> Ebd., S. 101.

Radatz plädiert dafür, dass sich alle Personen als Teil des Systems mit direktem Einfluss auf dessen Struktur anerkennen und die Verantwortung dafür bewusst übernehmen. Sie fordert von den strategisch Verantwortlichen auf den verschiedenen Ebenen, Rahmen zu definieren, innerhalb denen dann gemeinsam mit den Teammitgliedern die Struktur und den Inhalt bestimmt werden können. Es gibt keine rationalen Rat- und Vorschläge, sondern generell immer nur subjektiv-emotionale Wünsche, Ziele, Erwartungen und Vorlieben. Sie achtet gemeinsame Geschichte, geteilte Erfahrungen und gegenseitige Wertschätzung als wichtige Faktoren im Team, damit subjektives Erfahrungswissen für das Team erhalten und die Struktur in Bewegung, sprich in Anpassung, bleibt.

In einem Jahr kann V nur begrenzt Geschichte mit der Gemeinde schreiben, allerdings wird V mit jeder Handlung Teil der Gemeindeggeschichte. Sich dieser Einordnung in den grösseren Prozess bewusst zu werden, soll im Gespräch von V und PL im Besonderen, aber auch von V mit Gemeindegmitgliedern oder anderen Mitarbeitenden Thema sein. Was stört an diesem neuen Geschichtsteil? Was passt? Regen die Störungen zu guten Veränderungen an? Wo gibt es Widerstand? Kann bei den „Widerständigen“ in Erfahrung gebracht werden, was ihnen ganz wichtig ist? Wenn solche Gespräche in gegenseitiger Achtung und im Bewusstsein geführt werden, dass die Fragende Person immer auch Teil des Systems ist, dann sind solche Auseinandersetzungen konstruktive Elemente von guten Veränderungsprozessen, die alle miteinbeziehen, die Ausdruck von engagiertem (Gemeinde-)Leben sind.

Die Elemente, welche V über das ganze Jahr immer wieder ausübt wie Gottesdienste oder vielleicht auch Unterricht bieten die Möglichkeit, gemeinsame Geschichte von V und Gemeinde zu erleben. Es tut V gut gegen Ende des Vikariatsjahres zu hören, wie sich die Wahrnehmung von ihm/ihr in den Gottesdiensten bei einzelnen Gottesdienstbesuchenden über die Monate hin gewandelt hat. Da wird Entwicklung benannt oder Momente, in denen der Schalter kippte, und damit Ermutigung zu weiteren solchen Prozessen ausgesprochen. Durchaus auch die Schilderung von V, wie er die Gemeinde wahrgenommen hat, mag auf Gestaltungsfreiräume hinweisen, die vorher übersehen wurden.

Radatz spricht sich dafür aus, dass gemeinsam beschlossene Veränderung sofort implementiert wird. „Was, wenn Lernen nun tatsächlich keine (langwierige) ‚Entwicklung‘, sondern eine Entscheidung zwischen jeweils alternativ verfügbaren Handlungsmöglichkeiten darstellt? [...] Dann fordern wir doch im Veränderungsprozess von den Beteiligten optimalerweise die Explizierung bisher impliziter Erfahrungen und die Entscheidung jedes einzelnen, andere, im Bereich seiner vorstellbaren Handlungsmöglichkeiten liegende Handlungen auszuprobieren.“<sup>35</sup> Somit kann quasi ein Schalter umgelegt und das neue Verhalten angewendet werden.

Der Fokus liegt nicht auf der Analyse der Vergangenheit, sondern hat die Zukunftsgestaltung im Blick. Dabei kommen Techniken zur Anwendung, die Radatz unter anderen auch von Steve De Shazer mit seinem lösungsorientierten Ansatz übernommen und adaptiert hat (Theorie des „Als ob“<sup>36</sup>).

## **2. Mit der Brille der Theologie**

Als Pfarrer und Pfarrerinnen sind wir im theologischen Denken beheimatet. Mit den biblischen Geschichten und durch die homiletische Arbeit erfahre ich Sinnstiftung, lasse ich mich neu ausrichten auf die Grundwerte, für welche ich mich entschieden habe und durch welche ich meine Haltung und mein Handeln beeinflussen lassen will.

Daher erscheint es mir besonders bei einem so persönlichen und existentiellen Thema wie dem der Veränderung förderlich, neu gelesene Theorien, die grundsätzlich einleuchten, mit der Bilderwelt meiner geistigen Heimat abzugleichen und wo sinnvoll zu verknüpfen. Dies ist eine zum Teil assoziative lustvolle Beschäftigung, die ich aber als äusserst bereichernd, die Erkenntnisse verfeinernd und vertiefend erlebe.

### **2.1. Leben ist Veränderung**

Dass Leben Veränderung ist, kann medizinisch dargelegt werden mit der ständigen Zellerneuerung oder mit der Evolutionstheorie und den

---

<sup>35</sup> Radatz/Bartels, Change, S. 18f.

<sup>36</sup> Radatz, Organisationen, S. 25.

überlebenswichtigen Anpassungen. Veränderung wird als störend, beschwerlich, fatal, bedrohlich wahrgenommen, genauso aber auch als hoffnungsvoll, ermutigend, lebensrettend und als Chance. Veränderung ist also an sich weder positiv noch negativ, wird aber meistens im Kontext gewertet und nicht als neutral erfahren.

Jegliche Veränderung hat durch diese mitlaufende Wertung auch immer emotionale Folgen. Wohl daher sind uns in der Bibel Texte und Bildtexte überliefert, die wiederum helfen, sich in achtsamer Weise Raum im Umgang mit den unmittelbaren Emotionen zu schaffen. Als Beispiel dazu wähle ich aus dem Psalm 119: „Ein Fremder bin ich auf Erden“<sup>37</sup>, so in der Zürcher Übersetzung, oder „Gast bin ich auf der Erde“, so in der Bibel in gerechter Sprache<sup>38</sup> oder wie Paul Gerhardt den Satz in seinem Lied<sup>39</sup> wiedergibt. Als Gast bin ich mir bewusst, nicht ewig an dem Ort zu sein. Als Gast kann ich mein Umfeld zwar mitgestalten, weiss aber, dass es mir nicht gehört und dass der Gastgeber sowohl als auch die anderen Gäste mitbestimmen. Als „guter Gast“ bewege ich mich mit Respekt, genieße das Schöne bewusst, melde meine Bedürfnisse an und achte die Mitgäste mit ihren Bedürfnissen. Geben und Nehmen sind Bestandteil des Arrangements. Als Gast auf Erden bin ich auf Augenhöhe mit den anderen Gästen auf Erden. Der Gastgeber wird mir durch die christliche Tradition als gütig geschildert, der sich speziell für die einsetzt, welche in Not sind. Durch die grundsätzliche Gleichwertigkeit der Gäste auf Erden, wie ich sie vom Gastgeber „Gott“ her annehmen kann, wird jegliche Hierarchie unter den Menschen zu funktioneller Struktur relativiert, die einerseits angepasst werden kann und soll, wenn die Funktion nicht mehr gegeben ist, andererseits mir die Freiheit lässt, mich darin einzugliedern oder meinerseits eine Struktur zu suchen, in der ich meine Funktion ausüben kann, ohne dadurch in existenzielle Zweifel des Eigenwertes zu fallen.

Die verantwortungsbewusste Freiheit, mit welcher Jesus Gesetze anerkannte bzw. den aktuellen Erfordernissen der Menschen in gegebener Situation unterstellte, zeugt und ermutigt zur Haltung der oben dargelegten „Teil-der-Welt-Weltanschauung“.

---

<sup>37</sup> Zürcher Bibel, Psalm 119,19.

<sup>38</sup> Bibel in gerechter Sprache, Psalm 119,19.

<sup>39</sup> Gesangbuch, 753.

Wo es nicht primär um Schuldzuweisung geht, sondern um Anerkennung der zwischenmenschlichen Mechanismen in grundsätzlicher Achtung des Gegenübers, kann der als bedrohlich empfundene Aspekt einer Veränderung benannt werden als das, was er ist: Angst vor der Veränderung, vor neuem, unbekanntem Gefüge. Ich muss nicht den Splitter im Auge des anderen anprangern, wenn ich doch selbst den Balken vor meinen Augen habe.<sup>40</sup> Wagner-Rau schreibt in ihrem Buch ‚Auf der Schwelle‘ unter der Überschrift „3.4. Trauer, Wut, Schuld und die Lust zur Veränderung“: „... um konstruktive Konfliktlösungen zu fördern, dürfen weder Trauer, Wut und Angst, noch Lust und Drang zum Handeln entwertet werden. Wechselseitige Vorwürfe sind wenig förderlich. Weder nützt es etwas, die einen als depressive Zauderer zu verachten, noch führt es weiter, andere wegen ihrer eher handlungsorientierten Reaktion eines „blinden Aktivismus“ zu verdächtigen.“<sup>41</sup> Diese Äusserungen führen zurück zu Radatz’s Beschreibung der „Guckloch-Weltanschauung“, bei welcher die Akteure oft undifferenziert schubladisiert werden.<sup>42</sup>

Jesus seinerseits sprengt ebensolche Schubladisierungen und setzt damit Veränderungspotenzial beim Gegenüber frei. Er lebte vor, den einzelnen Menschen zu sehen, wer dieser in seiner Rolle und Funktion ist, aber ihn als Menschen anzusprechen, der mehr als diese Funktion und Rolle auszufüllen vermag. Jesus tut dies, indem er Gast wird, zum Beispiel beim Zöllner Zachäus.<sup>43</sup> Damit setzt er einen klaren Rahmen (Gast und Gastgeber, kulturelle, soziale Normen für diesen Kontext sind den Beteiligten bekannt), in welchem der Angesprochene verantwortungsbewusst und frei agieren kann. Da der Rahmen zwar klar ist, dieser aber durch überraschende Kombination der Beteiligten gebildet ist, kommt grosse Dynamik in die Situation. Deutlich wird hier, dass Jesus sich einsetzt im Bewusstsein, dass er nicht bloss Beobachtender/ Hinweisender sein kann, sondern die Situation durch seine Präsenz mitprägt. Jesus fragt, was sein Gegenüber will: „Was willst Du, dass ich Dir tue?“<sup>44</sup> Dazu stelle ich gerne Radatz’ Worte: „Damit geht es in Veränderungsprozessen nicht um eine möglichst

---

<sup>40</sup> Zürcher Bibel, Matthäus 7,3.

<sup>41</sup> Wagner-Rau, Schwelle, S. 66.

<sup>42</sup> Radatz, Veränderung, S. 47.

<sup>43</sup> Zürcher Bibel, Lukas 19,1ff.

<sup>44</sup> Ebd., Lukas 18,41.

lange dauernde Gehirnwäsche, sondern um die Erzeugung von Sinn. Und diesen schaffen wir bekanntlich immer selbst. Wir brauchen daher Veränderungsprozesse, die eine Explizierung von Wissen, Reflexion und Entscheidung begünstigen – und nicht auf die „Entwicklung“ der Systemmitglieder fokussieren.“<sup>45</sup>

Die ganze christliche Theologie kann überschrieben werden mit „Gott in der Welt“. Durch die Geburt, das Leben, das menschliche Leiden und Sterben, und durch die menschliche Wahrnehmung des Auferstandenen ist den Menschen mit Jesus Christus (,Gottes Sohn‘, Teil der Trinität), die sich vom christlichen Bilder- und Gedankengut prägen lassen, die „Teil-der-Welt-Weltanschauung“ in die Seele geschrieben.

„Ihr seid das Salz der Erde,...das Licht der Welt...So soll auch euer Licht den Menschen leuchten, damit sie eure guten Taten sehen und euren Gott im Himmel loben.“<sup>46</sup> Mit diesen Sätzen aus der Bergpredigt nimmt Jesus seine Mitmenschen mit in die Verantwortung, stellt sie gleichzeitig in Relation zu Gott als dem ultimativen Gastgeber und etabliert unter den Mitmenschen eine Gleichwertigkeit. Damit ist ein grosser Rahmen gesteckt, ein die Existenz inkl. Tod und was danach kommt umfassender, was wiederum Halt gibt, der zur verantwortungsbewussten Wahrnehmung von Freiheit einlädt. Die Geschichte vom Wandel auf dem Wasser illustriert diesen Aspekt deutlich.<sup>47</sup> Der begehbarer Raum kann erweitert werden, wenn die Person das will. Sie braucht dazu Fokus und Vertrauen. In der Geschichte bleibt Petrus solange über Wasser, wie er den Blick auf Jesus gerichtet hält. Das sichere Boot kann schrittweise verlassen werden, sogar wenn es stürmt.<sup>48</sup> Auch Scheitern liegt drin, wenn die angebotene Hilfe angenommen wird. Der Sturm entreisst Petrus den Fokus auf Jesus, Petrus beginnt zu sinken, aber Jesus streckt ihm die Hand entgegen und hält ihn über Wasser. Gemeinsam steigen sie ins Boot.

