

MAGAZIN FÜR GLAUBEN,
LEBEN UND GEMEINDE



New Work

Aufbruch in die Gesellschaft der Zukunft



Inhalt

- 3 Editorial
- 4 **Kirche trifft New Work**
- 6 Wenn alles in Bewegung kommt
- 7 Wie sieht Gemeinde der Zukunft aus?
- 8 „Was wir wirklich, wirklich wollen“
- 10 Interview: Wie können wir den Pfarrplan schultern?
- 12 Interview: Weltverbesserer willkommen
- 13 Online fest verbunden
- 14 Vision 2025
- 16 Interview: Mut machen statt kontrollieren
- 18 Es begann mit einer Diskothek
- 20 Engagement für eine tierisch gute Sache
- 21 MUT zum Risiko
- 22 Satire: Wenn Sie eine Taufe anmelden, drücken Sie die Eins
- 24 **New Work und das Business**
- 26 Interview: Das Feuer am Brennen halten
- 28 Immer wieder morgens kurz vor sechs
- 30 Digitalisierung braucht soziale Partizipation
- 31 Leichte Sprache: Viele kleine Chefs sind besser als ein großer Chef
- 32 Interview: Coworking Spaces als Geschäftsmodell
- 34 Homeoffice mit Kindern ist wie Zähneputzen mit Nutella
- 35 Fuckups feiern – kein kreatives Arbeiten ohne Scheitern
- 36 **Sozial wird neu gedacht**
- 38 Das Innolab der Evangelischen Bank
- 44 Biblischer Impuls: Auf Erfolg programmiert?
- 46 Interview: Einander auf Augenhöhe begegnen
- 48 Social Entrepreneurship, FreshX und New Work
- 50 **Bibel aktuell:**
Gegenseitiges Dienen als Zeichen der Gemeinschaft
- 54 **Kirche anders leiten**
- 56 Interview: Kirche – mehr als ein weiterer Player auf dem Markt
- 59 Agiles Projektmanagement – alles im Fluss
- 60 Die Zehn Gebote des digitalen Wandels
- 61 Tante-Emma-Laden oder Online-Shop
- 62 Vom digitalen Couch-Surfing und dem Insta-Priestertum aller
- 63 Ein digitales Bistum
- 64 Kreative Lichtblicke: Service im Team
- 66 Glossar
- 67 Zu guter Letzt
- 67 Impressum und Kontakte

Das Abo

- › Ein Abo der **PERSPEKTIVEN** ist kostenlos und unverbindlich.
- › Sie können Ihr Abo jederzeit ändern, erweitern oder kündigen.
- › Die **PERSPEKTIVEN** sind ein Magazin für Glauben, Leben und Gemeinde; sie erscheinen ca. 2x jährlich. Manchmal gibt es ergänzend eine Sonderausgabe.
- › **MD aktuell** ist ein Newsletter mit Infos zur Arbeit der Missionarischen Dienste Württemberg; er erscheint etwa 3x jährlich.
- › Sie können jede Publikation auf Papier gedruckt oder digital beziehen.



Ihr direkter Weg zum ABO:
Die Abo-Seite im Internet
<http://mdwue.de/aboservice>

Alternativ: Dieses Formular ausfüllen, abfotografieren und per Mail an margret.illi@elk-wue.de senden:

Ihre Kontaktdaten

Name:

Mailadresse:

Bei einem Papier-Abonnement brauchen wir Ihre Postadresse:

Straße/Hausnr:

PLZ und Ort:

Ihre Wahl

Ich will die **PERSPEKTIVEN**, das Magazin abonnieren:

Digital

Papier

Ich will **MD aktuell**, den Newsletter mit Infos zur Arbeit der Missionarischen Dienste Württemberg, abonnieren:

Digital

Papier



EVANGELISCHE LANDESKIRCHE
IN WÜRTTEMBERG

Missionarische Dienste

Kirche in Freizeit und Tourismus



DIE UHR TICKT.

Liebe Leserinnen und Leser der PERSPEKTIVEN,

und während die einen wie gebannt auf die Uhr starren und wie hypnotisiert das Ticken verfolgen, genießen andere die ihnen gewährte Zeit. Die Uhr der Titelseite steht für den aktuellen Wandel in der Arbeitswelt. Während die einen Gutes von der anbrechenden Zeit erwarten, graut anderen davor. – „Early Adopters“ nennt man diese Menschen, die Neuerungen früh positiv aufgreifen und umsetzen. Diese positive Grundhaltung gegenüber Veränderungen zeichnet (Everett M. Rogers folgend) etwa 13,5% der Bevölkerung aus. Auch in den Landeskirchen? Unseren Kirchen könnte wohl nichts Schlimmeres passieren, als dass sie bei allem Rückgang der Kirchenmitgliedschaft und der kirchlichen Mitarbeiter ihre Innovatoren überproportional verliert. Und es gibt Beobachter, die ein solches Szenario sehen.

Die Arbeitswelt verändert sich in atemberaubendem Tempo und die Bezeichnung New Work steht für diese Veränderungen und „beschreibt eine neue Art zu arbeiten, die der heutigen Gesellschaft im globalen und digitalen Zeitalter entspricht.“ (Wikipedia engl.) Dieses Magazin will die Diskussion über die Zukunft von Arbeit auch in der Kirche anregen, Pionieren und Veränderern Mut machen und deren Vorgesetzte dazu ermutigen, ihre Pioniere und Veränderer zu schützen und zu fördern.

Die Zukunft kirchlicher Arbeit wird bestimmt an vielen Stellen lustbetonter und kreativer sein als sie es heute ist. Sie wird kommunikativer sein, sich stärker aufs Wesentliche konzentrieren. Sie dringt (noch) weiter in die Privatsphäre ein und fördert Selbstaussbeutung des eigenen Personals. All das sind Implikationen von New Work. Und das ist OK und nicht böse. Jedenfalls dann, wenn alle, die an Kirche mitarbeiten, damit das tun, was sie wirklich wollen. Das herauszufinden sind wir doch auf dem Weg, oder? Die Uhr tickt. So wünsche ich zusammen mit einem sehr ambitionierten Redaktionsteam eine vielfältig anregende Lektüre,

Ihr



*Thomas Wingert, Redaktionsleiter,
mit dem ganzen Redaktionsteam*

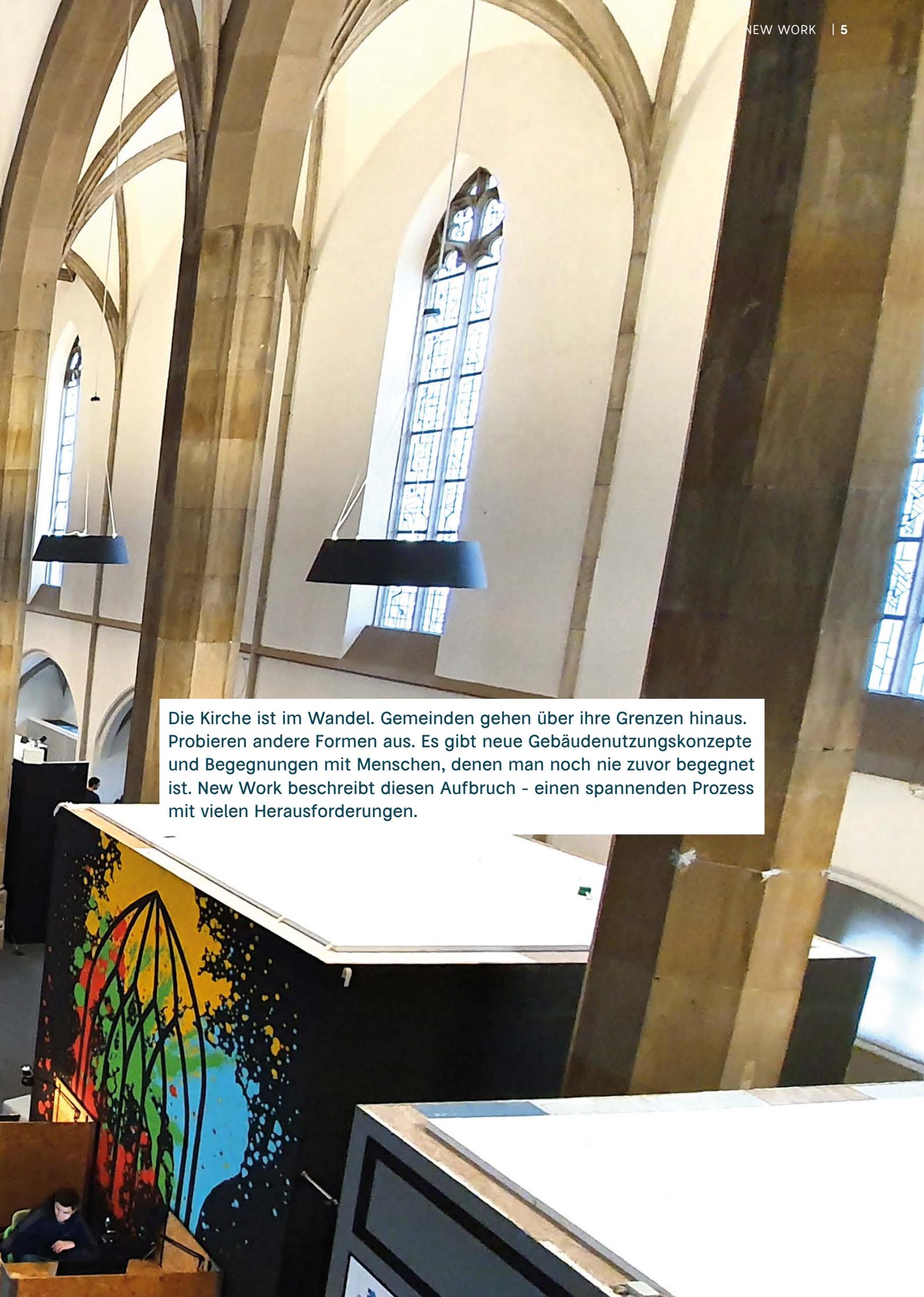
Ach ja, vielleicht geht es dem einen oder anderen Leser auch so, dass die Fachbegriffe etwas verwirren. Daher haben wir auf S. 66 ein kleines Glossar für Sie zusammengestellt, das Ihnen beim Entwirren hilfreich zur Seite stehen kann.



