



Arbeitspapier 09, Stand 11.07.2022

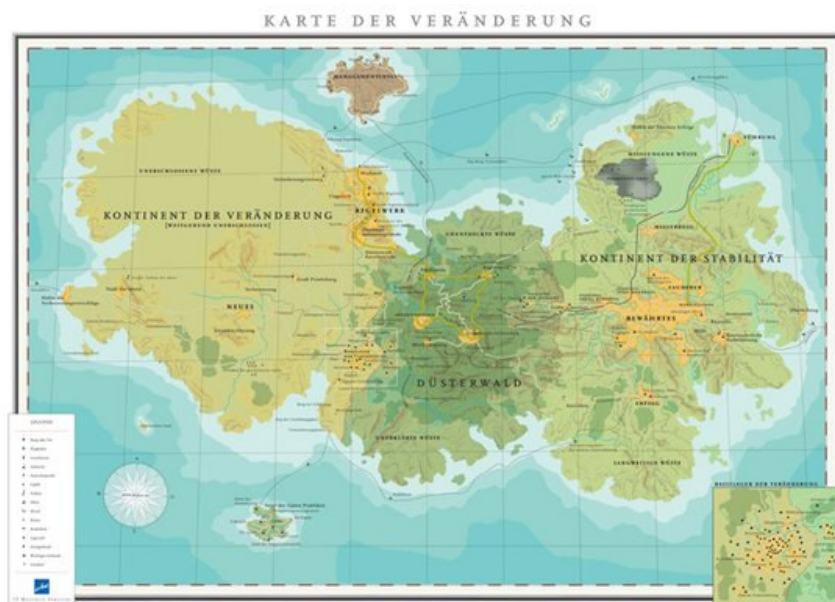
## Veränderungen begleiten. Abschied und Neubeginn organisational angehen. Übergänge konstruktiv gestalten.

Was braucht es, damit Entwicklung und Veränderung gelingen kann? Welche Phasen, Ebenen und Elemente von Veränderungsprozessen gilt es zu beachten?

Der folgende Text bietet ehrenamtlich wie hauptberuflich tätigen Menschen im Bistum dazu **Orientierung und Leitfragen, um das Durchschreiten der anstehenden Veränderungsprozesse** sowohl emotional wie kognitiv und theologisch-geistlich (pastoral) **einordnen zu können**. Die Zusammenstellung bietet dazu in den **Gliederungspunkten 1. – 3. Impulse und Handlungsoptionen für aktuelle Herausforderungen, die es in der Phase II zu gestalten gilt**. Sie zeigt **unter 4.** auch **Optionen für mögliche Unterstützungsangebote durch Dienststellen des bischöflichen Ordinariates** auf, die lebendige Kirche als Kontinuum stabilisieren und gleichzeitig erforderlichen Entwicklungs- und Veränderungsprozessen auf unterschiedlichen systemischen Ebenen (Institutionen - Teams/Gruppen - Individuen) ermöglichen.

Das theologisch-anthropologische Fundament für die Begleitung von kirchlichen und damit gesellschaftlichen Veränderungsprozessen ist weiterhin Gottes bedingungsloses Ja zu einem jeden Menschen.

Veränderungs- und Entwicklungsprozesse sind wie eine Reise aus dem Land des Gewohnten durch ein Dickicht der Verunsicherung, angezogen von einer Vision eines Gelobten Landes. Es geht durch ein Tal der Tränen. Es braucht die Auseinandersetzung mit Zauderern und Angsterstarren und ein Bedauern von verbrannter Erde. Phasen des Ausruhens und Kraftschöpfens unter Büschen bedarf es genauso wie immer wieder die Neubesinnung auf Gottes Zusage und ein Hören auf das, was Menschen brauchen.



Quelle: Wibas.com

„Ich schäme mich des Evangeliums nicht, denn es ist eine heilsame Kraft Gottes...“  
Röm. 1,16

Eine wesentliche Ressource für die anstehenden innerkirchlichen wie auch gesellschaftlichen Entwicklungs- und Veränderungsprozesse ist die österliche Botschaft. Sie stellt unser Menschen- und Weltbild in Frage, und das ist gut so. Sie ist heute wie damals ein Skandalon, für viele unbegreiflich.