---

<sup>45</sup> Radatz/Bartels, Change, S. 19.

<sup>46</sup> Bibel in gerechter Sprache, Matthäus 5,13ff.

<sup>47</sup> Zürcher Bibel, Matthäus 14,22ff.

<sup>48</sup> Wagner-Rau, Schwelle, S.66: „Auch hier zeigt sich Leitung als eine Position auf der Schwelle: in enger Berührung mit dem Bereich, für den Verantwortung zu übernehmen ist, aber auch mit der Fähigkeit, über seine Grenzen hinauszuschauen und Unterstützung und Anregungen von Aussen einzubeziehen. Nur so ist es möglich, einen haltenden Rahmen für die unterschiedlichen Verarbeitungsmodi der Krise und ihrer Konflikte zur Verfügung zu stellen.“

## 2.2. Gemeinsame Geschichte – Ko-Ontogenese

Die alten Geschichten der Bibel sind uns so überliefert worden, weil sie gemeinsame Erlebnisse in Erzählungen und Bilder fassen. Daher wurden sie als wertvoll und sinnstiftend wahrgenommen und weiter tradiert. Einige Beispiele seien im Folgenden genannt.

-Staunen über die uns umgebende und prägende Natur: im ersten Schöpfungsbericht wird diese Ordnung in für uns fassbarer Einheit einer Woche erzählt.<sup>49</sup>

-Zwiespalt mit der Fähigkeit, Entscheidungen zu treffen: im zweiten Schöpfungsbericht wird dieses Dilemma nachvollzogen und gleich auch mit den sich darin manifestierenden Emotionen Scham und Schuld dargestellt.<sup>50</sup>

-Wunsch nach und Ambivalenz in totalem Neuanfang: Sintflut-Geschichte.<sup>51</sup>  
Befreiung aus identitätsraubendem Rahmen: Auszug aus Ägypten. In einem Wohn- und Arbeitsfeld, in welchem die Leute ausgenutzt werden, wächst der Wunsch nach Selbstbestimmung, eine lange Reise durch die Wüste führt zu Eigenverantwortung für sich und die Gemeinschaft.<sup>52</sup>

-Sich allein gelassen fühlen, obwohl doch Weggefährten da sind: Jesus weint im Garten Gethsemane.<sup>53</sup>

Diese biblischen Geschichten sind zwar nicht unmittelbar so von uns heutigen Menschen erlebt worden, sie geben uns aber ein Gefäss, wo hinein wir unsere ähnlichen Erfahrungen legen können und wissen, dass vor und nach uns in dieser Art empfunden worden ist und wird, und dass alle diese Geschichten zu Lösungen führen. Deshalb sind es Glaubensgeschichten, im Sinne der Wortbedeutung im Hebräischen und Griechischen „Glaube=Vertrauen“. Glaubensgeschichten ermutigen dazu, einander Lebensgeschichten zu erzählen, gemeinsam Erlebtes Revue passieren zu lassen. Eine Erzählkultur kann gepflegt werden, die Vertrauen und gegenseitige Achtung fördert.

Radatz anerkennt die Wichtigkeit, sich die gemeinsamen Erlebnisse durch Veränderungsprozesse hindurch bewusst zu machen und nennt es Ko-

---

<sup>49</sup> Zürcher Bibel, Genesis 1.

<sup>50</sup> Ebd., Genesis 2,4b-3,24.

<sup>51</sup> Ebd., Genesis 6-9.

<sup>52</sup> Ebd., Exodus.

<sup>53</sup> Ebd., Matthäus 26,30ff.

Ontogenese nach Maturana.<sup>54</sup> Theologisch gesprochen sind wir Kinder Gottes und erleben gemeinsam unsere Geschichte in Bezug auf und mit Gott.

Im Glaubensleben, sei es kirchlich mitgetragen oder nicht, wird das Sich-Mitteilen gefördert. Glauben/Vertrauen trägt die Öffnung hin zu anderen in sich. Hin zu Gott und hin zu Mitmenschen/Mitgeschöpfen. Im Gebet, im gemeinsamen Gesang, im einander Zuhören und Erzählen, im einander Erinnern an die alten Erfahrungsgefässe (eben den biblischen Geschichten) leben gläubige Menschen Ko-Ontogenese und bringen damit beruhigende Voraussetzungen mit, weitere Veränderungen gut anzugehen und darin konstruktiv mitzuwirken.

### **2.3. Gleichwertigkeit** - Interrelation

Schon unter 2.1. und 2.2. habe ich Momente aus der christlichen Theologie erwähnt, welche das Bewusstsein der grundsätzlichen Gleichwertigkeit aller Menschen fördert.

Hier erwähne ich daher nur noch das wohl expliziteste Bild dazu: der Vergleich der Gemeinde als Körper mit den verschiedenen Körperteilen, die aber alle ihre eigene Funktion und Wichtigkeit haben;<sup>55</sup> auch hier unterstrichen mit dem Hinweis auf Gott, Jesus Christus, als über allem stehend, nämlich im Bild als Haupt von diesem Körper.

Radatz weist darauf hin, wie verschiedene Blickwinkel, verschiedene Arten auf ein und dasselbe System zu schauen, die wahrgenommene Wirklichkeit verändern können. „Siehe anders und die Wirklichkeit ändert sich.“<sup>56</sup> Veränderung geschieht nicht nur von aussen her, ich kann sie als Individuum oder als Gruppe auch einüben. Dabei hilft unter anderen die „Als-ob“-Theorie<sup>57</sup>, womit ich das andere Verhalten ausprobieren, Flexibilität erproben und die dabei aufkommenden Emotionen kennenlernen, anerkennen und mit ihnen einen Umgang üben kann. „In sozialen Systemen müssen wir gemeinsame Erfahrungen machen, um eine gemeinsame, veränderte Wirklichkeit konstruieren zu können.“<sup>58</sup> Dieser Satz basiert auf dem Imperativ von Heinz von Foerster: „Wenn du erkennen möchtest,

---

<sup>54</sup> Radatz/Bartels, Change, S. 33: „3.1.2. Wertschätzen des Erreichten“.

<sup>55</sup> Zürcher Bibel, 1. Korintherbrief 12,12ff.

<sup>56</sup> Hejl und Stahl in Radatz, Organisationen, S. 25.

<sup>57</sup> Radatz, Organisationen, S. 25.

<sup>58</sup> Ebd., S. 27.

lerne (anders) handeln.“<sup>59</sup> In diesem flexiblen, allerdings durchaus zielgerichteten Modus, werden die einzelnen Personen einander weniger bremsen mit dem Hinweis auf den Splitter im Auge des andern. Vielmehr wird durch das gemeinsame Erleben und das einander Erzählen das benennbar, was bleiben soll und was sich ändern darf.

„Jeder ist sein Wissen und seine Erfahrung wert.“<sup>60</sup>

Gerne verweise ich an dieser Stelle auch auf den Gründer der Transaktionsanalyse, Eric Berne, mit der Nennung seiner „three hungers“, welche seiner Einsicht nach allen inne wohnen. Er sagt, dass jeder Mensch ‚stimuli‘ (Anregung), ‚strokes‘ (Anerkennung), und ‚structur‘ (Struktur) brauche<sup>61</sup>. Auch damit ist eine Möglichkeit zum Weiterdenken gegeben, mit der sich die Menschen untereinander als gleichwertig, aufeinander angewiesen und individuell in Veränderung begegnen können.

#### **2.4. Vergebung und Wunder - Lethologie**

Schuldgefühle sind in Veränderungsprozessen dann hinderlich, wenn die Schuldzuweisung als Abschluss betrachtet wird. Schuld entsteht aus dem Verantwortungsgefühl für die eigene Situation oder daraus, dass andere dafür verantwortlich gemacht werden. „Da habe ich mich in eine Sackgasse manövriert.“ „Hätte ich doch...“ „Wenn ich damals nur...“ Selbst- und Fremdbeschuldigung kann für den Moment Erleichterung verschaffen, denn damit ist deklariert, wer zu haften hat – oft genug, wird aber damit die echte Auseinandersetzung abgeblockt. Dieser Mechanismus lähmt.

„Deine Sünden sind Dir vergeben - steh auf und geh“<sup>62</sup>, spricht Jesus zum Gelähmten und dieser wird wieder beweglich.

Anerkennung von Schuld ist gewiss etwas Wichtiges, kann auch befreiend sein, wenn die Anerkennung der Schuld in ein Ablegen der Schuld mündet im Bewusstsein der Vergebung und der Möglichkeit zum Neuanfang (Busse). Zu oft aber wird die Schuld aufgeladen bei sich selbst oder auf andere und dann in dem

---

<sup>59</sup> Radatz, Organisationen, S. 26.

<sup>60</sup> Radatz/Bartels, S. 15. Radatz, Veränderung, S. 85: „Häufig scheitern Veränderungsprozesse einfach nur daran, dass wir Menschen für bescheuert halten. Keiner lässt sich gerne „ins Boot holen“. Daher sollten wir nicht immer versuchen, gerade in dieser Methodik laufend an „Raffinesse“ zuzulegen.“

<sup>61</sup> Liechti, Vortrag in Modul 1, 2012.

<sup>62</sup> Zürcher Bibel, Markus 2,1ff und Johannes 5, 1ff.

Zustand verharrt. Das Evangelium ist nötig, um wieder Bewegung in die Situation zu bringen: „Wie mich Gott geliebt hat, so habe auch ich euch geliebt, bleibt in meiner Liebe.“<sup>63</sup> „Denn ich verlasse mich darauf: Weder Tod noch Leben, weder himmlische noch staatliche Mächte, weder die gegenwärtige Zeit noch das, was auf uns zukommt, weder Gewalten der Höhe noch Gewalten der Tiefe, noch irgendein anderes Geschöpf können uns von der Liebe Gottes trennen, die im Messias Jesus lebendig ist, dem wir gehören.“<sup>64</sup> Solche Zusagen, sie können sich auch von Mensch zu Mensch in liebevoller Umarmung ausdrücken oder dem einfachen und doch so oft schwierigen Satz: „ich schätze Dich“, solche Zusagen auf dem Fundament der bedingungslosen Liebe Gottes zu jedem Menschen befreit, das Gute neu in den Blick zu nehmen.

„Handle stets so, dass sich die Handlungsmöglichkeiten für alle vergrössern!“<sup>65</sup> Diese Vergrösserung der Handlungsmöglichkeiten ist in der Begegnung mit Jesus immer wieder geschehen. Die Geschichten, die wir als Wundererzählungen kennen, berichten davon. Tatsächlich mutet es wunderbar an, wenn eine Lähmung plötzlich aufgehoben ist<sup>66</sup>, wenn ein Blinder wieder sieht<sup>67</sup> oder ein Ausgestossener sich als gesunder Mensch in die Mitte stellt<sup>68</sup>, doch in all diesen Wundern spielt die Anerkennung des Gegenübers durch den vertrauenswürdigen Menschen Jesus die zentrale Rolle.

Durch diese Anerkennung eines grundsätzlichen Wertvoll-Seins, kann eine Veränderung tatsächlich wie das Umkippen eines Schalters erlebt werden.<sup>69</sup> Das innerste Sein erfährt Wertschätzung, wodurch sich ein Mensch in vielen „äusseren“ Bereichen nicht mehr durch „so bin ich halt“-Aussagen definieren muss, sondern mehr „ich verhalte mich so“ oder „ich habe mich so oder so verhalten“. Mit dem Wechsel von Sein-Aussagen zu Verhaltens-Aussagen erleichtern wir uns die Veränderungsprozesse.<sup>70</sup>

Sonja Radatz schreibt: „Im relationalen Ansatz setzen wir dabei immer bei uns selbst an und warten nicht „auf günstige Rahmenbedingungen“ oder ein

---

<sup>63</sup> Bibel in gerechter Sprache, Johannes 8.