Kirche trifft New Work



New Work in einem alten Kirchenraum: Die katholische Kirche St. Elisabeth in Aachen ist heute ein digitaler Coworkingspace. 2016 wurde sie profaniert und ist seit 2017 eine "Digital Church".



Die Kirche ist im Wandel. Gemeinden gehen über ihre Grenzen hinaus. Probieren andere Formen aus. Es gibt neue Gebäudenutzungskonzepte und Begegnungen mit Menschen, denen man noch nie zuvor begegnet ist. New Work beschreibt diesen Aufbruch - einen spannenden Prozess mit vielen Herausforderungen.



Wenn alles in Bewegung kommt

Kirchengemeinden werden immer kleiner und zunehmend an den Rand gedrängt. Doch muss das eigentlich so sein?

Viel zu oft bleiben Menschen unter sich. Das gilt auch für die Kirche. Der Gemeindenachmittag, das Männervesper, das Frauenfrühstück, der Sonntagsgottesdienst: Es sind immer dieselben, die kommen. Und es sind immer dieselben Räume, in denen man sich trifft. Und weil es jährlich weniger werden, kann das auch deprimierend sein.

Manche gehen einen anderen Weg. Öffnen ihre Türen, teilen ihre viel zu großen Immobilien, mischen in Projekten mit, die scheinbar rein gar nichts mit ihrem Alltag zu tun haben. Der Begriff „New Work“ kommt eigentlich aus der Arbeitswelt, aber er steht für die Auflösung festgefahrener Formen, für das Niederreißen von Zäunen, hinter denen auch wir Christen uns nur allzu gern verstecken.

Das kann verunsichern und vieles in Frage stellen. Aber es ist eben das, was Kirchengemeinden voranbringt. Wer ausgetretene Pfade verlässt, wird staunend neue Wege entdecken. Und feststellen, wie innovativ und empathisch der Austausch mit Menschen aus anderen Lebenswelten sein kann. Die gute Mischung macht's, in „Mixed Teams“ steckt enorm viel Kreativität, eine neue Selbstbestimmung jenseits der klassischen Hierarchien.

Wer ausgetretene Pfade verlässt, wird staunend neue Wege entdecken

Aufbruch und Agilität heißen die Stichworte, größer denken statt immer nur kleiner werden: Letztlich geht es auch um ein verändertes Verständnis dessen, was Gemeinde ist. Und um eine echte Perspektive für die Zukunft in einer sich rasch verändernden Welt. 🌱



Andreas Steidel

ist Journalist und arbeitet unter anderem beim Evangelischen Gemeindeblatt in Württemberg.

Wie sieht Gemeinde der Zukunft aus?

Bei den Fragestellungen zu diesem Heft haben wir uns auch auf die Suche nach „New Work-Gemeinden“ gemacht. Gibt es Kirchengemeinden, die hier schon einige Schritte gegangen sind und eventuell auch Impulsgeber für andere Gemeinden sein können? Nun ja, die Suche war nicht einfach.

Deshalb will ich einfach einmal ein paar Jahre vorausschauend und ein paar Überlegungen mit ein paar Fragen zu einer Gemeinde der Zukunft formulieren.

Neuer Wein in neue Schläuche?

Die bisher vorherrschende Gemeindeorganisationsform ist die Parochie. Daneben gibt es noch vereinzelte Personal- und Richtungsgemeinden. Die Form der Parochialgemeinde mit klarer räumlicher Abgrenzung zur Nachbarparochie geht noch von einer Einheit von Arbeiten, Wohnen und Leben an einem Ort aus. Das gibt es in der Praxis allerdings nicht mehr. Unsere Kirchenstruktur lebt aber noch in diesen Zusammenhängen. Kann hier eine Modifikation und Anpassung geschehen? Das FreshX-Modell geht davon aus, dass dies möglich ist. Bisheriges und Neues sollen ihren Platz nebeneinander haben. Lässt die bisherige Struktur das Neue zu? Oder findet das Neue erst seinen Platz, wenn das Alte nicht mehr da ist?

Vollsortimenter oder Spezialanbieter?

Häufig erleben wir Gemeinden mit einem großen Angebot an Gruppen, Kreisen, Gottesdiensten und Veranstaltungen für die unterschiedlichen Zielgruppen. Neben dem Bewährten sollen ja auch neue Angebote neue Zielgruppen ansprechen. Schon lange vor Corona hat allerdings auch die Individualisierung unserer Gesellschaft in unseren Gemeinden Fuß gefasst. Bewährte Mitarbeitende werden älter und jüngere Mitarbeitende kommen nicht in gleicher Anzahl nach. Die Last der Angebote liegt dann oft auf wenigen Personen. Daraus entsteht schnell eine Überlastung und Müdigkeit. Zu dieser Herausforderung gibt es schon viele Versuche der Klärung. Keine Gemeinde kann und muss alles machen. Es werden Absprachen mit anderen Gemeinden getätigt. Und doch fällt es uns sehr schwer, langjährige profilierte Angebote zu beenden. Die Zukunftsfähigkeit unserer Gemeinden liegt m.E. aber in der Zusammenschau und nicht in der Abgrenzung.



Jürgen Kehrer

„Denn wir fehlen alle mannigfaltig.“ Jak. 3,2

Wir wagen Neues in unseren Gemeinden. Aber nach ein paar Jahren merkt man, dass ein Projekt besser läuft und ein anderes weniger gut. Man ist mit vielen Vorschusslorbeeren gestartet und irgendwann ist die Kraft ausgegangen. Und das auch noch mit dem neuen Vorzeigeprojekt.

Wie gehen wir damit um, wenn unsere Zukunftsideen scheitern? Trauen wir uns weitere Experimente zu? Dürfen wir Fehler machen? Ich sage eindeutig ja. Die Kirche braucht eine Kultur der Fehlerfreundlichkeit. Schwierig ist nur das Beharren auf dem Bisherigen und Bekannten. Und letztlich auf dem Gestrigen. Neuerungen dürfen wie im außerkirchlichen Leben zur neuen Normalität werden.

Fazit:

Die große Herausforderung besteht dabei, das Alte zu bewahren und das Neue zuzulassen. Ob dies gleichzeitig geschehen kann, daran zeigt sich, wieviel Wachstums- und Veränderungsschmerzen wir erleiden werden. Aber es zeigt sich dabei auch, wie gut das Changemanagement in unserer Kirche ist. Und vor allem zeigt es sich, ob Christus als Haupt der Gemeinde mit uns und wir mit ihm diesen Weg gehen können und werden. 🌱

ERSCHEINT IM DEZEMBER 2021

Literatur:

Dorothea Gebauer / Jürgen Jakob Kehrer (Hg.)

Coworking: aufbrechen, anpacken, anders leben

Herausforderung und Chance für Gemeinden und Organisationen

ISBN 978-3-525-63412-7



Coworking und Kirche – das ist mehr, als in leeren Gebäuden ein paar kreative Projekte und neue Orte mit Arbeitstischen zu füllen oder eine Kaffeemaschine mit fairem Kaffee unters Kreuz zu stellen. Coworking ist in erster Linie eine Kultur, eine innere Haltung und Mindset, ist geistliches Tun.

In den Beispielen aus der Praxis zeigen Gründerinnen und Gründer ihr Gesicht und ihre Arbeit: Coworking-Spaces, die unterschiedlicher nicht sein können. Sie alle empfehlen, die Unterschiedlichkeit der Sozialräume zu würdigen und sich bei der Entwicklung von Angeboten und Projekten an den jeweiligen Bedingungen vor Ort zu orientieren. Alle Autorinnen und Autoren des Buches machen Mut: „Lauf los! Tu es!“ So kann es gelingen, die Welt der Arbeit zu erneuern.

“Was wir wirklich, wirklich wollen”

Als Begründer von „New Work“ gilt der kürzlich im Alter von 90 Jahren verstorbene Deutsch-Amerikaner Frithjof Bergmann. Als Professor für Philosophie und Anthropologie lehrte er an den Universitäten von Stanford, Berkeley und Michigan. In den letzten Jahrzehnten stieg er zum „Guru“ der Tech- und StartUp-Szene auf.

Das Leben, die Arbeit, die wir wirklich, wirklich wollen, und die Lohnarbeit

Der Ausgangspunkt für die praktische Umsetzung seiner Theorien und Thesen war die Krise in der amerikanischen Autoindustrie der 80er Jahre. Bergmann schlug vor, Mitarbeitende sechs Monate in der Fabrik arbeiten zu lassen und in den übrigen sechs Monaten in einer Art Auffanggesellschaft mit neuen Arbeitsformen und neuer Technologie vertraut zu machen. Das Ziel war, dass die Teilnehmenden herausfinden sollten, was sie „wirklich, wirklich wollen“. Zudem wurden diese an neue Technologien herangeführt. Es wurde angestrebt, den Einzelnen von der einseitigen Abhängigkeit der Lohnarbeit zu emanzipieren. Dabei hatte Bergmann den zukünftigen Mangel an Arbeit im Blick, der durch den Einsatz von modernen Maschinen und neuen Technologien entsteht.