## 1. Wesentliche Fragen für gelingende Entwicklungs- und Veränderungsprozesse

Der pastorale Weg betrifft alle Ebenen im System Kirche:

- Institutionen und Einrichtungen
- Teams und Gruppen
- Familien und Einzelpersonen

Alle diese Ebenen sind kleinere oder größere **soziale Systeme**. Daher treffen Phasen und Elemente zum Gelingen von Prozessen auf all diesen Ebenen zu. Die Art und Weise, also Formen und Methoden der Beratung und Begleitung, unterscheiden sich je nachdem, ob mit Abteilungen, Teams oder Einzelpersonen gearbeitet wird.

Damit Entwicklungs- und Veränderungsprozesse von sozialen Systemen gelingen können, stellen sich u.a. folgende Fragen:

- Welche intrinsische und extrinsische Motivation drängt zur Entwicklung oder Veränderung?
- Welche Ergebnisse oder Ziele wollen erreicht werden?
- Für wen sind die Veränderungen attraktiv? Für wen nicht?
- Wer ist Teil des Prozesses? Wer nicht?
- Woran wird das Gelingen gemessen? Woran das Scheitern?
- Innerhalb welchen Rahmens können/dürfen Entwicklungsprozesse stattfinden?
- Wenn sich ein Element innerhalb des sozialen Systems verändert, welche Auswirkung hat es auf die anderen Bereiche (Interdependenz)?
- Welche Risiken sind Sie bereit einzugehen?
- Welche Ressourcen (Kompetenzen, geistige-emotionale-kognitive, personelle, finanzielle) stehen zur Verfügung?
- Wie gehen Sie mit Blockierern, Kritikern und Übereifrigen um?
- Auf welchen guten Erfahrungen von gelungenen Veränderungen können Sie aufbauen?
- Woran können sich die Menschen orientieren? Wie begleiten Sie Menschen emotional bei Übergängen?

Diese oben genannten Fragen können helfen, sich auf unterschiedlichen Ebenen im Bischöflichen Ordinariat und in den neuen Pastoralräumen den anstehenden Veränderungen zu nähern.

## 2. Grundprinzipien für Entwicklungsprozesse

Zwei grundlegende Dynamiken erfährt der Mensch von Anbeginn seines Lebens als wesentlich, zum einem die Stabilität und Geborgenheit des Mutterleibes, zum anderen ein kontinuierliches über sich hinaus Wachsen.

Diese beiden Dynamiken gelten auch für eine **konstruktive Begleitung** von Entwicklungs- und Veränderungsprozessen. Bei der Begleitung von **Übergängen** (Transition) gilt es anzuerkennen und zu würdigen was war und ist, sowohl das lebensbereichernde wie auch das lebensbedrohliche oder zerstörende. Diese Würdigung bietet eine emotionale und psychische Stabilität, aus der heraus eine Phase des Übergangs, des Wandels und der Unsicherheit in

der Haltung „Ich bin mir meiner Wurzeln und des ‚Guten im Schlechten‘ bewusst“ gestaltet werden kann.

„Wenn etwas funktioniert, mache mehr davon. Wenn etwas nicht funktioniert, mache etwas anders.“ Steve de Shazer

Fragen im Rahmen von Stabilität und Geborgenheit:

- Was hält, stärkt und trägt uns? Was ist es wert zu bewahren? Worauf bauen wir auf? Was gibt uns Orientierung?

Diese Sicherheit des Gewohnten gemeinsam mit der Erkenntnis, dass etwas anderes notwendig ist, ermöglicht, dass soziale Systeme aufbrechen, um über sich hinaus zu wachsen: „Siehe ein neuer Himmel und eine neue Erde.“ Jes 65,17

Fragen für weitere Entwicklungsschritte:

- Wo brauchen wir etwas Anderes? Wo entdecken wir Ungewohntes? Was geben wir auf, um etwas Anderem Raum zu geben?