<sup>64</sup> Ebd., Römer 8,37ff.

<sup>65</sup> Von Foerster, Heinz, in Radatz, Weiterbildung, S. 59.

<sup>66</sup> Siehe Fussnote 62.

<sup>67</sup> Bibel, Zürcher, Matthäus 9,27ff

<sup>68</sup> Ebd., Markus 3, 1ff

<sup>69</sup> Siehe die Ausführungen dazu auf S. 14.

<sup>70</sup> Radatz, Beratung, S. 44ff.

bestimmtes Verhalten (des Kollegen, des Nachbarn, des Vortragenden). Die Welt „ist“ dann also nicht schon vor uns da und wird durch uns entdeckt und erlebt, sondern wir gestalten erst die Welt. Wir passen sie aber auch nicht entsprechend des „Gaps“ zwischen „gestern“ und „morgen“ an, d.h. wir machen keine Analyse dessen, was heute „fehlt“, und ergänzen dies, sondern wir gestalten bei Unzufriedenheit eine neue Welt, die möglicherweise ähnlich aussehen kann wie die heutige, aber immer die Freiheit des grossen Neuen beinhaltet und nicht das „Hängen und Würgen der Anpassung.“<sup>71</sup> Bei den Erläuterungen dazu bedient sie sich eines Begriffes von Heinz von Förster, der von „Lethologie“ sprach.<sup>72</sup> Damit bezeichnet er die Lehre vom Nicht-Wissen der Lehrerin/des Lehrers, die das Wissen nicht mehr quasi als Objekt betrachtet in den Kopf der lernenden Person einfüllt (Nürnberger Trichter), sondern Erfahrung - aber keine endgültigen Antworten - und Begleitung anbietet, mit der lernenden Person herauszufinden, was für diese in den jeweiligen Kontexten passt.

„Das bedeutet allerdings, jeweils vom bisherigen ‚Wissen‘ zu abstrahieren und immer wieder bereit zu sein, dem scheinbar ‚trivialen‘ Wissen („Natürlich weiss ich, wie ein Mitarbeitergespräch ablaufen muss!“; „Natürlich müssen wir planen und budgetieren!“ „Natürlich dauert es mindestens 2 Jahre, bis ein echter Change im Unternehmen stattfindet!“...) einen nichttrivialen Status zuzuweisen („Wir könnten Mitarbeitergespräche auch ganz anders gestalten!“).<sup>73</sup>

Die christliche Tradition mit den biblischen Geschichten und Bilderwelten stärkt im Gläubigen („Sich-Anvertrauenden“) das Bewusstsein, dass es immer auch ganz anders sein könnte und dass die eigene Einstellung dabei und die Art und Weise der Begegnung mit anderen eine grosse Rolle spielt. Dass dem Gläubigen in all dem Selber-Können und Eigenverantwortung-Übernehmen geboten ist, die folgenden Worte vertrauensvoll zu sprechen: „Gott, Dein Wille geschehe“<sup>74</sup> ist die Luft, die wir ein- und ausatmen. ‚Demut‘ als entlastendes, zu innovativen Gedanken und mutigem Tun befreiendes Empfinden, soll an dieser Stelle ebenfalls genannt sein, denn wer demütig ist, weiss, dass er/sie eigene Grenzen hat und nicht alleine die Welt retten wird.

---

<sup>71</sup> Radatz, Weiterbildung, S. 61.

<sup>72</sup> Ich gehe darauf nur soweit eingehen, wie ich bei Sonja Radatz nachlesen konnte.

<sup>73</sup> Radatz, Weiterbildung, S. 58.

<sup>74</sup> Zürcher Bibel, Unser Vater, Matthäus 6, 10.

Radatz folgt von Glaserfeld, wenn sie schreibt: „die Kybernetik arbeitet nicht mit Kausalbeziehungen [damit auch nicht mit Schuldzuweisungen, Anmerkung der Verfasserin], sondern mit Beschränkungen. Jeder muss sein Leben innerhalb der Beschränkungen führen und sollte die eigenen Pläne für die Erreichung eines Zieles nicht als die einzige Möglichkeit betrachten, die dann ohne Berücksichtigung der Beschränkungen verfolgt werden.“<sup>75</sup>

Die christliche Theologie bietet die genannten und weitere Bilder und Geschichten an, um die Freiheiten verantwortungsbewusst zu leben. Durch den umfassenden Rahmen, gegeben in der Wahrnehmung von Gott als dem unfassbaren und doch uns wohlwollend zugewandten ultimativen Gastgeber, werden Christen auch durch „gesunde“ Demut immer wieder daran erinnert, dass sie nicht alles im Griff haben, noch haben können oder müssen und das jeweilige Gegenüber dies ebenso wenig können soll oder muss. Auch dies ein beruhigender und schliesslich Kräfte und Ideen freisetzender Aspekt gerade im Prozess von Veränderungen.

### **3. Angewandt im pfarrberuflichen Kontext, spezifisch im Vikariat**

#### **3.1. Im Austausch mit Gedanken von Ulrike Wagner-Rau**

„Bildungsprozesse lassen sich nicht einlinig als Vorbereitung auf feststehende Berufsbilder verstehen. Bildung rechnet mit der Selbsttätigkeit der lernenden Subjekte. Im Prozess der Aneignung von Gegenständen der Bildung werden diese von den lernenden Individuen nicht einfach kopiert. Sie werden internalisiert und – im Durchgang durch Selbsttätigkeit der Lernenden – wieder an den Tag gebracht, wobei nicht nur die lernenden Individuen verändert werden, sondern auch den Bildungsgegenständen immer etwas unableitbar Neues beigegeben wird: das unverwechselbare Gesicht der Menschen, die sie aufgenommen haben und sie neu zum Leben bringen. Dies gilt für alle Bildungsprozesse, und es gilt auch für das Studium der Theologie.“<sup>76</sup>

Dieses Zitat stelle ich an den Anfang dieses Abschnittes, um die Anerkennung auszusprechen, dass das existenzielle Lernen nicht etwa erst mit dem Vikariat

---

<sup>75</sup> Radatz, Organisationen, S. 34.

<sup>76</sup> Gutmann, Praktische Theologie als Bildungsprozess, in Sommer/Koll (Hg.), Schwellenkunde, S. 27.

beginnt. Sätze wie: „nun fängt der Ernst des Lebens an“ finde ich despektierlich allem Vorangehenden gegenüber und schlicht falsch.

Leben ist Lernen, Lernen ist „eine Unterscheidung wahrnehmen, die einen Unterschied macht“.<sup>77</sup> So begegnen sich im Vikariatsjahr auch die beiden Menschen V und PL, die je Entscheidungen fällen und Unterschiede bewirken.

Ulrike Wagner-Rau betitelt ihre Überlegungen zum „Pfarramt im Prozess kirchlichen Wandels“ mit „Auf der Schwelle“. „Auch wenn die grundlegende Aufgabe des Pfarrers und der Pfarrerin, die öffentliche Kommunikation des Evangeliums, gleich bleibt: Gesellschaftliche und kirchliche Rahmenbedingungen fordern zu neuem Nachdenken über Inhalt wie Form dieser Aufgabe heraus.“<sup>78</sup> Wagner-Rau benennt Schmerz, Wut und Trauer, welche geringer werdende Ressourcen und Stellenabbau hervorrufen. Sie will mit ihrem Buch einen Beitrag zur Visionsentwicklung leisten und Mut machen, sich gerade auch als Pfarrperson diesem Prozess der Veränderung zu stellen.

„Die Veränderung der Rahmenbedingungen kirchlichen Handelns auf allen Ebenen macht es dringlich, individuelles Amtsverständnis und gesamtkirchliche Verantwortung deutlicher als bisher aufeinander zu beziehen. Dazu sind Lernprozesse erforderlich, die nicht von heute auf morgen abgeschlossen sind. Nicht durch Verordnung von oben werden sie gelingen, sondern nur durch einen Dialog.“<sup>79</sup>

Diese Bestandesaufnahme betont die Chance, die im Vikariatsjahr liegt. Da sucht nicht nur ein V seine neue Rolle als Gemeindepfarrperson, da trifft er auch eine Gemeinde und eine PL, die in dem Prozess der Rollenfindung mit unterwegs sind. Wie eingangs erwähnt, gehe ich davon aus, dass immer, in jedem Jahrzehnt, Berufsidealität und das Verhältnis zwischen der Institution Kirche und der Gesellschaft im Wandel war und ist. Wir leben aber in einer Zeit, in der dieser Wandel stark thematisiert wird, da das Fundament von Grundpfeilern, die doch einige Jahrzehnte hielten, bröckelt (im finanziellen Bereich z.B. Steuereinnahmen der Landeskirchen).

---

<sup>77</sup> Radatz, Weiterbildung, S. 52.

<sup>78</sup> Wagner-Rau, Schwelle, S. 7.

<sup>79</sup> Ebd., S. 12.

Ulrike Wagner-Rau ruft zur Achtsamkeit auf und weist auf alte Werte hin, die neu zum Tragen, eben vielleicht zum Durchtragen durch Transformationsprozesse, geeignet sind. „Es geht darum, die Endlichkeit der Ressourcen zu akzeptieren. Es ist das Selbstverständnis zu klären und die Unterschiede zu anderen zu bestimmen. Nicht zuletzt ist es notwendig, Türen zu öffnen und Schwellen zu überschreiten, damit die Kommunikation des Evangeliums als zentraler Auftrag der Kirche öffentliche Wirkung entfalten kann.“<sup>80</sup> Inwieweit es auch ohne Bestimmung der Unterschiede zu anderen ginge, wäre Inhalt einer längeren Diskussion, die ich hier nicht führen kann.

„Die Überzeugungskraft der christlichen Botschaft ist an die spannungsvolle Polarität gebunden, in der Schwäche und Stärke, Gelingen und Misslingen, Ängste und zuversichtliche Lebensgestaltung aufeinander bezogen sind. Genau darin ist die Kirche mit ihrer Botschaft auch wesentlich für die Gesellschaft insgesamt.“<sup>81</sup>

Ulrike Wagner-Rau konkretisiert diesen Beschrieb am Potenzial, das Kulturen der Gastfreundschaft in sich tragen. Unter den Menschen, die gemeinsam am Tisch sitzen, herrscht nicht einfach Harmonie, sie müssen sich begegnen, etwas von sich zeigen. „Jenseits aller Zwecke aber sind Kulturen der Gastfreundschaft Ausdruck der menschlichen Angewiesenheit auf die Anderen.“<sup>82</sup> Im Weiteren beleuchtet sie verschiedene Möglichkeiten der Gastfreundschaft im religiösen und kirchlichen Kontext und stellt die Pfarrperson in die Rolle derjenigen, die im Auftrage des Gastgebers (Gott) die Räume öffnen, einrichten, die Tische schön decken...

Mit diesem Bild verbinde ich die oben stehenden Ausführungen zur Lerntheorie mit den Aufgaben der PL, der V und den dazugehörigen Systemen und schliesse auch den Kreis zur Beschreibung unserer Existenz als „Gäste auf Erden.“

Grundsätzlich entspannend ist das Bewusstsein, dass ein PL nie SEIN Territorium öffnen muss für V, schliesslich ist PL immer auch als Gemeindeglied Gast auf Erden. Damit soll aber nicht etwa alles gleichgemacht und Autoritäten verwischt werden, im Gegenteil, auf diesem Grundsatz des Gastseins aller, werden nun die

---

<sup>80</sup> Wagner-Rau, Schwelle, S. 14.

<sup>81</sup> Ebd., S. 94

<sup>82</sup> Wagner-Rau, Schwelle, S. 99.

Funktionen der einzelnen klar benannt. Rahmen werden definiert, damit Räume genannt, in denen V die inhaltliche und vor allem in der Phase mit kybernetischem Schwerpunkt auch die strukturelle Gestaltung verantwortet.

Für gewisse Aufgaben, kann dieses Wirken innerhalb eines Rahmens für ein ganzes Jahr sein, in vielen Bereichen wird es für eine abgemachte Zeitspanne sein. Die Erarbeitung des Lernkontraktes kann dabei schon gute Dienste leisten. Im Gespräch wird herausgefunden, wo und wie gross und in welcher Form diese Rahmen definiert sein sollen, damit die Aufgabe darin für V eine gute Herausforderung ist, in der V ‚Unterschiede machen kann, die einen Unterschied machen‘.