Kapitalismuskritik und die Arbeit als Omni-Wert

Im Zentrum des Bergmannschen Ansatzes steht eine Kapitalismus- und Globalisierungskritik. Insbesondere die Lohnarbeit erscheint ihm als Geißel, die er „als eine Art milde Krankheit“ bezeichnet. Das Ziel von New Work „[...] besteht nicht darin, die Menschen von der Arbeit zu befreien, sondern die Arbeit so zu transformieren, damit sie freie, selbstbestimmte, menschliche Wesen hervorbringt.“ Er

Neue Entwicklungen erfordern neue Unternehmensstrukturen

sieht eine Verschränkung von Arbeit und Sozialem und verweist auf das „therapeutische“

Potential von Arbeit. „Es geht uns um die Schaffung einer Gesellschaft und Kultur, in der wirklich jeder, Mann oder Frau, die Chance bekommt, einen beträchtlichen Teil seiner Zeit mit einer Arbeit zu verbringen, die er oder sie erfüllend und faszinierend findet und die die Menschen aufbaut und ihnen mehr Kraft und mehr Vitalität gibt.“ (Bergmann, *Neue Arbeit – Neue Kultur*, S. 19 f.)

Er erhebt die Arbeit zum zentralen Wert des Menschen – zu einem Omni-Wert – den er durch die Globalisierung in einer Zwickmühle der Abhängigkeiten sieht. Die Logik der Wirtschaft übersieht oft

diesen Aspekt des Omni-Wertes. Der Mensch ist in diesem Sinne nur Werkzeug für den eigenen oder die Zwecke anderer.

Die High-Tech-Eigen-Produktion

Bergmann selbst war von der Natur-Philosophie eines Henry David Thoreau beeinflusst und lebte eine Zeit lang im Wald. Diese Erfahrungen kombinierte er mit dem Potenzial neuer Technologien und nannte dies die „High-Tech-Eigen-Produktion“. „Sie basiert im Wesentlichen auf der Idee, unsere brillante Technologie nicht nur dazu zu benutzen, aus unseren Flüssen Kloaken oder aus unserem Regen Säure zu machen, sondern [...] uns und einer nicht sehr großen Gruppe von Menschen [zu] ermöglichen [...] 60 bis 80 Prozent von dem, was wir zum Leben brauchen, selbst herzustellen.“ (Bergmann, *Neue Arbeit – Neue Kultur*, S. 21 f.)

Aktivitäten unter dem New Work-Regenschirm

Nicht zuletzt durch die amerikanische Tech-Szene und allen voran Google, die Bergman beraten hatte, verbreiteten sich Maßnahmen unter dem Label „New Work“ und gewannen schließlich auch in Deutschland an Einfluss. „New Work“ ist jedoch zu einem „Regenschirm-Begriff“ geworden. Die Aktivitäten, die darunter firmieren, haben zum Teil mit den drei Säulen: Lohnarbeit, „Was man wirklich, wirklich will“ und der High-Tech-Eigen-Produktion wenig gemein. „Was mich an Deutschland ärgert: New Work wird von allen Dächern gepfiffen, aber es ist nicht die Neue Arbeit, sondern nur eine etwas sympathisch angehauchte Form der Lohnarbeit.“ (Bergmann im Interview mit dem Handelsblatt vom 16/17/18. August 2019 Nr. 157, S. 51).

Die Arbeitskultur der Digitalität und New Work

Die Kultur der Digitalität ist mit ihren entgrenzten Formen der Kommunikation sicherlich ein Potenzial für New Work. Es entstehen neue Netzwerkstrukturen, auch über die Grenzen von Unternehmen hinweg. Menschen vernetzen sich auf Grundlage eines digitalen Mindsets, das Respekt, Teilen von Wissen und Kooperation voraussetzt. Als Beispiel kann man die lernOS- oder Corporate Learning Community (CLC) anführen. Es handelt sich um überbetriebliche, selbstorganisierte und für jeden offene Lernnetzwerke mit Arbeitsbezug, in dem gemeinsam Lernpfade entwickelt werden und in kleinen Gruppen gelernt wird. Somit kann jeder lernen, was er wirklich, wirklich will.

Wenden wir den Blick in die Organisationen und Unternehmen, werden unter dem New Work-Regenschirm vielfältige Konzepte und Maßnahmen angeführt. Konzepte neuer Arbeitszeit- und Arbeitsortmodelle sind uns allen bekannt. Hier finden sich die 4-Tagewoche genauso wie die Möglichkeit zum Homeoffice. Am Ende der Skala stehen vielleicht die digitalen Nomaden, die nicht mehr für eine Firma arbeiten. Sie wandeln durch die Welt und versorgen sich über Plattformen mit Arbeitspaketen mehrerer Firmen.

Im Zusammenhang mit New Work werden oft auch neue Arbeitsweisen wie die Agilität genannt. Die bekannteste Methode nennt sich „Scrum“ und versucht, durch Verfahrensregeln, kurze Zyklen und eine neue Rollenverteilung im Team bessere Ergebnisse in kürzerer Zeit zu entwickeln. Einen Team-Chief gibt es nicht mehr.

Dass solche Entwicklungen neue Unternehmensstrukturen erfordern, wird nun klar. Die Anforderungen an die Führungskräfte sind immens und fordern vor allem Vertrauen und Loslassen bei der Transformation. Ob diese Maßnahmen dem „echten“ New Work zuträglich sind, hängt aber letztlich von den grundsätzlichen Haltungen und der Unternehmenskultur ab.

Arbeit als Omni-Wert für Leben – sind wir schon auf dem Weg?

Durch die Beschreibung der Arbeit als menschlichem Omni-Wert, die „High-Tech-Eigen-Produktion“ und der Maxime „Mache das, was Du wirklich, wirklich willst“ setzt Bergmann einen individuum-, gemeinwohl- und umweltorientierten Rahmen. Es scheint jedoch, dass sich die Befreiung von den „Fesseln der Lohnarbeit“ nicht nur durch Veränderungen in den Unternehmen entfalten kann. Jeder Einzelne muss die Wege gehen und das „Besser-Schmecken“ des Neuen erkunden.

New Work ist ein großes Vorhaben, das sich ohne einen zivilgesellschaftlichen und gesellschaftspolitischen Diskurs und dem eigenen Erkunden nicht entfaltet. Vielleicht sind wir aber schon auf einem guten Weg? Ein tieferer Blick in Frithjof Bergmanns Werk lohnt sich dabei auf jeden Fall. 🍀

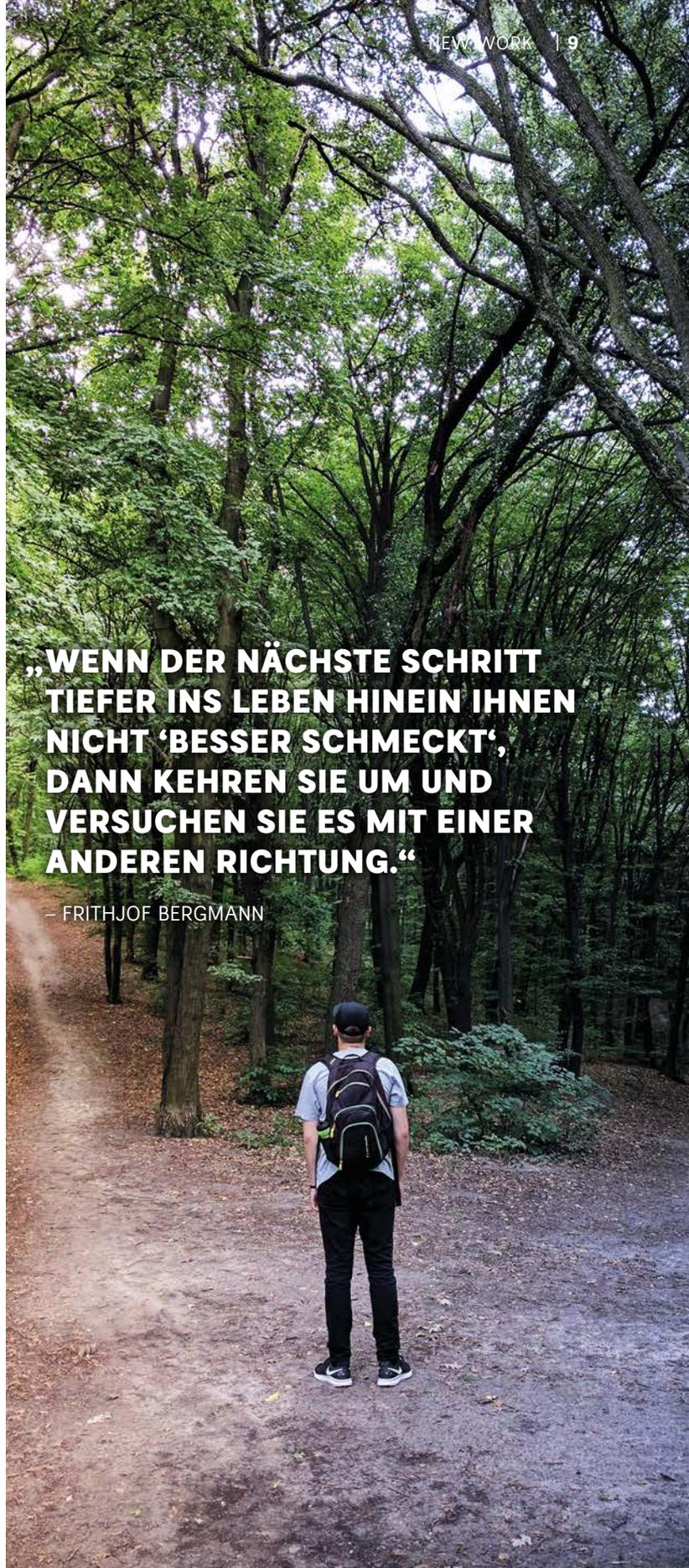


Dr. Albert Decker

Ist Diplom Sozialwirt und Dr. der Wirtschaft- und Sozialwissenschaften. Seit 2016 ist er Studienleiter an der Ev. Akademie Bad Boll und Beauftragter für Digitalisierung und digitale Bildung.
| albert.decker@ev-akademie-boll.de

„WENN DER NÄCHSTE SCHRITT TIEFER INS LEBEN HINEIN IHNEN NICHT ‘BESSER SCHMECKT’, DANN KEHREN SIE UM UND VERSUCHEN SIE ES MIT EINER ANDEREN RICHTUNG.“

– FRITHJOF BERGMANN



Literatur:

Bergmann, Frithjof [2017]: Neue Arbeit, Neue Kultur, 6. Auflage.