Für die pastorale Begleitung von Altem zum Neuen ist dabei das „Dazwischen“, also der **Übergang** besonders bedeutsam. Denn hier gilt es Menschen mit ihren Ängsten, Unsicherheiten, Hoffnungen, Erwartungen wahrzunehmen, ernst zu nehmen und durch das „Dazwischen“ im Übergang zu leiten.

Diese Übergangssituation des „Dazwischen“ in Veränderungsprozessen ist geprägt von Phasen. Die 3 Phasen der Veränderung (Würdigen was ist, Übergang des entdeckenden Lernens und Gestalten des Neuen) verlaufen nicht geradlinig, vielmehr in Sprüngen, mit Rückwärts- und Wiederholungsschleifen, mit Stillstand und plötzlichen rasanten Entwicklungen, etc. Sie werden in Phase II und III des Pastoralen Weges zusätzlich zu den inhaltlich und strukturell gesetzten Themen Bedeutung bekommen und Aufmerksamkeit brauchen.

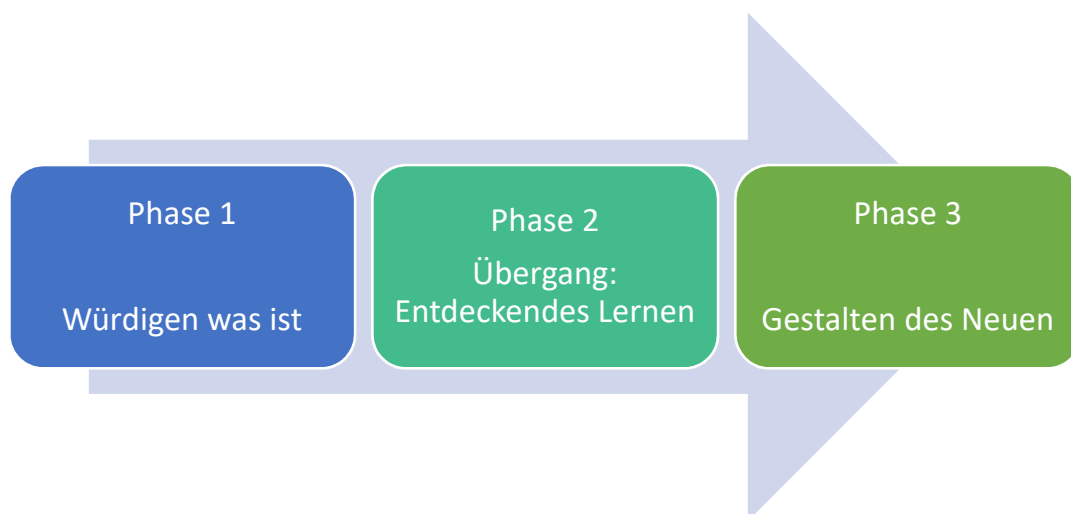


Abb. 3 Phasen von Entwicklungs- und Veränderungsprozessen

### 3. Pastorale Begleitung von Übergängen: Entdeckendes Lernen möglich machen

Diese relevante Phase des Übergangs in Veränderungsprozessen ist eine Zeit des Nicht-Wissens, des Ausprobierens, Entdeckens, des Reflektierens, des wieder Änderns, des intensiven Lernens, des ehrlichen Dialogs und Austausches, der Rückbesinnung auf Stärken und ein sich Locken lassen von dem, was wesentlich und attraktiv erscheint. Die Inhalte der nachfolgenden Gliederungspunkte sind im Lernprozess bei der Begleitung von Bedeutung.

#### 3.1 Gefühle weisen den Weg zu Werten und Bedürfnissen

Menschen in sozialen Systemen, die sich auf den Weg machen Neues zu gestalten, entwickeln unterschiedliche Gefühle, die auf verschiedene Werte und Bedürfnisse hinweisen. Die Neurowissenschaften weisen darauf hin, dass die Handlungsfähigkeit des Menschen maßgeblich davon beeinflusst wird, inwieweit Menschen ihre Gefühle verstehen und einordnen können. Phasen des Umbruchs erzeugen bei manchen Menschen Stress, Ängste oder überhöhte Erwartungen. Daher gilt es im Rahmen des pastoralen Weges Menschen auf allen Ebenen **emotional** zu begleiten. Das bedeutet die Sprache der Gefühle und Emotionen zu verstehen, zu entschlüsseln. Wertvorstellungen sowie mögliche vorhandene Bedürfnisse brauchen Raum. Nach dieser Würdigung öffnen sich Zugänge für Umgestaltung und Neues.