V und PL sitzen an einem Tisch und zeigen sich. Es kann sein, dass PL bei den Wünschen von V in sich Widerstand spürt. Damit eröffnet sich ein prima Lernfeld für V wie auch für PL. PL benennt, was er spürt, das kann von Angst, Einfluss zu verlieren oder dass die Aufgabe zuviel Spass macht, als dass man sie abgeben möchte bis dazu, dass z.B. in der Begleitung einer Person nun das spezifische Fachwissen von PL gefragt ist und daher diese Aufgabe nicht übergeben werden soll. Natürlich kann auch V Widerstände wahrnehmen gegenüber einem angebotenen Lernraum, auch den Widerständen kann ohne zu werten nachgefragt werden und z.B. das Auseinanderhalten von Einwänden und Vorwänden geübt werden oder auch die Benennung der dabei evozierten Gefühle. Aus diesen Auseinandersetzungen können Wunsch, Ziel und Fokus resultieren oder es kann auch klar werden, wer noch an den Tisch eingeladen werden sollte, um Klarheit zu erlangen und um die nötigen Ressourcen beieinander zu wissen. In all diesen Prozessen, ist das Bewusstsein tragend, dass alle Teil der Veränderungsprozesse sind, auch triviales Wissen nichttrivial ist, damit vieles erneut möglich wird und es nicht um Schuldzuweisungen geht, allenfalls aber um Beschränkungen, die anzuerkennen sind.

Für die Setzung der Rahmen trägt PL die Verantwortung und ist sich bewusst, auch damit das ganze System mitzugestalten (Gemeinde, Wirkung in die Gesellschaft, Beziehungen von V in der Gemeinde, Lernprozess von V...).<sup>83</sup>

In der Haltung des Gastes von Gott und als Gastgeber in der Nachfolge Christi wird PL bestrebt sein, stets so zu handeln, „dass sich die Handlungsmöglichkeit

---

<sup>83</sup> Siehe dazu die Ausführungen zu ‚Prozessdesign‘ S. 11.

der Anderen vergrössert“<sup>84</sup>, dies spezifisch für V, womit V diese Haltung für sein eigenes Rollenverständnis adaptieren kann.

Aus der interrelationalen Theorie ergibt sich aber auch ganz selbstverständlich, dass PL ebenso von V Rückmeldungen entgegennehmen kann, weil es kein von aussen Beobachtender gibt, sondern per se beide (V und PL) Teil des Systems sind. Es geht nicht um generelles Richtig oder Falsch, sondern darum, die Viabilität auszuloten, in der Erfahrung zu erproben und den gangbaren/passenden Weg zu finden. Die Praxis des beidseitigen Rückmeldungen-Gebens und – Entgegennehmens ist Teil dieses gelingenden Veränderungs-, sprich Lernprozesses.<sup>85</sup> Wiederum steckt PL den Rahmen dazu im Hinblick auf das Ziel der Ausbildung und trägt die Verantwortung dafür.

Einen Unterschied machen wollen, ist dem Pfarrberuf inhärent, denn die Pfarrperson will wirksam sein, versteht sich als Instrument, durch die sie Gott wirken lassen will.

Pfarrpersonen verkündigen das Reich Gottes, das hier ist und noch kommen wird. Diese Spannung des Jetzt und doch Noch-im-Werden liegt im Kern der christlichen Theologie.

In unseren Sakramenten „spielen“ wir Reich Gottes, lassen es für einen Moment schon da sein. In der Taufe gehen wir in das Leben, Sterben und wieder Auferstehen von Jesus Christus hinein, im Abendmahl leben wir Tischgemeinschaft, wie sie uns versprochen ist. Wir praktizieren seit jeher die „Als ob“-Theorie, welche „den Fokus der Aufmerksamkeit auf die gewünschten Ergebnisse richtet und dafür plädiert, so zu handeln, als ob der gewünschte Zustand schon erreicht wäre“.<sup>86</sup>

Unser Beruf ist lösungsorientiert, er basiert auf der Erkenntnis, dass Leben Veränderung heisst.

---

<sup>84</sup> Siehe oben, S. 21.

<sup>85</sup> CAS AusbildungspfarrerIn, Modul 2, 2013, da wurde zitiert: Hattie, John; Gan, Marc, instruction based on feedback, in: Handbook of research on learning and instruction, New York 2011, S. 249ff), dazu auch: Radatz, Creative Knowledge Feedback, S. 24.

<sup>86</sup> Radatz, Wie Organisationen, S. 26.

### 3.2. Schlusswort

Gerade als ref. Pfarrleute sind wir explizit aufgerufen, Lernende zu bleiben (semper reformanda). In der von der Konkordatskonferenz 2013 angenommenen Kompetenztafel für die „Standards für die evangelisch-reformierten Pfarrerinnen und Pfarrer“ steht bezeichnenderweise bei allen 12 Kompetenzen neben dem ‚Fachwissen‘ und dem ‚Können als wissensbasiertes Handeln‘ auch ‚Lern- und Umsetzungsbereitschaft‘.<sup>87</sup> Wir sind in einen Dienst gerufen, ohne die Antworten wissen zu müssen. Wir sind aufgerufen, offen zu bleiben, damit der Heilige Geist wirken kann. Solche Äusserungen, die wir oft den Freikirchen, damit meinen wir gemeinhin nicht strukturell andere Kirchen, sondern theologisch mehr dualen Systemen verhaftete Gemeinschaften (gerettet –verloren, richtig-falsch, biblisch-unchristlich...), zuordnen und sie ihnen überlassen haben, lohnt es sich, meines Erachtens wieder neu in ihrem befreienden Charakter zu entdecken und mutig im aktuellen Kontext einzusetzen. Wie oben dargestellt, passen viele heutige Erkenntnisse aus der Kommunikationswissenschaft und Lerntheorie mit den christlich-theologischen Haltungen und den Begriffen dazu überein.

Die Frage könnte gestellt werden, warum wir dann nicht einfach mit den Begriffen dieser modernen Theorien arbeiten und die alten, oft zwiespältigen weglassen. Erstens sind die Begriffe aus der Forschung sehr vielfältig und oft in komplizierter Abgrenzung zueinander entworfen worden, um die Erkenntnisse der Lernprozesse voranzubringen, sie gehören also (meist) in einen anderen Kontext als in solche der pfarrberuflichen Anwendung. Zweitens können gerade die alten Begriffe die Ko-Ontogenese wach rufen. Mit diesen Begriffen haben wir gemeinsame Geschichte. Sie stehen in der Bibel, in welcher wir anhand der Exegese vieler Erzählungen diesen Weg der Ko-Ontogenese weit zurück nachvollziehen können und ihn mit der heutigen angewandten Hermeneutik weiter gehen. Diese Begriffe stehen mit Personen, Begegnungen und Erfahrungen in Verbindung, die in einer langen Tradition Wirkungsbestand haben und z.B. bei Kasualien neu aufleben.

Kritisch merkt Ulrike Wagner-Rau an: „Die Art und Weise, wie in der Kirche angesichts der ökonomischen Zwänge, für deren Bewältigung eigene Kompetenzen nur begrenzt vorhanden sind, die Unterstützung durch

---

<sup>87</sup> Konkordatskonferenz: Standards für die evangelisch-reformierten Pfarrerinnen und Pfarrer. Kompetenztafel.

Unternehmensberatungen angefragt wird, ist als eine solche Suchbewegung zu verstehen. Sie lässt – jenseits vom unzweifelbaren Nutzen eines solchen Schrittes – allerdings auch erkennen, wie anfällig die Krise dafür macht, die eigenen Kräfte und Möglichkeiten gering zu schätzen und sich Hilfsangeboten von aussen zu „gläubig“ zu überlassen. Denn nicht nur der vernünftige Wunsch, etwas zu lernen, was man nicht kann, aber offenkundig braucht, ist hier leitend. Oft wird mehr erwartet. Die sehr bereitwillige Adaption eines problematischen Vorganges, in dem nicht nur das Lernen von, sondern die Identifikation mit einer Rationalität stattfindet, deren Logik- kritisch angeeignet – hilfreich und unterstützend sein kann, die theologische Denkweise aber nicht ersetzen darf.<sup>88</sup>

- Oder aber wir entdecken in den systemfremden Konzepten überraschend vieles, das den Inhalt theologischer Begriffe mit neuen Worten beschreibt. So wenden wir gestärkt durch das Durchdenken von anderer Seite her wieder die alten theologischen Begriffe an, die unserem System inhärent sind und mit denen wir gemeinsame Geschichte geschrieben haben und weiter schreiben. Wenn PL durch Erfahrung und Reflexion weiss, dass christlich theologische Konzepte ‚up to date‘ sind, sie bewusst in den jeweiligen Situationen anbietet und für sich als Basis nimmt, kann sich auch V darin für seine/ihre Rollenfindung und sein/ihr Selbstvertrauen als angehende/r ‚GastgeberIn‘<sup>89</sup> verwurzeln.

Damit soll aber die Not nicht ignoriert sein, welche die vielen Stellenreduktionen und das Schwinden der finanziellen Mittel mit sich bringen. Das Vikariatsjahr gleicht durch seine zeitlichen Begrenzungen dem grösseren kirchlichen Kontext, in welchem durch die Reduktionen der Fokussierung und dem Herausarbeiten der Kernaufgaben eine grosse Rolle zukommt. Die begrenzten Ressourcen, die begrenzte Zeit drängen dazu, auch Wichtiges wegzulassen und mit diesem Fakt der Begrenzung einen guten Umgang zu finden. Auch mit diesen Beschränkungen ist meines Erachtens das Vikariatsjahr ein sehr geeignetes Übungsfeld für die kommenden Jahre im Pfarrberuf, wenn PL das auch so sieht und den Veränderungen eben nicht lamentierend, sondern mit der Absicht begegnet, so zu handeln, dass alle mehr Handlungsmöglichkeiten haben werden. Letzteres heisst

---

<sup>88</sup> Wagner-Rau, Schwelle, S. 74/75.

<sup>89</sup> Siehe S. 25.

nicht, dass alle mehr tun sollen, im Gegenteil: wir sollen dazu befreit werden, weniger zu tun, nämlich das zu tun, wozu wir uns in der aktuellen Situation berufen fühlen, im Wissen, dass sich die Situation und damit auch unser Auftrag wieder verändern wird und in der demütigen Haltung, dass wir nicht alles schaffen/retten müssen.<sup>90</sup> Wenn PL dieses Suchen, Ringen und Leben im Unterwegssein mit V transparent machen kann, ist eine hoffnungsvolle Rollenfindung für V möglich und für PL gleichsam relevant und inspirierend.

---

<sup>90</sup> Siehe S. 9.

## Literaturangaben

Bibel, in gerechter Sprache, München <sup>3</sup>2007

Bibel, Zürcher, Zürich 2007

CAS AusbildungspfarrerIn: Unterlagen aus den verschiedenen Modulen, u.a. von: Liechti, Franz, Vortrag während CAS AusbildungspfarrerIn, Modul 1, 2012.