Links

Offizielle Internetseite von Frithjof Bergmann mit Texten und Filmen
<https://newwork-newculture.dev/>

Einer der letzten Podcasts mit Frithjof Bergmann

<https://newwork.podigee.io/100-100-mit-frithjof-bergmann-godfather-of-new-work>

Wie können wir den Pfarrplan schultern?

Die Festlegung des PfarrPlans und der damit verbundene Verlust einer Pfarrstelle ist für die Verantwortungsgremien der Anlass, nachzudenken über die Art der Zusammenarbeit, die Gottesdienste, die Verteilung der Aufgaben, die Ressourcen. Die Gremien fragen sich: Wie soll die Arbeit in den Gemeinden künftig aussehen? Wie kann Kooperation gelebt und neues Arbeiten – New Work in der Gemeinde vor Ort und in der Region – gelingen? Vielleicht so:

Die vier Orte auf der Schwäbischen Alb gehören irgendwie zusammen. Schul- und Arbeitswege führen in die Stadt. Wer einkaufen will, ist mit dem Auto unterwegs, wie es in ländlichen Gegenden üblich ist. Ab und zu gibt es eine Begegnung.

Die vier Kirchengemeinden gehören irgendwie zusammen. Die Pfarrpersonen vertreten sich gegenseitig. Die Gemeindeglieder kennen sich kaum. Privat hat man mit Leuten drüben und oben auf dem Berg zu tun, doch im Ehrenamt ist man sich selten begegnet. Bislang gab es wenig Gründe, sich um den Nahbereich zu kümmern.

New Work ist ein Begriff aus der Organisationsentwicklung. Passt das zu der Arbeit in den Kirchengemeinden? Manch einer kennt diese Art zu arbeiten aus dem Arbeitsalltag. Die einen schätzen es, andere können der neuen Art zu arbeiten nichts abgewinnen.

New Work und die Arbeit in Kirchengemeinden scheinen auf den ersten Blick nicht zusammen zu passen. New Work hat in sich den Anspruch von modern, effektiv, selbstorganisiert, innovativ, partizipativ, netzwerkend sowie bedürfnisorientiert und motivationssteigernd. Dies wird unter anderem durch agile, moderne Arbeitsmethoden wie Kanban, Design Thinking, Scrum in „daily/weekly“-Treffen strukturiert.

NEW WORK
NEEDS
INNER WORK

Kirchengemeindliche Arbeit ist ohne Ehrenamt nicht denkbar. In Kirchengemeinden laufen viele Entscheidungs- und Veränderungsprozesse über Gremienarbeit mit ehrenamtlichen Personen. Dies bedeutet: arbeiten mit Mitteln, die vor Ort zur Verfügung stehen. Arbeiten, die sich an berufliche und private Ansprüche anpassen müssen. Arbeit mit zeitlich begrenzten Ressourcen. Diese Ressourcen wollen „wertschätzend und wertschöpfend“ eingesetzt werden.

New Work kann neben den äußeren, wichtigen Faktoren dann gelingen, wenn dementsprechende Haltungen vorhanden sind. Vertrauen, Zutrauen, Loslassen sind Schlüsselpunkte dafür. Dies kann auch bedeuten, Verabschiedung von der Machbarkeitsillusion: „Alles ist plan- und steuerbar und muss nur gut organisiert werden.“

Die Aufgabenstellung bleibt: Wie können wir miteinander den PfarrPlan schultern? Wie arbeiten wir effektiv zusammen und ergänzen uns in unserer Individualität, mit unserer Identität und Kultur? New Work kann von seinem Ansatz dabei helfen. Das Aufeinander-Zugehen ist ein erster Schritt. Vertrauen zu schaffen und dem Miteinander eine Chance einzuräumen könnten folgen. Sicherlich wird man im weiteren Verlauf auch über die Art und Weise der Zusammenarbeit sprechen müssen. Und ob sich dann alle Spielarten des New Work durchsetzen, muss nicht als erstes geklärt werden. Vielleicht stellt sich aber heraus, dass digitale Formate, regelmäßige Absprachen und digital unterstützte Mitarbeiterbegleitung, zum Beispiel in Form einer Gemeindeapp, hilfreich sein können. Sicher ist: „New Work needs inner Work“ – die neue Art zu arbeiten braucht die innere Bereitschaft, auf eine andere Art nach Lösungen und Wegen zu suchen. Diese innere Transformation kann man auch nicht „machen“, sie ist Teil eines agilen organisationalen und inneren Entwicklungsprozesses. Damit ändert sich auch die Organisationskultur, ohne diese geht „neues, modernes Arbeiten“ nicht wirklich. 🌱



Bertram Haas

hat ein beratungswissenschaftliches Studium absolviert und ist Fachberater für Strukturfragen bei SPI (Struktur/Pfarrdienst/Immobilien) und Gemeindeberater in der badischen Kirche. In der Kirchengemeinde Gomaringen bringt er sich ehrenamtlich ein.



Christoph Alber

ist Referent für Kirchengemeinderatsarbeit am Zentrum Gemeindeentwicklung und Ehrenamt im Haus Birkach.

**PRIVAT HAT MAN MIT DEN LEUTEN
DRÜBEN UND OBEN AUF DEM BERG
ZU TUN, DOCH IM EHRENAMT IST
MAN SICH SELTEN BEGEGNET.**





INTERVIEW

Weltverbesserer willkommen

Coworking ist eine neue Arbeitsform, bei der Menschen unter einem Dach unabhängig und gleichzeitig zusammenarbeiten. In Zentren, aber zunehmend auch im ländlichen Raum, entwickeln sich Coworking Spaces zum „dritten Ort“ modernen Arbeitens neben dem klassischen Arbeitsplatz im Büro und im Homeoffice. Für Kirchengemeinden bietet sich eine spannende Möglichkeit, neue Kontaktflächen zu eröffnen.

Im Interview berichtet Daniel Paulus, Diakon des Ev. Kirchenbezirks Karlsruhe mit Schwerpunkt Young Urbans und Coworking, über erste Erfahrungen mit dem im März 2021 eröffneten Coworking Space Kairos13.

Können Sie das Konzept von Kairos13 kurz beschreiben?

Unser Space ist an die Alt- und Mittelstadtgemeinde Karlsruhe angeschlossen und liegt zentral am Marktplatz. Derzeit stehen uns etwa 60 Quadratmeter zur Verfügung, zusätzlich noch ein begrünter Innenhof. Etwa 15 Personen können bei uns gleichzeitig arbeiten, zur Community – bestehend aus StartUps, Freischaffenden oder Studierenden – werden perspektivisch bis zu 70 Personen gehören. An Abenden und am Wochenende vermieten wir unsere Räumlichkeiten für Events und Innovations-Workshops.

DIE MENSCHEN KOMMEN WEGEN DES ARBEITSPLATZES – UND BLEIBEN WEGEN DER GEMEINSCHAFT



Welche Zielsetzung verfolgt das Projekt?

Grundsätzlich möchten wir keine Arbeitsplätze vermieten, sondern eine Community schaffen. Konkret verfolgen wir zwei Ziele: Zum einen möchten wir "Weltverbesserern", die in einem weit gefassten kirchlichen Wertekosmos arbeiten, Raum und Vernetzung bieten. Zu diesen Werten gehören beispielsweise Nachhaltigkeit, soziale Verantwortung, Inklusion und Diversität. Zum Zweiten möchten wir einen neuen kirchlichen Ort schaffen für Menschen, die bisher zu Kirche wenig oder keinen Kontakt hatten. Wir hoffen, dass durch die Vernetzung über die gemeinsamen Werte ein Impact für unsere Stadt (und darüber hinaus) entsteht und wir gleichzeitig als Kirche relevant werden in einem ganz zentralen Lebensbereich vieler Menschen: dem Arbeitsleben. Durch Coworking entsteht eine neue Form von Vergemeinschaftung. Die Menschen kommen wegen des Arbeitsplatzes – und bleiben wegen der Gemeinschaft.

Was sind wesentliche Erfolgsfaktoren für kirchliches Coworking?

Wir fragen uns: „Wie geht gutes Arbeiten?“ Als Kirche ist hier zunächst das richtige Mindset entscheidend. Wir öffnen nicht gönnerhaft unsere Türen, sondern gehen in einen Dialog mit den Menschen, die zu uns kommen. Wir sind neugierig aufeinander und wollen darauf hören, welche Impulse wir von unseren Coworkern bekommen können. Dazu bieten wir einen attraktiven Arbeitsplatz und Kontakte zu „Gleichgesinnten“ mitten in der Innenstadt.