Gefühle	➔	Mögliche Werte und Bedürfnisse
ängstlich		Sicherheit, Orientierung
unsicher		Sicherheit, Klarheit, Orientierung
traurig		Trost, Hoffnung, neue Perspektiven
froh		Optimismus
wütend		Gesehen, gehört werden, Anerkennung, Mitbestimmung
...		

Abb. Gefühle weisen den Weg zu den Bedürfnissen (exemplarische Auflistung)

#### 3.2. Attraktivität des Prozesses

Damit Menschen sich auf den Weg von A nach B machen und sich dabei Phasen der Orientierungslosigkeit und Unsicherheit aussetzen, muss der Weg oder wenigstens das Ziel oder die Ziele **attraktiv** erscheinen.

Wenn die Kernfrage des pastoralen Weges lautet: „*Wie wollen und können wir heute und 2030 unser Christsein leben?*“, dann müssen die möglichen Antworten sinnvoll und verlockend sein, um sich damit zu beschäftigen und sie aktiv zu gestalten. „Der Weg entsteht im Gehen.“

#### Faktoren, damit ein Prozess attraktiv erscheint und bleibt:

- Persönliche Betroffenheit, angesprochen sein, mitgestalten können
- Ehrliche, transparente Kommunikation über den Rahmen der Entwicklungen und Veränderungen (Bsp. im Rahmen des Kirchenrechtes?)
- Klarheit über Ergebnisoffenheit und/oder Ziele und Etappenziele
- Ermöglichen und Ausprobieren von etwas, was **wirklich einen Unterschied** ausmacht (also keine Alibi-Veränderungen)
- Orientierung an maßgeblichen Personen, Projekten
- Kenntnis über mögliche Ressourcen und Kompetenzen
- Funktionierende Kommunikationsstrukturen mit und auf allen Ebenen
- Wir-Gefühl, also ein »gemeinsam auf dem Weg« sein

### 3.3. Ressource des Glaubens: Einheit in Unterschiedenheit

Die christliche Verkündigung und der christliche Glaube geben seit Anbeginn sehr unterschiedlichen Formen von Frömmigkeit und spirituellen Ausrichtungen Raum. Das ist der religiöse Reichtum der christlichen Religionen und jeder Gemeinde.

Diese wichtige **Ressource** gilt es auch im Rahmen des pastoralen Weges und gerade in Phasen des Aufbruches und der Umgestaltung aufzugreifen und zu nutzen.

So wie es nicht **ein** Gottesbild in der Bibel und in der christlichen Tradition gibt, so gibt es auch sehr unterschiedliche Formen der Glaubensentwicklung, die sich jeweils im Spannungsfeld von Abhängigkeit und Freiheit (Verantwortung) oder auch von Immanenz und Transzendenz bewegen. All diesen Glaubens- und Bewusstseinsentwicklungen gilt es Raum zu geben und in einen offenen Dialog bzw. in eine gemeinsame Praxis zu treten.

Gleichzeitig gilt es geistliche Bildung im Sinne eines eigenverantwortlichen Denkens und Reflektierens sowie einer erkenntnis- und erfahrungsorientierten Spiritualität stärker Raum zu geben.

Wie wollen wir Christsein leben? Hier gilt es Menschen inklusiv, mit offener Neugierde und Dialogbereitschaft zu begleiten und nicht einer bestimmten Frömmigkeitsprägung, z.B. Sakramentalismus, Raum zu geben.