Collins, Jimmy: Creative Followership. In the Shadow of Greatness, Decatur, Georgia 2013

Elser, Lukas/Bedetti, Joel: Der Plan: Kein Plan, in brief, Das Magazin der Reformierten N°5/2017, Zürich 2017, S.15-20

Gesangbuch der Evangelisch-reformierten Kirchen der deutschsprachigen Schweiz, Basel und Zürich 1998

Gutmann, Hans-Martin: Praktische Theologie als Bildungsprozess, in Sommer, Regina/Koll, Julia (Hg.): Schwellenkunde. Einsichten und Aussichten für den Pfarrberuf im 21. Jahrhundert. Ulrika Wagner-Rau zum 60. Geburtstag, Stuttgart 2012, S. 27-37

Hochstrasser, Josef: Die Kirche kann sich das Leben nehmen. Zehn Thesen nach 500 Jahren Reformation, Basel 2017

Konkordatskonferenz: Standards für die evangelisch-reformierten Pfarrerinnen und Pfarrer. Kompetenztafel, Zürich 2013

Läubli, Martina: Der reformierte Riese wankt, in aufbruch, unabhängige Zeitschrift für Religion und Gesellschaft, Nummer 214, 11. Juni 2015, Zürich und Basel 2015, Dossier in Heftmitte

Radatz, Sonja/Bartels, Oliver: Wie Change gelingt, Wien 2007

Radatz, Sonja: Creative Knowledge Feedback, Wien 2009

Radatz, Sonja: Veränderung verändern: Das Relationale Veränderungsmanagement. Die zukunftsweisende 4. Schule des Veränderungsmanagements, Wien 2009

Radatz, Sonja: Beratung ohne Ratschlag. Systemisches Coaching für Führungskräfte und BeraterInnen, Wien <sup>7</sup>2011

Radatz, Sonja: Wie Organisationen das Lernen lernen. Entwurf eines epistemologischen theoriemodells „organisationlaen“ Lernens aus Relationaler Sicht, in Arnold, Rolf (Hg.): systemia -Systemische Pädagogik, Bd. 5, Baltmannsweiler 2011

Radatz, Sonja: Die Weiterbildung der Weiterbildung. Relationales Lernen und Weiterbildung in der Praxis, Wien 2013

Rothen, Paul Bernhard: Auf Sand gebaut. Warum die evangelischen Kirchen zerfallen. Glauben und Leben, Bd 66, Zürich <sup>2</sup>2015

Wagner-Rau, Ulrike: Auf der Schwelle. Das Pfarramt im Prozess kirchlichen Wandels, Stuttgart <sup>2</sup>2012

## **Anhang: Umfrage**

Via Emaillisten des A+W-Sekretariates konnten zum Zeitpunkt der Befragung (Frühjahr 2015) ehemalige und aktuelle Vs, sowie PLs mit einem Fragebogen angeschrieben werden. Ziel der Befragung war zu erfahren, welche Assoziationen Vs und PLs zum Wort „Veränderung“ machen, inwieweit eher private oder eher berufliche Themen im Vordergrund stehen, bzw. wie sich diese auch verschränken, und welche Strategien zum Umgang mit Veränderungen angewendet, bzw. ersehnt werden.<sup>91</sup>

Folgende Einleitung, die sich zum Teil mit der Einleitung zu dieser Arbeit deckt, stand am Anfang des Fragebogens:

### **Einleitung**

*„Kontinuität wird tendenziell entwertet, weil der Zwang zur Veränderung allgegenwärtig ist.“ (Wagner-Rau). Die Kirchenleitungen suchen nach dem Proprium. Andere Stimmen prophezeien sogar den Untergang der kirchlichen Institution.*

*Wie können da angehende Pfarrer und Pfarrerinnen mit gutem Gewissen in den Beruf eingeführt werden? Erstens, glaube ich nicht an den Untergang der kirchlichen Institution, aber zweitens denke ich, dass wir immer Veränderungen ausgesetzt sind, bzw. mehr und weniger auch von aussen zu Veränderungen gezwungen werden.*

*Gibt es Hilfestellungen, gibt es theologische Grundeinstellungen, die da fundiert und Praxis orientiert Entlastung, ja Raum für Lust an der Veränderung und Konzepte für mutige, sinnvolle Entscheidungen liefern?*

*Das Vikariatsjahr ist per se ein Lern- und Lehrjahr für Vikar/Vikarin (V) und Praktikumsleiter/Leiterin (PL). Die konkreten Auseinandersetzungen/die Art und Weise des Umgangs mit den spezifischen Veränderungen, die diese Monate für V mit sich bringen, können auch als Modell im Umgang mit Veränderungen betrachtet und eingeübt werden, die gerade in den aktuellen Diskursen über Rollenverständnisse in der Kirche und beim Hinterfragen der Institution an sich relevant sind für das weitergehende motivierte berufliche Wirken von V.*

---

<sup>91</sup> Siehe Einleitung, S. 4

*Die Umfrage hilft mir, an konkreten Situationen das theoretisch Erarbeitete durchzudenken und hoffentlich zu verdeutlichen, was schliesslich als hilfreiche Vorschläge und Resultat der Arbeit angeboten werden soll.*

Ich bat, die folgenden Fragen spontan, auch stichwortartig zu beantworten.

Mir wurden 1 ausgefüllter Fragebogen von ehemaligen V, 3 von aktuellen V und 13 von PL (inkl. einer frei formulierten Rückmeldung) bis Sommer 2015 zugesandt.

Aus den Antworten konnte ich keine eindeutigen Tendenzen lesen, da sie aber persönliches Ringen und Reflektieren um die Thematik wiedergeben, will ich sie drucken. Die Beispiele mögen unsere Wahrnehmung schärfen oder uns aufzeigen, wo wir nicht alleine sind und uns anregen, Parallelen zu den in der Arbeit beschriebenen Konzepten zu erkennen.

#### **Von den 13 PL:**

*1. Angesprochen auf „Veränderung“: was kommt mir zu diesem Wort und als Praktikumsleitende/r in den Sinn?*

Infragestellen (sich selbst, andere Personen, Institutionen und Liebgewordenes).  
Veränderung ist Korrektur von falscher Routine.  
Herausforderung zum Denken, zum Agieren und Reagieren.  
Neugier.

Stellenabbau – Sparen – auch wegen Pensionskasse.  
Umstrukturierung als Neuanfang, aber auch viel Arbeit dazu.  
Älter werden und neues Lebensalter, neue Aufgaben in Gemeinde.

„Revolution“ klang lange negativ. Kirche war seit jeher auf Bewahrung aus- und eingerichtet. Eine Veränderung geschah im bewussten oder vermeintlichen Rückgriff auf die Ursprünge: „Reformation“.

Alles verändert sich beständig: Der Gottesdienstplan, die Situation des Vikars, der Gemeinde....

Es ist ein etwas abgedroschenes Wort, das immer wieder in dramatischem Sinn gebraucht wird, aber eigentlich nichts aussagt. Veränderung ist das einzig Kontinuierliche...

Ideal wäre, wenn die Vikare / Vikarinnen in der Kirchgemeinde wohnen würden. Das Schulpraktikum zu Beginn führt dazu, dass am Anfang wenig Präsenz in der Gemeinde ist, da dieses neben dem kirchlichen Unterricht einen grossen Teil der

Zeit füllt. Gibt es einen besseren Zeitpunkt oder könnte sich dieses über einen längeren Zeitraum auf eine Klasse beschränken?

Alles Lebendige ist im Wandel. Nur so ist unsere Existenz möglich. Das sehe ich ganz grundsätzlich in philosophischem Sinn. Diese Wahrheit breche ich aber auch hinab in meinen Alltag im Pfarramt. Eine Geburt oder ein Todesfall verändert die Lebenswirklichkeit der Betroffenen offensichtlich, aber eigentlich verändert jeder Augenblick meine Lebenswirklichkeit und die Wirklichkeit um mich ist ebenso im Wandel. Die Summe all der Veränderungen macht mein Leben aus. Betrachte ich die Veränderung in der Entwicklung eines Kindes, entdecke ich die grosse Chance, die in diesem grundlegenden Phänomen liegt. Wir Menschen haben eine sehr grosse Anpassungsfähigkeit mit ins Leben bekommen. Als Pfarrer möchte ich meine christlichen Überzeugungen immer wieder neu in die sich wandelnden Lebenswelten hineinübersetzen, in meine genauso wie in die, der Gemeindeglieder.

Dies kann V im Praktikumsjahr reflektiert tun.

Alles fließt. – Was sich nicht (mehr) bewegt, ist tot. – Veränderung ist also Anzeichen von Lebendigkeit.

- Massive Zunahme der Kirchenaustritte (letzte 10 Jahre).
- Die Wünsche bei Gestaltung von Hochzeiten entfernen sich immer mehr von der kirchlichen Tradition – musikalisch – inhaltlich.
- Herausforderung durch das muslimische Umfeld (Kinder: 25% in unserem Quartier).
- Theologische Reflexion verliert in der Kirche an Bedeutung.
- Immer mehr Kirchenpfleger sind überfordert und haben mit der kirchlichen Tradition nichts am Hut und wollen trotzdem bestimmen.
- Die Konfirmanden sind pflegeleichter aber auch unverbindlicher geworden.

Rückgang der reformierten Bevölkerung.

Abnehmender Prozentsatz von Konfirmanden und Taufen.

KirchgemeindePlus im Kanton Zürich.

Mir fallen persönliche Veränderungen in meinem Leben ein, die zum Teil erfreulich waren oder auch schmerzlich. In der Kirche erlebe ich den Druck zur Veränderung als ambivalent: Einerseits wird immer von kommenden Veränderungen und Reformen gesprochen. Andererseits erlebe ich das kirchliche Umfeld häufig als veränderungsresistent. Das ist gar nicht immer so schlecht, manchmal aber auch Ausdruck von krankhaftem Wiederholungszwang.

Die volle Ambivalenz des Begriffes: einerseits etwas Wichtiges und Willkommenes, andererseits etwas Mühsames, Beschwerliches.

In einem Vikariatsjahr sind Veränderungen notwendig, etwa beim Wissens- und Erfahrungsstand des V, schon das Setting des Jahrs bedeutet für viele eine massive Veränderung: vom Lernort und der Lernart her. Auch mich wird der gemeinsame Weg mit dem V verändern, ich lerne, entwickle mich und grenze mich auch ab.

Andererseits können Veränderungen auch Widerstände auslösen, manchmal auch zu Recht! Manche Veränderungen bewirken eine Verunsicherung und Destabilisierung, beispielsweise dass ein V während diesem Jahr keinen

Nebenverdienst mehr haben kann, der ihn (und seine Familie?) doch bis dahin ernährt hat. Es gibt auch Veränderungen die mich als PL beunruhigen, ein „erfolgreicher“ V genauso wie einer, der alles vermässelt.  
[hier ist wohl Prozessdesign gefragt]

Die einzige Konstante im Universum ist die Veränderung. (Heraklit von Ephesus, 6. Jh. v. Chr.)

Vom NT her ist für mich der Begriff „Metamorphose“ – „Verwandlung“ sehr wichtig, da liesse sich von den Verklärungsgeschichten einiges lernen.

Der Wandel gehört zu jeder Zeit. Eine Frage ist, ob er immer schneller sein muss. Was ist das Bleibende einer Kirche? Was ist dem Wandel unterworfen?

*2. Welche Veränderung als Pfarrperson geht mit mir im Moment vor sich? (bei mehreren ev. Konzentration auf eine)*

Wegen so vieler Veränderungen innerlicher möglicher Rückzug: ich werde in 5 Jahren pensioniert.

Wechsel von „Kinder-Jugend-Familien“-zentriertem Pfarrer hin zur Erwachsenenbildung, Seelsorge, Altersarbeit (biographisch: ich bin gerade 51 Jahre alt geworden)

Die elektronische bzw. digitale Revolution erfasst mich und mein Pfarramt.

Einerseits Einführung des Vikars, andererseits Vorarbeiten für den Rücktritt aus dem Pfarramt. Anfangen und Aufhören. Das gleiche gilt für den Vikar, der noch vor mir in der Gemeinde aufhört.

Mich beschäftigt im Moment, wie sich Denk- und Glaubenshaltungen der Menschen verändert haben – und sich natürlich noch laufend verändern. Gegenüber früheren Jahrzehnten und Jahrhunderten ist die Selbstverständlichkeit von Gottesbildern und kirchlichen Riten geschwunden. Auf der anderen Seite interessiert Glauben immer noch, vielleicht in anderer Form als früher. Das fordert mich heraus.

Ich empfinde die Zeit als anstrengend und muss mich darauf konzentrieren, dem Vikariat eine angemessene Aufmerksamkeit zu geben.

Ich versuche meine durch den Alterungsprozess abnehmenden Kräfte aufs Wesentliche hin zu bündeln.

Fokussierung auf Wesentliches. – Weniger ist mehr. Suche nach Schlichtheit, ohne in Banalität abzugleiten

Ich stehe im letzten Viertel meiner Amtstätigkeit. Angesichts der neuen Strömungen Fresh Expression etc.. fühle ich mich oft überfordert und freue mich, wenn das, was ich tue, GD's und Kasualien auf positive Resonanz stossen. Ich schüttele ab und zu den Kopf über all die, die meinen die Kirche mit organisatorischen Kniffen „retten“ zu können (kirche plus+), obwohl ich jahrelang selber bei solchen Projekten mitgewirkt habe.

Ich werde auch unverfrorener vom Glauben zu reden und Platz für das Christentum in unserer Gesellschaft einzufordern.

Ich könnte nicht mehr Pfarrer werden, da ich auf einem Gebiet ein Fachmann werden wollte und meine Rolle als Pfarrer auch so definierte.