Dr. Nico Friederich

leitet das Digitalisierungsprojekt der Evangelischen Landeskirche in Württemberg. Er führte das Interview mit Daniel Paulus.



Online fest verbunden

Christina Köthner betreut die Webseite der Evangelischen Kirchengemeinde Petrus und Lukas in Gerlingen. Mit einem hohen Maß an Eigenverantwortung und vielen kreativen Freiräumen.



Manchmal rutscht man einfach so rein. Über die Kinder, als „Tischmutter“ beim Konfi-3-Unterricht kam sie in Kontakt zur Kirchengemeinde. Irgendwann hat jemand ihr Talent für den Computer erkannt. Die diplomierte Psychologin hat viel mit Lernplattformen und elektronischen Medien zu tun. 2017 begann

Christina Köthner als Webmasterin der Petrus-Gemeinde in Gerlingen.

Die eigentliche Herausforderung kam 2019, als Petrus und Lukas fusionierten. Etwas Neues sollte entstehen und das galt auch für den Internetauftritt. Eine Herausforderung, die Christina Köthner gerne annahm, zumal man ihr viel freie Hand dabei ließ.

Mit Hilfe des Gemeindebaukastens des Evangelischen Medienhauses der Landeskirche ging sie an die Arbeit. In der Version „Neo“ ist das Ganze auch für Smartphones und Tablet-Computer geeignet. „Es war ein leeres Feld, das man bestellen musste“, sagt Christina Köthner, die bei der Gemeinde als Minijobberin angestellt ist.

Alles läuft über ihren Schreibtisch, nur sie hat die Zugriffsberechtigung auf die Seite. So ist alles aus einem Guss, mit einem durchgängigen Erscheinungsbild. Per E-Mail bekommt sie Beiträge und Bilder, stellt sie ein und gestaltet sie. Fehlen Fotos, geht sie eigenständig auf die Suche nach Motiven. „Das macht viel Spaß und ist völlig unkompliziert“, sagt Christina Köthner, die im Grunde wie eine Redakteurin arbeitet.

In der Corona-Zeit sind noch einmal zahlreiche Dinge dazugekommen: Video-Gottesdienste und Video-Andachten, Streaming-Angebote und Musik-Beiträge der Kantoren zum Mitsingen. Das Einbinden von Bewegtbildern als neues Feld, der Digitalisierungsschub, auf den man in Gerlingen schon ganz gut eingestellt war.

2019 wäre die wunderbare Zusammenarbeit beinahe zu Ende gegangen. Da zog Christina Köthner nämlich nach Südbaden um. Doch online, da waren sich die Verantwortlichen schnell einig, ist das ja eigentlich kein Problem. Also hat sie ihren Job einfach weitergemacht.

Das Schöne ist, dass durch die digitale Verbundenheit auch die persönlichen Bezüge erhalten bleiben. „Meine Kinder freuen sich immer, wenn sie jemanden aus Gerlingen erkennen.“ Neugierig schauen sie ihrer Mutter über die Schulter, die damit Teil einer Gemeinde bleibt, in der sie nun schon seit zwei Jahren nicht mehr lebt. | www.petrus-lukas.de 

Andreas Steidel

Freie Hand bei der Gestaltung

Vision 2025

Wir reden von New Work und Veränderungsprozessen, aber gefühlt sind wir erst am Anfang von vielen Umwälzungen. Das macht uns unsicher: Gibt es überhaupt ein Ende des Tunnels? Es tut uns gut, einen kleinen Ausblick zu wagen, was der New Work-Gedanke in unseren Dörfern und Städten, Kirchengemeinden und kommunalen Einrichtungen verändern kann. Ein kleines Erhaschen von Morgen ist das "Dorfbüro".

Die lange Fensterfront zur Straße hin ist beklebt mit Plakaten von Veranstaltungen der verschiedensten Art. Neben dem bunten Plakat der Gemeindebücherei von der letzten Autorenlesung hängt das mit einer stilisierten Orgel zurückhaltend designte Plakat der Bezirkskantorei. Vor Jahren war das hier der Lebensmittelmarkt in bester Lage zwischen Rathaus, Hotel Lamm und dem evangelischen Gemeindehaus. Dann wurde der Laden aufgegeben und stand erst einmal zwei Jahre leer.

Aber letztes Jahr zog Leben im ehemaligen Dorfladen ein. Im großen Zentralraum stehen acht Tische, welche stunden- oder tageweise von einer bunten Mischung von Leuten im Alter von 22 bis 63 Jahren belegt werden. Im Nebenraum, durch eine Glaswand getrennt, flitzen vier Kleinkinder zwischen den Spielgeräten hin und her. Eine der Mütter ist immer mit im Raum und spielt und betreut die Kinder. Ein weiterer durch eine Glastüre getrennter Raum (vier mal sechs Meter) dient Besprechungen oder Telefonaten. Und gleich neben dem Eingang ist eine kleine Teeküche mit einer Sitzgruppe als Empfang, für die Essenspause oder zum Reden zwischendurch. An den Tischen sitzen jetzt, an einem kühlen Dienstagnachmittag im Juni, Tine, Max, Gerhard, Tobias, Doreen, Susanne und Christopher vor ihren Rechnern.

Am Schaufenster neben der Ladentüre stehen große verschiedenfarbige Lettern mit der Aufschrift „Dorfbüro Niederweil“ und darunter die Öffnungszeiten und darunter wiederum die Websiteadresse www.dorfbueroniederweil.org. Der Träger dieses Kreativzentrums hier im Dorf ist ein Verein, gegründet 2022 von der bürgerlichen Gemeinde, der katholischen und evangelischen Kirchengemeinde, dem CVJM und drei ortsansässigen mittelständischen Firmen. Ihnen liegt daran, den verschiedensten Menschen einen Platz zu bieten, an dem sie einen gut eingerichteten Arbeitsplatz und Kontakt zu anderen Menschen haben, zum Beispiel in der Mittagspause oder bei den Meetings zu verschiedenen Themen.

Und vor allem sollen die Menschen nicht mehr so lange im Stau stehen auf dem Weg ins Stuttgarter Büro. Vor dem Laden stehen quer geparkt drei Lastenfahrräder mit Kindersitzen. Tine, Doreen und Tobias haben vor einem Jahr ihr Auto verkauft und fahren im Ort oder auch mal in die Nachbarorte nur noch mit dem motorunterstützten Bike. Für längere Fahrten nutzen sie das Carsharing. Jeden Abend um 17 Uhr beginnt Jugendreferent Uwe Holm oder jemand anderes eine kleine Feierabendliturgie im Nebenraum, an dem meistens alle Anwesenden teilnehmen. Ein paar Leute gehen anschließend in das Bistro nebenan zu einem kühlen Feierabendbier oder einem Afterworkcocktail. Tine erzählt, dass sie bis zum nächsten Mittag ein Exposé erstellen und einreichen muss und nicht weiß, ob ihre Ausarbeitung den Ansprüchen des Verlags genügt. Spontan sagt Tobias, dass er viel Erfahrung in diesem Bereich hat. Tine weiß in diesem Moment, warum sie seit vier Monaten ins Dorfbüro geht, und fällt Tobias in Gedanken vor Dankbarkeit um den Hals.

Zweimal in der Woche gibt es freiwillige Themenabende im Dorfbüro oder im Gemeindehaus gegenüber und einmal im Monat trifft man sich an der Freizeitanlage des CVJM zum Grillen mit der ganzen „Dorfbüro-Familie“. Dort spielen dann die Väter mit den Kindern Fußball, andere haben ihre Wikingerschachfiguren und Bocciakugeln dabei. Meistens sind auch ein paar Leute vom CVJM vor Ort. So entwickelt sich eine bunte und aufgeschlossene Community. Neuzugezogene werden schnell integriert, junge Familien finden Anschluss. Fragt man jetzt den Bürgermeister von Niederweil, was er zum Projekt Dorfbüro denkt, dann sagt er spontan: „Das Projekt tut unserem Dorfleben so gut. Einige junge Familien aus dem Neubaugebiet wurden gut integriert. Auch die Leute, welche schon jahrelang hier wohnen, ziehen sich nicht mehr nur in ihre Familie, ihren altbekannten Verein zurück, sondern erleben ein neues WIR-Gefühl im Büro. Leute, die sich früher nie begegnet sind im Ort, weil sie tagsüber in der Stadt arbeiten und auf dem Nachhauseweg beim Discounter vor den Toren der Nachbarstadt einkaufen, leben wieder mitten im Ort. Das war sehr mutig und weitsichtig, als damals der Referent vom Bildungszentrum der Evangelischen Landeskirche bei unserer Kirchengemeinde anrief und damit die Idee in Gang brachte.“ 🌱

**DAS PROJEKT TUT
DEM DORFLEBEN GUT.
DIE MENSCHEN LEBEN
WIEDER MITTEN IM ORT.**

Jürgen Kehrer

**DEN VERSCHIEDENSTEN
MENSCHEN EINEN
PLATZ BIETEN**



Mut machen statt kontrollieren

Personalentwicklung und Personalentwicklungsgespräche (PE) wurden Mitte der 2000er Jahre in der Landeskirche Württemberg eingeführt. Wir haben Gunther Seibold, Dekan in Bernhausen, zu seinen Erfahrungen mit Personalentwicklung interviewt.

Wann hattest du zum ersten Mal Kontakt mit dem Werkzeug „Personalentwicklung“ und „Personalentwicklungsgespräch“?