Gelebter Glaube und Christsein zeigt sich auf vielfältige Weise:

- Diakonisches Handeln nahe am Menschen
- Heilsame Haltungen in unterschiedlichen Beratungssettings (Geistliche Begleitung, Beratungen im Rahmen der Caritas, ...)
- Gemeinsame Feiern und Rituale, verschiedene Formen liturgischer Feiern
- Vielfältige Glaubensbegegnungen: analog, digital, in der Kirche, am Rande der Kirche, Ökumene, interreligiöser Dialog und interreligiöse Praxis, bspw. Meditationen, Friedensgebete
- Pilgern zu Fuß, mit dem Rad
- Bildungsangebote auf unterschiedlichen Niveaus
- Gelebte Gemeinschaftsformen neben Konventen zählen auch Kitas, Schulen dazu oder Mehrgenerationenhäuser, Hospize, ...
- Wertorientiertes wirtschaftliches Handeln, Ökologie
- Forschung

Das Feiern von Sakramenten ist ein wichtiger identitätsstiftender Faktor für die Kirche. Lebendiger Glaube zeigt sich auch in vielen weiteren Feldern der Gesellschaft. Diese Stärken gilt es zu stärken.

### 3.4. Wir nutzen unsere Ressourcen: Versöhnungsarbeit im Innen und Außen

Entwicklungs- und Veränderungsprozesse brauchen Kraft und geben Hoffnung. Daher gilt es auf allen Ebenen des pastoralen Weges, sich immer wieder mit den vorhandenen Ressourcen zu verbinden. Dies bezieht sich sowohl auf äußere Ressourcen, wie Personal, Finanzen, Strukturen, etc. wie auf innere Ressourcen:

- Der mit Gott versöhnte und geliebte Mensch / Schöpfung
- Glaubensvielfalt – Glaubensentwicklung
- Der Mensch als dialogisches Wesen (fragend, zweifelnd, hoffend, bangend, sinnorientiert)

Eine heilsame Haltung ist weiterhin in der Gesellschaft und in der Kirche gefragt. Da die Institution Kirche und im besonderen Kleriker durch vielfältigen Machtmissbrauch unglaublich geworden sind, gilt es für einen Abschied und Neubeginn klar und deutlich zu differenzieren zwischen der heilsamen Kraft des Evangeliums und strukturellen und persönlichen Vergehen.

Glaubwürdige Metanoia sowohl auf der strukturellen Ebene sowie auf persönlicher Ebene braucht es, damit die Ressource der „heilsamen und versöhnenden Botschaft“ für die Menschen wieder erkennbar und erfahrbar werden kann.

Es ist daher essentiell für die Glaubwürdigkeit und Effektivität kirchlicher Veränderungsprozesse eine Versöhnungskultur zu entwickeln, die diesen anstehenden Versöhnungsthemen in Kirche Raum zur Bewältigung anbietet.

- Trauerrituale bei der Aufgabe von vorhandenen Pfarreinheiten und Immobilien
- Versöhnungsrituale vor und in der Phase der Gestaltung der neuen pastoralen Räume
- Inklusion statt Exklusion
- Versöhnungsarbeit mit Menschen, die innerkirchlich bislang diskriminiert werden
- Trauer- und Versöhnungsrituale bei Kränkung und Verletzung

### 3.5. Übergänge gestalten im Rahmen von Machtstrukturen und Hierarchien

Eine Option der Macht einzelner Christinnen und Christen liegt darin, dass sie austreten aus den Kirchen. Frei von dem, was ihnen nicht zusagt, leben sie durchaus weiter ihr Christsein. Eine weitere Option liegt darin, Kirche aus dem Verständnis des allgemeinen Priestertums aller Getauften aktiv mit zu gestalten. Wenn eine hierarchisch strukturierte Institution Entwicklungs- und Veränderungsprozesse beg-**leiten** möchte, gilt, dass diese Prozesse an der Spitze beginnen müssen. Umdenken, Ver-Haltens-änderung und Vorbildhandeln beginnen bei der Leitung als Anreiz für neue Wege. Für eine ernstgemeine Entwicklung bedeutet dies immer auch ein Loslassen von destruktiven Machtstrukturen und ein Zulassen von Beteiligung.

Es gilt daher die in *1. Wesentlichen Fragen für gelingende Entwicklungs- und Veränderungsprozesse* mit den jeweiligen Teams oder Personen zu diskutieren. Insbesondere die Frage:

- Woran lässt sich ein Gelingen oder Scheitern des Prozesses erkennen?