Wegzug eines langjährigen Kollegen und damit Verschiebungen im ganzen Team.

Für mich sind die Reformen der Kirchen der Stadt Zürich im Moment am meisten im Fokus von dem, was an Veränderungen ansteht. Aus den 34 Kirchgemeinden soll bis 2019 nur noch eine Kirchgemeinde werden.

Da ich jetzt keinen Vikar habe, möchte ich dazu nichts schreiben – ist ja nicht relevant für die Ausbildungssituation...

Ich bin mit 56 Jahren nicht mehr gleich vital wie noch vor 28 Jahren, als ich im Vikariat war. Ich brauche mehr Erholungsphasen und brauche nicht mehr alles Neue mitzumachen. Vieles ist gar nicht so neu, sondern nur aufgewärmter Kaffee in neuer Verpackung. Viele Fragestellungen sind seit den 1960-er Jahren bekannt.

*3. Wer/Was provoziert die jetzige Veränderung, die mit mir vor sich geht/die ich vollbringen soll?*

Gesellschaftliche und sparpolitische Veränderung in und um die Kirche.

Die Jüngeren...

Biographie, wachsende Gemeinde mit neuer Zusatzpfarrstelle, die Aufteilung der Arbeitsgebiete auf 2 Pfr. nach sich zieht.

Ich wehre mich innerlich gegen die Engführung auf die jetzige Veränderung. Im Rückblick auf fast vier Jahrzehnte im Pfarramt habe ich das Gefühl, Veränderungen hätten mich ständig begleitet.

Menschen/Gesellschaft

Ein anstrengender Vikar, mit dem ich an seiner Sozialkompetenz intensiv arbeite.

Von innen her ist es der Prozess des Alterns und von aussen die zunehmende Verzettelung der Aufgaben bei zunehmender Geschwindigkeit der Kommunikationswege.

Mein eigener spiritueller Weg (im Herbst abgeschlossene Ausbildung zum Meditationsleiter). Wahrnehmung, dass gerade auch Mitarbeitende in der Kirche enorm unter (Leistungs-) Druck stehen.

Die Veränderung des sozialen Um- und Infelds der Kirche.

Noch mehr Verantwortung übernehmen; Freude am Gestalten und Vorausdenken; Sorge um die weitere Entwicklung der Gemeinde.

Diese Veränderungen sind vor allem von aussen angestossen (siehe oben). Trotzdem sehe ich die Notwendigkeit und Dringlichkeit ein.

Einerseits meine Lebensphase: Ich bin im letzten Drittel meines Pfarramts. Da ist anderes gefragt, als im ersten und zweiten Drittel.

Viele Prozesse, z.B. Fusionen von kleinen Kirchgemeinden, finde ich äusserst spannend, auch wenn sie Kraft und Energie kosten.

#### *4. Was fordert die jetzige Veränderung von mir?*

Umdenken: Altes mutiger verabschieden – aber was und wer bestimmt das? Wenn nicht Pfarrteam, machen es die Laien – ein Hin und Her.

A jour zu bleiben, offen und interessiert; auch mich nicht zu scheuen, Fragen zu stellen.

Flexibilität, Bereitschaft, Bisheriges abzugeben, Teilen, Aufbrüche, Weiterbildung

Wie immer: Offenheit für das Neue.

Dass ich meine Theologie und meine Arbeit immer wieder auf Relevanz überprüfen und gegebenenfalls anpassen muss.

Innere Distanz um fair, geduldig und hartnäckig zu bleiben.

Die Bündelung auf das Wesentliche stellt grundsätzliche Fragen an die Kirche und das Pfarramt. Was ist wesentlich und essentiell an meiner Arbeit und wie bringe ich das in eine den Lebenswelten entsprechende Form.

Gute Balance zwischen Arbeit und Pflegen der eigenen Spiritualität. – Effizientes und fokussiertes Arbeiten statt Verzettelung.

In Bezug zur VL-tätigkeit muss ich mich mit den neuen Strömungen auseinandersetzen, in Bezug zu meinem Beruf werde ich gelassener und tue, das, was ich kann und denke, es sei evangelisch.

Weitsichtiges Denken und Planen; Zuversicht und Stabilität vermitteln

Flexibilität und das Bewusstsein, dass mein Pfarramt nicht in den nächsten 10 Jahren genau gleich weiterlaufen wird wie jetzt. Es bietet aber auch die Chance, dass ich ohne die Stelle zu wechseln, sozusagen zu einer neuen Pfarrstelle mit neuen Herausforderungen komme.

Ein Haushalten mit meinen Kräften.

Eine Balance zwischen Gewachsenem und Offenheit für Neues.

#### *5. Was fordert die jetzige Veränderung von meiner Umwelt?*

Mehr Druck im Beruf. Es wird enger und enger... Weil wir die Kür (Projekte im Freiraum neben Pflichtkuchen) nicht weglassen...

Mir da und dort Hilfestellung zu gewähren.

Bereitschaft, das traditionelle Bild vom „Alleinpfarrer“ aufzugeben.

Sie wird, ob sie will oder nicht, in die Veränderung und in den Prozess einbezogen.

Es ist ja meine Umwelt, die sich verändert.

Die Akzeptanz, dass der Vikar viel Aufmerksamkeit verlangt, die woanders abgeht.

Verständnis.

Bereitschaft, diesen Weg zu respektieren.

Falls die Frage die kirchliche Umwelt betrifft muss ich sagen. Sie fordert mehr eigene Überzeugung überhaupt noch eine Aufgabe in der Kirche zu übernehmen.

Was ist da wohl gemeint mit Umwelt? Familie? Kirchgemeinde? Gesellschaft? Umwelt? Das kann ich leider nicht beantworten.

Manche Gemeindeglieder sind verunsichert und fürchten sich, dass sie "ihre" Kirche verlieren werden. Für meine Familie liegt die Veränderungen vor allem darin, dass ich mehr an externen Sitzungen rumsitze ...

*6. Wie fühle ich mich in der jetzigen Veränderung/?*

Freude, packe an – aber auch Ohnmacht und Wut, weil noch keine Lösung da ist (Diakonenstelle wird gestrichen. KGH Finanzierung unsicher).

Manchmal unsicher.

Sehr wohl, neugierig, motiviert.

Wenn ich eine kommende Veränderung akzeptiert und vorbereitet habe, werde ich fast ungeduldig, bis sie wirklich da ist.

Positiv herausgefordert.

ok

Lebendig und nahe am Wesentlichen.

Grundsätzlich gut. Allerdings erlebe ich stärker, wenn die Balance nicht stimmt.

Ich fühle mich freier als früher. Gerade dadurch dass die ref Kirche immer mehr eine Minderheit wird, habe ich nicht mehr das Gefühl für alle da sein zu müssen. Das entlastet. Ich versuche als Bürger nicht mehr den christlichen Staat zu retten, sondern leben als Kirche in einem säkular postmodernen Staat ziemlich gut und wage auch das Maul aufzutun, wenn mir etwas missfällt.

Herausgefordert, gefordert, gebraucht.

Ich bin der Veränderung gegenüber grundsätzlich positiv eingestellt. Eine Unsicherheit besteht darin, dass die Zusammenarbeit mit den Nachbarkollegen intensiver sein wird. Diese haben zum Teil eine ganz andere Auffassung des Pfarrberufes. So besteht ein bisschen meine Befürchtung, dass sie manche

Aufgaben an mich abgeben möchten, um es bisschen ruhiger zu haben. (Das ist natürlich meine ganz subjektive Sicht ...)

Manchmal ist alles sehr viel, wenn vieles sich ändert und ich als einige der wenigen Personen im Amt bin. Man lädt dann einem noch mehr auf.

*7. Habe ich Strategien, die mir in der Zeit der Veränderung Hilfe bieten?*

Ja, Vertrauen, Spiritualität – baldige Pensionierung.

Austausch im familiären Umfeld.

Fortlaufende Kommunikation mit Mitarbeitenden, Gemeinde, Behörde. Weiterbildung, Supervision. Prozessbeobachtung durch Aussenstehende. [nicht gleich Prozesserfüllung durch Aussenstehende]

Das Kommende aktiv angehen.

Ich versuche die biblische Botschaft zu elementarisieren und das, worum es eigentlich geht, in neue Formen zu kleiden.

Der Vikariatsleiterkurs war hilfreich für Gespräch und Austausch, ebenso die Begleitgruppe in der Kirchgemeinde

Meine Orte und Zeiten der Einkehr und mein Glaube, dass ich mich nicht verliere, wenn ich mich mit Liebe dem Leben hingeebe, geben mir das nötige Vertrauen und die nötige Gelassenheit, auch dort wo Loslassen angesagt ist.

Ich tue das, was ich tue, konzentriert und mit hoher Aufmerksamkeit. – Gute Präsenz in den verschiedenen Kontexten, die auch wahrgenommen wird.

Ich spüre immer mehr, das Evangelium hat eben doch recht..

Gottvertrauen

Vollen Einsatz geben

Weiter Freude haben.

Meine Strategie ist, genau zu überlegen, was ich will und dies gegenüber den Behörden und Kollegen der Nachbargemeinden klar zu kommunizieren.

Weniger ist mehr.

Eine klare und transparente Abgrenzung ist hilfreich für alle.

*8. Spielt mein Praktikumsleiter/meine Praktikumsleiterin [meine Vikarin/mein Vikar] bei der Veränderung eine Rolle? Welche und wie?*

Ort der Reflexion über Dynamik in Kirchgemeinde. Ich zeige meine Ohnmacht und Wut kaum, aber Lösungsszenarien.

Kaum

Ich versuche, ihn nach Möglichkeit als Beobachter teilhaben zu lassen. So lernt er den Prozess und Rollenwechsel kennen, hat Einblick in sich wandelnde Gemeinde.

Als unbefangener Teilnehmer am Veränderungsprozess stellt er Fragen, macht Beobachtungen...

Nicht aktiv. Er ist natürlich in den gleichen Prozess eingebunden. Ich habe bloss das Gefühl, dass das auf universitärer Ebene noch nicht so recht wahrgenommen wird. Die exegetische Ausbildung ist zwar sehr gut, aber die Frage, was man konkret mit dem Ergebnis machen kann, wird nicht beantwortet.

Ja, durch seine Persönlichkeit und den sich daraus ergebenden Konstellationen in der Kirchengemeinde.

Eine V hilft mir immer wieder bei der Konzentration auf das Wesentliche. Ich muss selbst darüber reflektieren, weshalb ich was wie mache in meinem pfarramtlichen Alltag.

Nur geringfügig.

Spielt keine Rolle, die Auseinandersetzung mit ihm ist aber interessant. Er ist auch ein guter Gesprächspartner.

Die zukünftige Vikarin (ab Sommer 2015) wird einiges von diesen Reformen mitbekommen, aber nicht selbst eine tragende Rolle übernehmen müssen.

Vikarinnen und Vikare spielen eine wichtige Rolle bei meinen Veränderungen, weil sie mit ihrer frischen Art neuen Wind und Schwung mitbringen und das System Gemeinde/Kirche von aussen ansehen. Die Aussensicht finde ich sehr hilfreich. Häufig bringt nur schon der Blick der jüngeren Generation hilfreiche neue Impulse. Eine gemeinsame Lerngemeinschaft ist immer hilfreich für Veränderungen.

*9. Was ist/wäre hilfreich von Seiten der Praktikumsleitung (auf Gemeinde oder/und Kursebene) [von Seiten der Kirchenleitung]?*

Kantonalebene, bzw. von Seiten a+w)?

Kanton sehr transparent und gut! Hilfreich. Gemeindeebene: es ist schwierig qualifizierte Laien, die Zeit haben zum Mitdenken, überhaupt zu finden.

(nicht im Bereich Informationstechnologie/Social media etc.) Sie sollen bei ihrem Kerngeschäft bleiben.

Gemeinde- und Behördenberatung (dies geschieht auch).

Hilfreich ist die persönliche Unterstützung durch das Regionalpfarramt.

Eine breite grundlegende theologische Diskussion. Wir arbeiten ja teilweise noch mit mittelalterlichen Gottesbildern und Vorstellungen. Wenn man das abschafft, bleibt nichts mehr zurück. Wie vermitteln wir heute hilfreiche Religion, hilfreichen Glauben? Das muss die Kernfrage sein in den nächsten Jahren.