Als junger Gemeindepfarrer kam ich 2004 erstmals auf eine Stelle mit Personalverantwortung und wurde zur Pflichtschulung „PE-Gespräche“ eingeladen. Da die PE-Gespräche erst 2003 in der Landeskirche eingeführt wurden, hatte ich bis dahin noch gar keines als Mitarbeiter miterlebt. Seither gehört es regelmäßig dazu, meinerseits mit der Dekanin bzw. dem Dekan einen PE-Termin zu haben und umgekehrt mit allen Mitarbeitenden die Gespräche zu führen. In der Gemeinde war die Anzahl überschaubar, im Kirchenbezirk finden viele Gespräche durch Dienststellenleitungen statt.

Was ist das Besondere an PE-Gesprächen?

Diese Gespräche mit einzelnen Mitarbeitenden schätze ich, weil sie in einem Zwischenraum stattfinden außerhalb der Personalakte und des alltäglichen Kleinkrams von Dienstbesprechungen. Die PE-Termine füllen zwar den Kalender, aber das Gespräch selbst erlebe ich als Freiraum für die gemeinsame Reflexion der Arbeit. Mit dem Gesprächsleitfaden gibt es eine Struktur, mit der man frei umgehen kann. Im PE-Gespräch geht der Blick über das unmittelbar Anstehende hinaus auf die langfristigen Ziele der Mitarbeitenden und der Organisation. Noch eine Besonderheit ist, dass diese Dinge im vertraulichen Rahmen betrachtet werden, frei von Dritten, außerhalb der Gremien.

Auch als Pfarrer oder Dekan hat man PE-Gespräche mit Vorgesetzten. Haben dir die Erfahrungen bei deinen eigenen Gesprächen als Vorgesetzter geholfen?

Ja, es ist gut, ein Setting aus unterschiedlichen Rollen heraus zu kennen. Ich habe die PE-Gespräche mit den Vorgesetzten immer geschätzt und wünsche mir, dass es den Mitarbeitenden im Gespräch mit mir dann auch so geht. Die größeren Schritte in meiner Entwicklung waren alle in PE-Gesprächen angedacht.

Welche Rolle hat für dich das PE-Gespräch im Umgang mit Mitarbeitenden?

Es ist für mich ein wichtiges Element des laufenden Kontakts auf unterschiedlichen Gesprächsebenen. Möglichst viele PE-Gespräche führe ich in der sonst terminärmeren Sommerzeit. Regelmäßigkeit hilft zu wissen, dass es eine natürliche Kontaktpflege gibt auch mit solchen, die im Kirchenbezirk räumlich weit entfernt ihren Dienst tun.

Hat die Einführung von PE-Gesprächen, nach deiner Erfahrung, zu mehr Entwicklung bei Mitarbeitenden geführt?

Ich kann dazu nur Vermutungen haben – schließlich weiß man ja nie, wie die Dinge geworden wären ohne dieses Instrument. Aber mein Gefühl ist, dass die PE-Gespräche selbst und das durch sie geschaffene Bewusstsein für Personalentwicklung erfolgreich wirken. Konflikte oder Problemlagen werden früher und gründlicher gesehen und bearbeitet. Potentiale werden gefördert und Entwicklungsmöglichkeiten geprüft. Das wirkt sich entsprechend aus.

Personalentwicklung und Personalentwicklungsgespräche

Seit 2003 werden in der Evangelischen Landeskirche in Württemberg Personalentwicklungsgespräche geführt. Sie sind das Kernstück des landeskirchlichen Personalentwicklungssystems und haben zum Ziel, die Arbeitszufriedenheit, die Zusammenarbeit und das Ergebnis der Arbeit zu besprechen und weiter zu entwickeln.

Der Termin des Personalentwicklungsgesprächs ist auf Initiative des oder der Vorgesetzten in der Regel mindestens zwei Wochen vorher zwischen den Beteiligten abzustimmen. Für jedes Gespräch soll mindestens eine Stunde eingeplant werden.

Ein Schwerpunkt der PE-Gespräche ist, dass Mitarbeitende und Vorgesetzte ein Ziel oder mehrere Ziele gemeinsam vereinbaren.

Um die vereinbarten Ziele zu erreichen, wird es in vielen Fällen angezeigt oder notwendig sein, dass Mitarbeitende durch geeignete PE-Maßnahmen unterstützt werden. Diese PE-Maßnahmen sollen sich auf die Person und die vereinbarten Ziele beziehen. Die unterschiedlichen PE-Maßnahmen berücksichtigen verschiedene Formen des Lernens. Das Spektrum reicht von individuellen über teambezogene bis zu Maßnahmen bezogen auf die ganze Organisation.

Es kann bei der Auswahl und Vereinbarung der PE-Maßnahmen darüber hinaus sinnvoll sein, auch in den Blick zu nehmen, welche Fähigkeiten weiterentwickelt werden können. Werden unterschiedliche PE-Maßnahmen eingesetzt, kann dies einen Beitrag zur lernenden Organisation darstellen.

Quelle: www.service.elk-wue.de/services/personalentwicklung

Machen dich erfolgreiche Personalentwicklungen, an denen du beteiligt bist, auch etwas stolz?

Ja, natürlich freue ich mich zu sehen, wie Menschen einen guten und auch erfolgreichen Weg gehen, den ich ein Stück weit begleiten durfte. Das passiert freilich nicht nur in förmlichen PE-Beziehungen, sondern laufend im Leben. Ich denke, dass es sich lohnt, wenn wir als Gemeindeglieder einander begleiten und helfen, Potentiale zu entdecken und die jeweiligen Menschen dazu zu ermutigen, sie zu entwickeln. Freiräume, sich auszuprobieren, ermöglichen viel Entwicklung, und wo Gemeinden dies unterstützen, können sie sich auch über erfolgreiche „Personalentwicklungen“ freuen.

Denkst du, dass die Werkzeuge „PE“ und „PE-Gespräch“ ausgereizt sind?

Wie bei allem gilt es, das gesunde Maß zu leben. Bei manchen Mitarbeitenden können zusätzliche Termine eine Entwicklung verstärken, bei anderen darf es auch mal weniger sein. Die PE-Tools müssen beweglich genutzt werden, weil es gar nicht sein kann, dass ein einziges Raster für die Vielfalt der Arbeitsplätze im kirchlichen Raum optimal ist. Ich würde deshalb sagen: Es ist gut, einen Standard zu haben und dann die individuellen Situationen auszureizen.

Gibt es Themen und Punkte, von denen du denkst, dass sie in den Bereich PE aufgenommen werden sollten?

Im Sinne des gerade Gesagten denke ich nicht daran herum, die Vorlagen weiter anzureichern, um das nicht zu überfrachten. Spannender finde ich zu überlegen, was neben PE geschieht in den unterschiedlichen Dimensionen unseres Dienstes als kirchliche Mitarbeitende. Ich selbst halte PE-Gespräche im Interesse der Methodenklarheit frei von dem, was „geistlicher Überbau“ genannt werden könnte und zu Unschärfen beitragen kann. Zugleich frage ich nach geistlicher Leitung und stelle die PE als Ganze in den geistlichen Zusammenhang, zu dem Fragen des Glaubens und zum Beispiel gemeinsames Gebet gehören. Hier ist es im Gegensatz zum zu PE Gesagten nicht gut, einen Standard einzufordern, vielmehr, ein sensibles Miteinander zu gestalten und gemeinsame Anliegen auch vor Gott zu tragen.

Wir danken für deine Offenheit und wünschen dir weiterhin gutes Gelingen der PE-Gespräche.



Gunther Seibold
ist seit 2020 Dekan in Bernhausen. Er ist Mitglied der Evangelischen Landessynode in Württemberg.

DAS GESPRÄCH ALS FREIRAUM FÜR DIE GEMEINSAME REFLEXION DER ARBEIT





Es begann mit einer Diskothek

Die Geschichte der Akzente-Gemeinde in Sulzbach an der Murr ist ungewöhnlich. Hier mischen sich Kirchnahe und Kirchenferne und tauschen sich jenseits der klassischen Parochialstrukturen über Gott und die Welt aus.

Wenn man auf der B14 durch Sulzbach fährt, fällt sie auf: die älteste Rock-Diskothek Deutschlands. Am Sulzbacher Schloßle gelegen, ist die Belinda weit über Sulzbach hinaus bekannt. Mitglieder der Akzente-Gemeinde gründen zunächst eine Unternahmergesellschaft und betreiben die Diskothek. Mit der Gründung einer Genossenschaft wird es 2018 schließlich möglich, das zum Verkauf anstehende „Belinda-Areal“ (die urige Diskothek, einen alten Getränkemarkt und die Brauereigaststätte) zu erwerben. Eine missionale Vision, dort ein Begegnungs- und Kulturzentrum zu schaffen sowie mittendrin Kirche zu leben und zu entwickeln, beginnt Realität zu werden. Die Gemeinde verlagert ihren Gemeindemittelpunkt. Säkulare Räume werden zur Kirche, zum Gemeindehaus.

Es war eine missionstheologische Entscheidung, Verantwortung zu übernehmen, wirtschaftliche Risiken einzugehen, neue Wege zu gehen, um der Menschen willen, die Jesus noch nicht kennen. Mit ihnen leben, die Theke teilen, Toiletten putzen und mitfeiern. Konzerte und Disco-Events organi-

sieren, bei einem Glas Bier an der Bar ins Gespräch kommen, mitten im Rock-Sound sensible Themen streifen oder draußen vor der Türe stehen und Lebenserfahrungen auszutauschen. Es sind Anknüpfungspunkte für weitere Gespräche vielleicht nächsten Samstag oder in vier Wochen, geöffnete Türen für freundschaftliche Beziehungen. Der Weg zur Verabredung in einem Café, um über Gott und die Welt zureden, ist nicht mehr weit. Das Evangelium bahnt sich seinen Weg im Nebeneffekt.