Für die Begleitung von Übergängen ist ein ehrlicher Diskurs darüber erforderlich, ob und wo es Verlierer in diesem Prozess geben wird. Hier braucht es den Dialog mit jenen, die an alten Machtstrukturen festhalten wollen und blockieren oder Widerstände zeigen. Denn in diesen Widerständen verbergen sich möglicherweise nicht nur wichtige Ressourcen (Das, was noch gehört, gesehen werden muss), vielmehr wird die Risikobereitschaft für echte Veränderung ausgelotet.

Wenn Übergänge im Rahmen des pastoralen Weges konstruktiv gestaltet werden sollen, stellen sich folgende Fragen:

- Wie transparent und ehrlich sind wir in Bezug auf den Rahmen der Entwicklungs- und Veränderungsmöglichkeiten? Gibt es eine Ergebnisoffenheit?
- Stellen wir ausreichend Ressourcen bereit, um Einzelne, Teams und anderen sozialen System professionell zu begleiten?
- Sind wir bereit, eine transparente und umfassende Versöhnungskultur zu entwickeln?
- Sind wir bereit die Unterschiedlichkeit und Vielfalt christlichen Lebens und Glaubens zu fördern und zu stärken?

## 4. Umsetzung von Unterstützungsmaßnahmen und Angeboten für die Phase II des PaW

Zur Begleitung der Veränderungsprozesse in Phase II des Pastoralen Weges werden vom Bistum die nachfolgenden unterstützenden Angebote bereitgestellt. Diese Angebote können den Menschen vor Ort helfen zu verstehen, was (bei ihnen) an Dynamik passiert. Sie berücksichtigen die Phasen der Veränderung, deren Wirkung auf die Menschen und sie helfen, die anstehenden Herausforderungen gestärkt zu durchschreiten.

### 4.1. Präventive Maßnahmen für Haupt- und Ehrenamtliche in der Begleitung von Veränderungsprozessen:

#### Institut für geistliche Begleitung

Begleitende Angebote präsent oder online, wahlweise für Teams oder Einzelne aus pastoralen Einheiten, Kitas, Leitungskräfte, ausgeschriebene Termine oder auf Abfrage

- „Wenn Veränderungen anstehen – arbeiten unter dem Damokles-Schwert“
- „Jetzt wird's ernst!“ – „Wie kann es gelingen“

Weitere Infos s. [Abschiedsprozesse - hier geht es um Sie](#)

#### Bildungswerke

Begleitende Angebote in Präsenz oder online, offen ausgeschrieben für Interessierte

- „Resilienz in Zeiten der Krise“
- „Achtsamkeits-Training“
- Veranstaltungen zu Rassismus kritischen Bildung
- Qualifizierung für Ehrenamt

Weitere Infos s. [Bildungswerk Bistum Mainz Bildungswerk Bistum Mainz](#)

### 4.2. Maßnahmen der Qualifizierung von hauptberuflich pastoralen Mitarbeitenden im Rahmen der anstehenden Veränderungsprozesse:

#### Abteilung Fortbildung und Beratung

Kirchliche Organisationsberatung, Coaching, , Mediation, Teamentwicklung und Moderation als begleitende Angebote

Weitere Infos s. [Überblick | Fortbildung und Beratung Bistum Mainz](#)

Maßnahmen zur Qualifizierung auf dem pastoralen Weg

Verschiedenen Module der Qualifizierungsreihe unterstützen Hauptberufliche gestärkt durch Veränderungen zu gehen, aktive Zusammenarbeit, Vernetzung und inhaltliche Ausrichtung in Kirchengemeinden, an Kirchorten, in Projekten anzugehen und diese zeitgemäß zu gestalten.

Das Konzept umfasst die zentrale Themen „Veränderung gestalten“, „Führung und Rolle“ sowie „Teamentwicklung“.

Weitere Infos s. [Quali PaW | Fortbildung und Beratung Bistum Mainz](#)

#### TPT09

Annette Reithmeier-Schmitt, Leitung TPT09, Dezernat Bildung und Team