Supervision

Zuhören und klar und offen kommunizieren. Bei der Reflexion über das Wesentliche im Pfarramt keine Rezepte liefern sondern eben das reflektieren anregen.

Ermutigung, die eigene Spiritualität zu suchen und zu pflegen. Bewusstsein fördern, dass dies Teil der pfarramtlichen Arbeit ist.  
Spirituelle Begleitung bereits während des Studiums.

Ein klares Ja zu unseren evangelischen Wurzeln und eine Rückkehr von der schleichenden Selbstsäkularisation der Kirche. Manchmal hatte ich in der Synode anlässlich von kirchenrätlichen Statements das Gefühl, in einer religiös angehauchten Sitzung mutloser SP'ler zu sein.

Mehr Sicht, dass auch kleinere Einheiten durchaus ihre Vorzüge haben können, vgl. Artikel von Georg Schmid im letzten Heft „Informationsblatt“.

Eine Möglichkeit wäre eine Entlastung für die Pfarrpersonen, die stark in den Reformprozess involviert sind.

Die Einsicht, dass Veränderungen alle Ebenen der Kirche betreffen, auch die Leitung.

Wie können biographische Ressourcen und sog. Kompetenz-Ressourcen in Einklang gebracht werden?

Welches sind die Schlüsselqualitäten eines Pfarramts in der Zukunft und was ist nice to have?

*10. Was ist/wäre hilfreich im privaten Umfeld?*

Kernaufgabe nicht aus Augen verlieren. Unbeschwerte Freizeit.

Das offene Gespräch zwischen den Generationen.  
Dass ich schon aus dem Pfarrhaus ausgezogen bin.

In meinem Fall: Familie/Ehefrau als Ansprechpartnerin und „Oase“.  
Stabiles privates Umfeld.

Verständnis

??

- Gute familiäre und freundschaftliche Beziehungen, Ferien

Friede und Freude

Verständnis und Mitdenken durch meine Partnerin. Beides ist bei ihr in starkem Masse vorhanden.

Bezüglich der Mailitis und Papierflut: Viel weniger ist viel mehr!  
Klare Zeitvorgaben für ein Pfarramt, die überprüfbar sind.  
Es gibt auch ein Leben neben der Kirche.

*11. Was ist/wäre hinderlich in dem Prozess?*

Angst - Verbitterung

Vorurteile.

Schwierige Mitarbeiter, die nicht ins neu zu bildende Team finden.

Bürokratie und mangelnde Wertschätzung von kirchlichen Behörden (hier ist nicht der Kirchgemeinderat gemeint).

Wenn es zu einer kirchenpolitischen Problematisierung der Dinge käme, die auf der Ausbildungsebene liegen.

Der Rückzug der Kirchenobrigkeit auf Dogmen und festgeschriebene Bekenntnisse. Eine Fixierung der Liturgie und vorgegebene Inhalte für einzelne liturgische Schritte.

Arbeitsdruck, der hoch ist. – Kontrolle von Arbeitszeit statt Vertrauen.

Weitere Einschränkung der Möglichkeit selbständig als Pfarrperson zu handeln, weitere Stärkung der Kompetenzen der Kirchenpflege bei gleichzeitiger Einschränkung der Pfarrschaft. Ich erlebe das Handeln gewisser Kirchenpfleger oft als bürokratische, unproduktive Bremsmanöver.

Es ist lächerlich, dass ein Pfarrer eine Rechnung nicht visieren darf, hingegen jeder Kirchenpfleger, der oft nicht einmal genau weiss, für was das Geld ausgegeben wurde, das fröhlich tut. Jeder private Unternehmer wäre wenn er Mitarbeitern vergleichbar auf Stufe Pfarrschaft so wenig zutrauen würde, handlungsunfähig. Späte Entscheidungen der Kantonalkirche, die uns im Ungewissen warten lassen.

Gärtlidenken und starkes Bemühen um Besitzstandswahrung der Behörden, Angestellten und Pfarrpersonen.

Dass die vielen Veränderungen auf verschiedensten Ebenen viele müde machen.

*12. Wie müsste/sollte sich meines Erachtens die ref. Landeskirche (auf Gemeinde- und oder Kantonal Ebene) verändern?*

Hilfestellung kantonal bei Stellenabbau – auch Pensenabbau. Wie sinnvoll...

Statt Schlagwörter aus Management-Lehrbüchern, den Dienstgedanken biblisch reflektieren.

Mut zur „Gesundshrimpung“. Wille dazu, die Veränderung zu gestalten, statt den Untergang zu verwalten.

Kontinuität mehr schätzen, schützen und unterstützen

Oft wird die äussere Bewegung überschätzt, die innere unterschätzt.

Weniger scheinbare Professionalisierung durch x-Kurse und Scheine. Stattdessen Zutrauen, dass PfarrerInnen ihren Beruf gerne füllen, wenn der kreative Freiraum gegeben ist.

Sie muss wieder stärker die Sprache der Menschen ihrer Gemeinde lernen und ihren Lebenswirklichkeiten Beachtung schenken. Regelmässige Gottesdienste werden nur von einer Minderheit gewünscht. Daher muss ein Gewicht auf die Kasualien gelegt werden. Diese dürfen nicht nur einzelne Handlungen sein, sie sind Anknüpfungspunkte, an denen weiter geknüpft werden kann, damit die Beziehung zur Kirche nicht abbricht.

- Fokussierung statt Verzettlung.

- Attraktiv ist die Kirche nicht darum, weil sie möglichst viele Angebote macht, sondern weil sie eine klare Botschaft hat, die gerade in der heutigen Zeit relevant ist. Nicht Aktivismus ist gefragt, sondern Tiefgang.

Auch eher evangelikale Kirchenerneuerungen sollten ihren ehrenvollen Platz erhalten.

Mehr lokal verankern, in der Nähe der Leute bleiben statt Regionalisieren.

Da sehe ich im Moment keinen grossen Veränderungsbedarf. Einzig, dass die Stimmung manchmal zu pessimistisch ist (z.B. beim Kirchenrat): Es wird vermittelt, dass die Kirche immer kleiner und unbedeutender wird. Das stimmt ja, aber es müsste nicht immer im Beerdigungston überkommen.

Stärkung der Gemeindeebene. Kein top-down, denn das Wachstum kommt von unten.

*13. Was braucht es meines Erachtens dazu (Rahmenbedingungen und wer/was ist der Motor)?*

Modelle dazu, die andere Gemeinden machten, auf Plattform.

Wir Pfarrpersonen müssen Theologie betreiben und unsere Einsichten ins Gespräch bringen.

Diskurs. Eindeutige Faktoren von aussen, die „Druck machen“, z.B. sehr viel weniger Geld.

Freiräume, zu denken und zu handeln.

Besonders wertvoll waren für mich die zwei Studienurlaube.

Durch Tätigkeiten ausserhalb der Kirchengemeinde habe ich immer wieder eine Aussensicht meiner Arbeit bekommen.

Intrinsische Motivation durch den christlichen Glauben.

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Kirche sind Beziehungsmenschen. Neben aller theologischen Reflexion ist dies in der Aus- und Weiterbildung stark zu pflegen.

Schlichtheit – in der Organisation, in den Strukturen.

Gute Reflexion, was es heisst, heute Kirche zu sein.

Mut zur Lücke.

Hoffnungsvolle Leute, welche etwas anpacken.

Klärung: Was ist das Wesentliche einer ref. Kirche?

Unterscheidungen zwischen Bleibendem und Veränderungen.

*14. Wie bewege ich mich in dieser Veränderung der Kirche (meine Rolle/Aufgabe/was ich darin tun will)?*

Sorge tragen in Gemeindedynamik bei „Verletzungen“ (viel Gespräche zum Abfedern)

„Gottlob muss ich nicht mehr so steif sein im Pfarramt wie meine Vorgänger!“

Ich gehöre zu der Generation (\*sechziger Jahre), die seit der Schulzeit von andauernder Veränderung geprägt sind. Ich will anderen die Angst vor Veränderung nehmen.

Treue halten, Hoffnung bewahren, trotz Enttäuschungen.

Weitermachen, Fördern von Freiwilligen, Aufnehmen Ihrer Anliegen, um so mit der sich verändernden Gemeinde weitere Veränderungen anzugehen.

Ich suche im Gespräch mit Kolleginnen und Kollegen nach Anpassungsstrategien zur Übersetzung des Evangeliums in die veränderten Lebenswelten unserer Gemeindeglieder.

Konzentration auf Wesentliches. Da, wo ich bin, ganz präsent sein. Den „Bauch“ ernst nehmen und das tun, was jetzt dran ist.

Ich predige, studiere mit Leuten aus der Gemeinde die Bibel, versuche Konfirmanden zu unterrichten, besuche Kranke, traue Paare und taufe Kinder.

Für uns als Kirchgemeinde planen, vorausdenken, gestalten, Prozesse anregen, das vorhandene Team und Freiwillige stärken.

Als alter Fuchs bin ich vielen Veränderungen gegenüber kritisch eingestellt. Trotz riesigem Einsatz und Aufwand verlieren die ref. Kirchen seit 50 Jahren bei uns viele Mitglieder. Der Leerlauf nimmt immer mehr zu. Was ist der Kairos?

*Bemerkungen:*

Abbruch – Aufbruch, Durchbruch...

Von anderen, die das gleiche tun, profitieren!

Gilt es zu akzeptieren: Veränderung ist eine Grundkonstante des Lebens, ebenso eine gewisse Unruhe. „Inquietum est cor nostrum donec requiescat in te, Domine.“ Aurelius Augustinus

Ein gutes Thema. Noch besser gefiele mir: Veränderung und Kontinuität oder Veränderung in der Kontinuität.

Vielleicht habe ich am Thema vorbei geschrieben – aber es ist das, was mich im Moment beschäftigt, auch in Bezug auf die Praxisbegleitung. Ein Berufseinsteiger soll lernen, mit dem umzugehen.

Zum Glück gibt es sie.

Ich weiss kein Patentrezept darauf.

[von PL, der/die sonst die Fragen nicht beantwortete]

Was ist die geistliche Dimension des Themas? Gott fordert Veränderungen, wenn er ruft, Gott lässt Veränderungen zu, wenn er etwas über uns hereinbrechen lässt.

Und was bedeutet der Glaube an Jesus Christus für die Veränderungen? Gibt er Kontinuität (ja, in einem gewissen Sinne), ist er Begleiter durch die Stürme (wie funktioniert das im Pfarramtsalltag), ist er Provokator, der eben grad Veränderungen (Umkehr) bewirkt?

### **Von 3 aktuellen V:**

*1. Angesprochen auf „Veränderung“: was kommt mir in meiner jetzigen Situation zu diesem Wort in den Sinn?*

Veränderung an allen Fronten!!!

Zahlreiche Gedanken, die man sich in meiner Vikariatsgemeinde macht betr. Taferinnerung, Familienarbeit, Aufbau von neuen Angeboten – und daneben Budgetkürzungen – und kaum ernsthafte Gedanken über den damit wohl notwendigerweise verbundenen Abbau von Angeboten.

Abschied und Neuanfang, Beten und Meditieren, auch immer wieder nach den Konstanten im Leben fragen, Lust auf Neues, Begleitung ist wichtig.

*2. Welche Veränderung geht mit mir im Moment vor sich? (bei mehreren ev. Konzentration auf eine)*

konkret: der Übergang von der Familienfrau zur Pfarrerin

Ich lerne viel übers Pfarrerin-Sein, durch Beobachtung, Ausprobieren, Theorie und Übungen in den Kurswochen. Ich selbst verändere mich insofern, dass ich mir diesen Beruf je länger je mehr vorstellen kann, mir vorstellen kann, mich mit der Rolle „Pfarrerin“ zu identifizieren.

Christin sein und Pfarrerin werden.

*3. Wer/Was provoziert die jetzige Veränderung, die mit mir vor sich geht/die ich vollbringen soll?*

Das Ziel des Studiums war immer die Ordination: Wenn ich danach noch als Pfarrerin arbeiten darf, ist das ein grosses Geschenk! → Es ist ganz einfach die Umstellung vom bisherigen Leben in ein ganz und gar neues Sein.

Vikariatsgemeinde und die Aufgaben, die ich dort habe (so à la „learning by doing“, oft einfach mal hineinspringen), VL, Vikariatskolleginnen, Supervision, verschiedene Leute (Reflexion über diese Aufgaben, die mich im Veränderungsprozess weiterbringen), Kurswochen, Inputs, sich gedanklich mal mit Veränderungen auseinandersetzen.