Die Genossenschaft: Das sind Gemeindeglieder, Diskofreaks, kirchendistanzierte Belindafans, Konzeptbegeisterte. Das Areal ist sanierungsbedürftig und soll zum Akzente-Forum ausgebaut werden. Gemeinsam auf der Baustelle arbeitet und isst man zusammen – Mission ereignet sich auch hier im Miteinander. Gemeinde und Gesellschaft vermischen sich – mit allen Chancen und Gefahren, die darin verborgen liegen.

Die Kommunalverwaltung ist dankbar, die öffentliche Wahrnehmung von Kirche verändert sich; man hat „der Stadt Gutes getan“, einen traditionsträchtigen Ort erhalten und ihm eine zukunftsfähige Vision gegeben. Es verknüpfen sich also regionale, kommunale, soziale, geistliche, kirchliche und gesellschaftliche Interessenlagen.

ERPROBUNGSRÄUME
FÜR INNOVATION
OHNE ANGST VOR
BAUCHLANDUNGEN



Wie in diesem Kontext, zusammen mit den Menschen, Kirche wächst, welche Formate entstehen, wie Gottesdienst dort geht, welche Liturgien sich herausbilden oder wie sich Vergemeinschaftung ereignet, wird sich zeigen. Ebenso, welchen Segen die Pandemie in diesem Prozess des Ausgebremstseins bereithalten wird. Es bleibt ein gemeinsamer Weg, ein Abenteuer, wie Gottes Geist auf diesem Missionsfeld zwischen Genossenschaft und Gemeinde, Diskothek und Brauhaus seine Kirche baut.

Am meisten bringt es Kirche voran, wenn sie Mut macht und Freiräume gibt auch jenseits des etablierten Amtsverständnisses, jenseits der Parochie, jenseits der Gottesdienstordnung, jenseits dessen, was wir einst aus gutem Grund als Kirchenordnung verankert haben. Wenn sie Erprobungsräume für Innovation zulässt ohne Rechtfertigungsdruck und ohne Angst vor Bauchlandungen. Wenn sie freie Fahrt für geistliches Unternehmertum, kreativen Eigensinn und Mut ermöglicht. Pioniere, wo seid ihr? Eure Kirche braucht euch! 🌱



Dr. Willi Beck

aus Sulzbach an der Murr ist Diakon und Leiter der Akzente-Gemeinde. Darüber hinaus ist er Pionier und Betreiber der Diskothek Belinda.





Engagement für eine tierisch gute Sache

Nicht jeder wächst privilegiert auf. Viele Kinder träumen ihren Traum von ihren Lieblingstieren oder gar von der ersten Reitstunde über viele Jahre hinweg vergeblich. Dabei könnte der Kontakt und die Fürsorge für Tiere ihre Entwicklung immens fördern, wie das Beispiel des Kinderbauernhofs Gomaringen zeigt.

Conny hat das als Kind selbst erlebt. Und es war ihr Traum, das auch anderen Kindern zu ermöglichen. „Aber eigentlich“, sagt sie, „war es Gottes Vision für die Arbeit.“ Im Laufe der Zeit kamen weitere Mitstreiter dazu und die Vision nahm Gestalt an. Das war der Anfang des Kinderbauernhofs am Brennlesberg in Gomaringen, wo Conny Schäfer zuhause ist. Seit 2014 ist die Arbeit in einem Verein organisiert.

Der Kinderbauernhof sieht seine Arbeit als wichtige Ergänzung der Erziehungsarbeit zuhause, in den Kindergärten und Schulen an. Daneben kann man Kindergeburtstage feiern und einfach so Zeit verbringen. Über jede Menge Fürsorge freuen sich die kleine Schweineherde, freche Ziegen, quakende Laufenten, die Zebuherde, Schafe, Katzen, Gänse, Hühner, Hasen und Kinderlieblingshund Hoja. Ach ja: Reiten lernen auf den Islandpferden kann man natürlich auch.

Kooperationspartner sind die Kirchengemeinde Gomaringen und die Schulen und Kindergärten vor Ort. Finanzieren kann sich die Arbeit nicht aus eigener Kraft. Im Lauf der Jahre entstand ein Netzwerk von Freunden, Unterstützern und Förderern der Arbeit. Im Jahr 2016 gelang es dem Verein, das bislang gepachtete Grundstück mit Hilfe von Spenden, Privat- und

Bankdarlehen zu erwerben. Das bedeutete einen Wachstumsschub für die Arbeit des Kinderbauernhofs. Um diesen zu bewältigen, hat der Verein im Jahr 2020 die Sozialpädagogin Rebecca Decker hauptamtlich angestellt. Über Kooperationen, Sponsoren, Mitgliedsbeiträge, Patenschaften, Zuschüsse und aktives Einwerben von Spendenmitteln finanziert sich der kleine Verein.

Rund um den Kinderbauernhof engagieren sich zahlreiche ehrenamtliche und hauptamtliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Sie wollen nicht irgendetwas arbeiten, sondern das Richtige – für Menschen und Tiere.

Die Mitarbeitenden sehen sich selbst als geistliche Gemeinschaft: Sie sind Gemeinschaft und bieten Gemeinschaft an. In einem kleinen, selbst gebauten Wagen findet sich mitten zwischen Schweinen und Zeburindern ein Sakralraum. Er lädt Mitarbeitende und große und kleine Besucherinnen und Besucher zur Andacht, zum Gebet oder zum Hören von biblischen Geschichten ein.

So sehen die Unterstützer die Früchte der Arbeit. Ihre finanziellen Zuwendungen werden gezielt eingesetzt. – Für ein Kinder- und Familienparadies wie den Kinderbauernhof geht das auf. Die Auswirkungen sind konkret und offensichtlich und hinterlassen das Empfinden: „Wer sich hier engagiert, steht eindeutig auf der Seite des Guten.“ Wäre das im Leben doch immer so einfach. 🌱

Thomas Wingert

ist bei den Missionarischen Diensten für die Zeltkirche zuständig. Ihn begeistern Konzepte, wie Bibel und Glauben erlebbar werden können.

Nicht irgendetwas arbeiten,
sondern das Richtige



MUT zum Risiko

Die Evangelisch-Lutherische Landeskirche in Bayern will neue Wege gehen. Das Projekt MUT soll den Anstoß zu Innovation und Experimenten geben.

Mut, das ist die Bereitschaft, sich in eine unsichere Situation zu begeben. Mut ist es, etwas zu tun, das mit einem Risiko verbunden ist. Mut ist, einen Schritt weiterzugehen.

Was, wenn wir mutig Kirche leben? Wir glauben: Wir sind gesandt. Hin zu den Menschen. Die Kirche braucht MUT. Wir brauchen MUT. Was würde passieren, wenn wir eine Art „Risikokapital“ einsetzen, um zu experimentieren? Was, wenn wir das Wagnis eingehen, Scheitern als Chance und Unsicherheit als Lernfeld zu betrachten?

Die Evangelisch-Lutherische Kirche in Bayern möchte dieses Risiko eingehen und geht mutig in die Zukunft. Sie startet in den Jahren 2021 bis 2024 das Programm MUT. Sie schafft damit Raum für Innovation und Experimente, sie schafft Freiraum für Leidenschaft, Begabungen und neue Wege.

Mut, das ist die Bereitschaft, sich in eine unsichere Situation zu begeben. Mut ist es, etwas zu tun, das mit einem Risiko verbunden ist. Mut ist, einen Schritt weiterzugehen.

Es werden Initiativen gefördert, in denen sich innovative Ausdrucksformen von Kirche und ergänzende



Formen des „Kircheseins“ neu bilden und entwickeln. Die experimentellen MUT-Initiativen setzen einen für den jeweiligen Raum neuen Akzent und sollen dazu beitragen, dass Erkenntnisse auch gesamt-kirchlich zur Innovation genutzt werden können. Sie öffnen sich einem Lernprozess stellvertretend für die gesamte Landeskirche. Förderfähige Initiativen sind geprägt von den zentralen MUT-Worten missional, unkonventionell, Tandem.

M steht für „missional“

Als Teil der „missio Dei“ (Sendung Gottes) zu den Menschen hingehen und mit ihnen in den jeweiligen Kontexten und Milieus neue Zugänge zum christlichen Glauben (wieder-)entdecken.

U steht für „unkonventionell“

Sich auf Menschen zubewegen, ihre Fragen und Sehnsüchte ernst nehmen, neue Wege gehen, kreativ und innovativ etwas ausprobieren, so dass Orte des Evangeliums entdeckt werden oder neu entstehen.

T steht für „Tandem“

Ein Träger der ELKB macht sich gemeinsam mit anderen auf den Weg, Menschen einen einfachen Zugang zur Liebe Gottes zu ermöglichen. Tandempartner könnten sein: ökumenische Partner oder gesellschaftliche Akteure. 🌱

| www.mut-elkb.de

Daniela Mailänder

ist MUT-Koordinatorin der Evangelisch-lutherischen Kirche in Bayern (ELKB).



Wenn Sie eine Taufe anmelden, drücken Sie die Eins

Die Kirche als Callcenter? Mit dem nächsten freien Seelsorger, zu dem Sie gleich durchgestellt werden. Ein Ausblick mit viel Augenzwinkern in die Zukunft.

Herzlich willkommen bei der Central Communication Church! Wir sind die Anlaufstelle für alle Fragen rund um Glaube, Liebe, Hoffnung.