Berufung, Vikariat.

*4. Was fordert die jetzige Veränderung von mir?*

Ganz praktisch: eine gute Organisation, damit ich alles zur rechten Zeit erledige... Mir die Werte vergegenwärtigen, die mir wichtig sind... Versuchen, mich immer wieder in Situationen des zukünftigen Lebens im Voraus einzufühlen. Man könnte auch sagen, es ist ein intensives Anschauen des Gegenwärtigen und ein Vorausschauen auf das, was kommt.

Das Entwickeln einer neuen (Rollen)-Identität.

Bereitschaft, meiner Berufung zu folgen und Verantwortung zu übernehmen.

*5. Was fordert die jetzige Veränderung von meiner Umwelt?*

Ab und zu ein offenes Ohr und / oder Verständnis tut sehr gut. Wenn sich jemand mitfreut, tut das sehr gut.

... Sich mit mir darüber auszutauschen, meine Fragen und Sorgen auszuhalten / sich einlassen auf das, was ich (auch an für die Gemeinde Neuem) einbringe.

Verständnis, dass ich manchmal zu unmöglichen Zeiten weg bin. Herausforderung, mich weiterhin als Tochter, Freundin etc. zu sehen und nicht primär als Pfarrerin. Mithineingenommen werden in die Öffentlichkeit.

*6. Wie fühle ich mich in der jetzigen Veränderung/?*

Grundsätzlich gut – frohes Erwarten auf das was kommt – ab und zu Fragen: Werde ich allem gewachsen sein?

Grundsätzlich gut; eine intensive, spannende Zeit; ich fühle mich v.a. privilegiert, da teilhaben zu dürfen.

Deckt ungefähr das ganze Gefühlskarussell ab, aber überwiegend positiv.

*7. Habe ich Strategien, die mir in der Zeit der Veränderung Hilfe bieten?*

Wenn möglich gut organisieren – durchatmen – genügend schlafen – den Gang in den Wald nicht vergessen... d.h. in allem, was zu tun ist, mich selber nicht vergessen.

Was zu erledigen ist, nicht auf die lange Bank schieben.

Rückzug in Vertrautes, Ausgleich durch kreatives Arbeiten, künstlerisches Schaffen, spirituelle meditative Praxis, Reden mit Freund und Eltern ...

Zeit mit lieben Menschen verbringen, Gebet, in der Natur sein, stricken.

*8. Spielt mein Praktikumsleiter/meine Praktikumsleiterin bei der Veränderung eine Rolle? Welche und wie?*

JA!!! Sie hat ein offenes Ohr! Sie freut sich mit mir!

Sie strahlt viel Ruhe aus und gibt mir damit Sicherheit.

*9. Was ist/wäre hilfreich von Seiten der Praktikumsleitung (auf Gemeinde oder/und Kursebene)?*

Vertrauen in mich, dass ich weiterhin gewillt bin, meine Arbeit so gut als möglich zu tun... Aber das macht sie ja so oder so, sie setzt viel Vertrauen in mich.

Einen ins kalte Wasser schmeissen oder vorsichtig einführen je nach Situation und „Fallhöhe“. Erlebtes reflektieren helfen, Feedback geben.

Thematisieren, dass man vom Gemeindemitglied zur Pfarrerin wird. Was sind meine neuen Möglichkeiten? Was gebe ich auf?

*10. Was ist/wäre hilfreich im privaten Umfeld?*

Verständnis...

Feedback, Stabilität.

Wenn man im privaten Umfeld auch privat sein kann und nicht als öffentliche Person wahrgenommen wird.

*11. Was ist/wäre hinderlich in dem Prozess?*

Wenn jemand meint, mir sagen zu müssen, wie „man es machen sollte“. Gegen gute Tipps habe ich nichts, aber rechthaberisches Besserwissen ertrage ich schlecht.

Destruktive Kritik bzw. zu ausführliches Feedback, das nicht den Aspekt einer Sache betrifft, auf den ich mich im Lernprozess jeweils konzentriere.

*Zusätzlich:*

*12. Wie müsste/sollte sich meines Erachtens die ref. Landeskirche (auf Gemeinde- und oder Kantonal Ebene) verändern?*

Ich würde mir wünschen, dass das Evangelium der absoluten Liebe Gottes für alle Menschen ganz neu und tief verkündigt wird, ohne rechts und links zu schauen, ob „man“ ankommt oder gut dasteht oder... Wir hätten etwas zu sagen!!!

... die grosse Frage! Auf die ich auch keine Antwort habe, ausser, dass ich glaube: Es sind kleine Schritte, die uns weiterbringen. Und ich glaube, dass wir beim Einsparen nicht nur den „Reduzier-Blick“ draufhaben, sondern die Chance zu neuer Profilierung sehen sollten.

Inhalt reformieren und erst dann die Strukturen.

*13. Was braucht es meines Erachtens dazu (Rahmenbedingungen und wer/was ist der Motor)?*

Menschen, die mit der Kraft des heiligen Geistes ganz konkret rechnen. Menschen, die sich durchdringen lassen von der Liebe Gottes zu allen Mitgeschöpfen.

Also verkleinerte Budgets sind schon ein Motor ...

Mut zur Theologie, Texte in die heutige Sprache übersetzen.

*14. Wie bewege ich mich in dieser Veränderung der Kirche (meine Rolle/Aufgabe/was ich darin tun will)?*

Ich hoffe, in meiner neuen Aufgabe durchlässig zu sein für die Liebe Gottes und das Wirken des heiligen Geistes.

Ich bewege mich im Moment mit wachen Beobachteraugen. Ich glaube, man muss zuerst sehen, was da ist, was funktioniert oder nicht funktioniert, gefragt oder nicht gefragt ist, bevor man einfach auf gut Glück etwas verändern sollte.

Eine Sprache sprechen, die die Menschen verstehen. Freude am Evangelium vermitteln.

### *Bemerkungen zum Thema „Veränderung“*

- Wenn wir immer unbedingt überall bei Veränderungen mitmachen müssen, kommen wir bald in ein hastiges „Gehopse“. Alles wird unruhig, viel zu vieles wird in Frage gestellt.
- Veränderungen sollten in einem wachstümlichen Prozess geschehen, d.h. grundsätzlich: Mut dazu, Schritt um Schritt zu gehen.
- Veränderungen müssen manchmal sein, es gibt aber auch welche, die dürfen sein. Es gibt in den willkommenen und den unfreiwilligen Veränderungen Chancen und Schmerzen zu bewältigen.
- Es ist ein Geschenk, wenn wir uns nicht ganz plötzlich in einer veränderten Situation bewegen müssen, wenn wir Zeit haben uns mit dem Neuen auseinander zu setzen.
- Veränderungen können eine Chance sein, alten Ballast abzuwerfen.
- In allen Veränderungen tut es gut, sich auf die Werte zu besinnen, die bis dahin getragen haben.

Freue mich immer mehr darauf – es wird immer besser.

### **Von ehemaligem/r V**

[Diese eine Rückmeldung einer/eines ehemaligen V ist geprägt von Enttäuschung und Frustration während des erlebten Vikariatsjahres. Anscheinend ist es dabei nicht gelungen, die betroffenen Personen teilnehmen zu lassen am Prozess, der die Präsenz von V in der Gemeinde ausgelöst hatte.]

*1. Angesprochen auf „Veränderung“: was kommt mir im Rückblick auf mein Vikariatsjahr zu diesem Wort in den Sinn?*

In erster Linie die Veränderung meines Bildes von PL und Vikariats-Gemeinde.

*2. Welche Veränderung gingen damals mit mir vor sich? (bei mehreren ev. Konzentration auf eine)*

Auf die grosse Vorfreude folgte die ernüchternde Erkenntnis, in einer Gemeinde gelandet zu sein, in der ich als V überhaupt keinen Platz hatte.

*3. Wer/Was provozierte diese Veränderung, die mit mir vor sich ging/die ich vollbringen sollte?*

PL hatte Aufgabe als Ausbilder/in nicht übernommen. Von ihm/ihr erfuhr ich keinerlei Einführung, Begleitung oder Unterstützung durch diese Monate hindurch. Und der Kirchenvorstand, der sich in meiner Anwesenheit darüber gestritten hat, ob ich als V bei den Sitzungen dabeisein dürfe.

*4. Was forderte diese Veränderung von mir?*

Enorm viel Kraft! Nachdem ich anfänglich noch gehofft hatte, dass sich die Situation nach einer allseitigen „Eingewöhnungszeit“ verbessern würde, war ich später immer wieder kurz davor, aufzugeben und alles hinzuschmeissen.

*5. Was forderte diese Veränderung von meiner Umwelt?*

Es gab (glücklicherweise!) einige Menschen, die mir in dieser Zeit zur Seite gestanden sind und mich immer wieder ermutigt haben, nicht aufzugeben. Manche boten mir auch ganz handfeste Hilfe, z.B. mit „Checklisten“ zu

Trauergespräch und Abdankungsfeier, die ich ohne jegliche Vorbereitung seitens PL übernehmen musste.

*6. Wie fühlte ich mich in der Veränderung/?*

Verunsichert, enttäuscht, überfordert, oft am Rande meiner Kräfte.

*7. Hatte ich Strategien, die mir in der Zeit der Veränderung Hilfe boten?*

Das Gespräch mit Menschen, denen ich meine Not anvertrauen konnte.

*8. Spielte mein Praktikumsleiter/meine Praktikumsleiterin bei der Veränderung eine Rolle? Welche und wie?*

Ja, natürlich, PL hat sie ja ausgelöst...

*9. Was war hilfreich von Seiten der Praktikumsleitung (auf Gemeinde oder/und Kursebene) oder was wäre hilfreich gewesen?*

Hilfreich wäre es gewesen, das Thema in der Supervision auf den Tisch bringen zu können, was aber ebenfalls nicht gelang.

Ganz wichtig wurde für mich die Intervisionsgruppe, die mich durch ihr Anteilnehmen zu einem grossen Teil durch meine Vikariatszeit getragen hat. Und meine Mentorin/mein Mentor, die/der mich immer wieder ermutigt hat, nicht aufzugeben.

[durchhalten oder mitwirken?]

*10. Was war hilfreich im privaten Umfeld oder was wäre es gewesen?*

s. Punkt 7

*11. Was war hinderlich in dem Prozess oder was wäre es gewesen?*

Die Supervision, die mich noch zusätzlich verunsichert hat, weil jeweils der Eindruck vermittelt wurde, es sei doch alles in Ordnung, nur ich müsse an meiner „unsicheren Persönlichkeit“ arbeiten...

*12. Im Rückblick, was will ich als Gelerntes aus dieser Phase der Veränderung mitnehmen?*

Dass ich es trotzdem geschafft habe und manchmal zu mehr fähig bin, als ich mir selber zutraue...

## **Nachwort**

Gerne schliesse ich mit zwei Zitaten:

Ein Kollege antwortete mir auf die Umfrage mit folgenden Sätzen:

„Meine grösste Veränderung ist mein Alter: Mir fehlt zunehmend die Kraft, zusätzlich zur Gemeindegliederarbeit und dem Vikariat noch solche Aufgaben [Teilnahme an Umfragen, Anmerkung der Verfasserin] anzunehmen – und stehe dazu!

Eine der grössten Veränderungen in meinen 34 bisherigen Pfarramtsjahren ist die ‚papierwerdende‘ Kirche, in der alles mit Umfragen, Qualitätsmanagement und weiteren Regelwerken erfasst werden soll. Meine Hauptaufgabe sehe ich darin, möglichst viele engagierte und praktizierende Gemeindeglieder in eine Art von Jüngerschaftsprozess mit hinein zu nehmen, sie in einem Netzwerk zu verbinden und möglichst mündige NachfolgerInnen zu begleiten und so an der Zukunft einer Kirche zu bauen, die vielleicht keine Volkskirche mehr sein wird.“ Und mit Ulrike Wagner-Rau:

„Die Gemeinschaft besteht nicht, sie entsteht in der Begegnung.“<sup>92</sup> – das ist ein Kontinuum, worauf gerade auch PL und V in der gemeinsamen und je eigenen Arbeit bauen können, dabei können wir Veränderungen beherzt mitgestalten. Gastgeber ist Gott.

---

<sup>92</sup> Wagner-Rau, Schwelle, S. 98.