So erklingt seit dem Jahr 2030 die Ansage der Zentralen Rufnummer der Evangelischen Landeskirche in Baden, Bayern und Württemberg. Die elektronische Stimme betont alle Silben gleich: Barrierefrei für Menschen aus Nord-Deutschland ebenso wie für Zugewanderte aus anderen Ländern, keine dialektale Einfärbung hindert mehr die Kommunikation, während die Sprachführung auf Rezeptoreseite alle Dialekte zu verstehen gelernt hat und Antworten in der automatisch erkannten Sprache gibt.

Wir begleiten Sie vor Ort in allen Fragen, die Sie beschäftigen, und vermitteln Ihnen umgehend einen freien Seelsorger oder eine Pfarrerin, die Zeit für Sie haben.

Wartezeiten werden erheblich verkürzt und es kann rund um die Uhr und sieben Tage die Woche kommuniziert werden, was angesichts der variablen Arbeitszeiten der Gemeindeglieder immer wichtiger wird. Daher auch der Name dieses kirchlichen Angebots: Central Communication Church (CCC). Da die Antworten auf die meisten Fragen schon programmiert sind, müssen die diensthabenden Pfarrer oder Pfarrfrauen auch nur selten aus der Rufbereitschaft geholt werden, der AngeBOT (der Gottes-Boten-BOT) übernimmt fast alles.

Auf dem Weg zu einer Callcenter-Kirche

Aufgrund Ihrer Rufnummer wissen wir, dass Sie aus dem Kirchenbezirk Stuttgart anrufen. Falls dies nicht stimmt, drücken Sie die Rautetaste und geben bitte die Postleitzahl Ihres Aufenthaltsortes ein.

Diese Schleife ist eigentlich überflüssig, denn AngeBOT erkennt automatisch den Standort eines Anrufenden. Sie signalisiert aber einen Rest von Datenschutz und vermittelt vor allem das Gefühl, dass es eine lokale Verortung von CCC gebe.

Wenn Sie eine Taufe anmelden wollen, drücken Sie die EINS. Wenn Sie eine Beerdigung anmelden wollen, drücken Sie die ZWEI. Für alle anderen Fragen drücken Sie die DREI.

Das Auswahl-Menü ist auf die existentiellen Fragen vereinfacht worden, auch Trauungen laufen im Unter-Menü von Punkt drei. Bei der Wahl von Menüpunkt zwei wird eine hochsensible Rauschunterdrückungs-Software aktiviert, die auch im Tonfall von akuter Trauer noch den Wortsinn erfasst.

Nach dieser Vorauswahl der Anrufenden, die bis dahin angesichts des hohen Durchschnittsalters der Zielgruppe ohne Sprachsteuerung und ohne Bild-Übertragung ausgekommen ist und damit auch Nutzerinnen von Smartphones der ersten Generation Teilhabe ermöglicht, wird nun, sofern am Endgerät die technischen Voraussetzungen gegeben sind, in eine Bild-zu-Bild-Übertragung übergeleitet. Die Fortsetzung des Gesprächs mit einer pfarramtlichen Servicekraft ist allerdings nur möglich, wenn die Erlaubnis zum Einscannen der persönlichen CCC-QR-Codes gegeben wird. Dies geschieht mittels Bild-Erkennung, um missbräuchliche Nutzung zu unterbinden. Dann stehen der Servicekraft alle für eine effiziente Beratung nötigen Informationen zur Verfügung, wie zum Beispiel die Anzahl der Gottesdienstbesuche in den zurückliegenden zwölf Monaten, die Höhe der bezahlten Kirchensteuer und bisher schon in Anspruch genommene Dienstleistungen. Vor allem aber ermöglicht es das Einspielen in Echtzeit auf den Bildschirm der Servicekraft mit lokalen Informationen wie das örtliche Wetter, die letzten drei meistgeklückten Nachrichten aus diesem Ort und eine Liste mit den dort tätigen Pfarrerinnen und Pfarrern. Somit kann das nunmehr persönlich geführte Gespräch software-gestützt so gestaltet werden, dass eine völlige Vertrautheit mit den örtlichen Gegebenheiten vermittelt werden kann und damit auch von weit entfernt tätigen diensthabenden Pfarrerinnen und Pfarrern eine tragfähige seelsorgerliche Beziehung gestaltet werden kann. Das Einspielen der regional zuständigen Pfarrperson via Hologramm ist derzeit noch in der Erprobungsphase. 🌿

Fachbegriffe:

CCC – Central Communication Church (dt: Zentrale Kirchen Kommunikation) wird auch gern polemisch übersetzt mit Call-CentreChurch (Kirche aus dem Call Centre)

AngeBOT (gesetzlich geschützter Name einer Software, auf die die Architektur von CCC aufsetzt, frei zu übersetzen mit „Engelsgleiche Gesprächsmaschine“ („BOT“).



Albrecht Knoch

ist Wirtschafts- und Sozialpfarrer im „Kirchlichen Dienst in der Arbeitswelt“ (KDA) der Württembergischen Landeskirche. Er pflegt Kontakte zu Menschen in der Arbeitswelt, in Unternehmen und Gewerkschaften, Parteien oder Verbänden. Seine Schwerpunkte sind unter anderem: Ethik in der Digitalisierung, Nachhaltigkeit und Integration.

| www.kda-wue.de

**DAS EINSPIELEN DER REGIONAL
ZUSTÄNDIGEN PFARRPERSON VIA
HOLOGRAMM IST DERZEIT NOCH
IN DER ERPROBUNGSPHASE ...**



New Work und das Business

New Work eröffnet Horizonte. Ganz offensichtlich verändert sich unsere Arbeitswelt – neue Formen, neue Formate, neue Denkweisen verändern unseren Arbeitsalltag. Sie beeinflussen auch unsere Beziehungen, unsere Gewohnheiten, unseren Alltag. Die folgenden Seiten sind wie kleine Fenster in die Zukunft.



DIE FÜHRUNGSAUFGABEN SIND ANDERS GEWORDEN

Das Feuer am Brennen halten

Bei artiso in Blaustein ist Volker Rath geschäftsführender Gesellschafter. Er hat mit Albrecht Knoch einen Dialog über New Work in seinem Betrieb geführt und beschreibt, welche Aufgaben die Unternehmensführung dabei hat.

Herr Rath, Ihre Firma entwickelt individuelle Software für andere Firmen. Gibt es bei Ihnen deshalb „New Work“, weil Ihre Teams das am Computer machen?

Dass digitale Lösungen auch digital entwickelt werden, liegt ja auf der Hand. In Zeiten von Corona haben unsere Teams viel häufiger als früher von verschiedenen Standorten aus gearbeitet. Aber wir hoffen alle sehr darauf, uns wieder direkt begegnen zu können und unsere Beziehungen zu stärken. Und die wachsen am besten, wenn man den ganzen Menschen wahrnehmen und gemeinsam kreative Lösungen entwickeln kann. Die Grundlage unseres Erfolgs ist definitiv der Arbeitsstil und der direkte Umgang miteinander – mit dem gesamten Team im Austausch zu bleiben, das ist mir sehr wichtig.

Worin liegt dann der Unterschied zu anderen Arbeitsweisen?

Bei uns arbeiten wir auf allen Ebenen in Teams, bei denen sich die Kolleginnen und Kollegen in ihrer Verschiedenheit gegenseitig ergänzen und korrigieren. Wir starten mit einer Hypothese, die wir aus den verschiedenen Blickwinkeln diskutieren, dann entscheiden wir uns gemeinsam für eine Lösung, und zwar auf Augenhöhe. Als Führungskraft muss ich das vorleben und alle dazu befähigen, ihre Argumente einzubringen – aber auch Fehler zu benennen, angefangen bei den eigenen. Kühne Hypothesen aufzustellen und sie der schärfsten Kritik auszusetzen ist eine Methode, die Werte als Fundament erfordert.

Ich habe Sie einmal zu einem Vortrag eingeladen. Sie antworteten mir, dass Sie mir erst zusagen können, wenn Ihr Team ebenfalls den Nutzen bestätigt hat ...

... ja, die Vielfalt der Perspektiven wird für alle Entscheidungen und auch bei mir als Geschäftsführer angewendet. Nur das bringt uns voran. Und ich muss dafür sorgen, dass sich jüngere und ältere Mitarbeitende gleichermaßen einbringen können, wir müssen uns dazu gegenseitig befähigen. Diese Offenheit müssen wir uns aber immer neu erarbeiten. Dabei achte ich insbesondere darauf, dass wir die Regeln gewaltfreier Kommunikation einhalten. Jeder kann jeden fragen und jeder kann jedem seine Idee sagen.

Da könnte ich glatt sagen: Sie sind ein New Chef in New Work?

Ja, die Führungsaufgabe ist tatsächlich anders geworden. Es geht darum, dass wir den Werte-Atlas des Betriebs stetig entwickeln; mehr denn je für die einzelnen Mitarbeitenden, die eine sinnvolle Arbeit machen wollen. Bei Bewerbungsgesprächen fragen viele zuerst nach den Zielen des Betriebs und erst dann nach der Höhe des Lohns. Ich gehe davon aus, dass solche Arbeit ein Beitrag sein kann, um das Lebensglück zu finden. So ähnlich wie bei Martin Luther oder Max Weber ... Aber das würde jetzt zu weit führen. Ich bin überzeugt: Wer im Beruf seine Berufung finden kann, hält einen Schlüssel zum Lebensglück in der Hand. Und da müssen wir als Führungskräfte das Feuer mit sinnstiftender Arbeit am Brennen halten.

Dann ist es aber nicht mehr weit zum Burnout?

Das Feuer für die Sache und den geschäftlichen Erfolg darf uns nicht ausbrennen. Wir arbeiten in agilen Teams und müssen immer flexibel agieren und reagieren, eigentlich wie in einem StartUp-Unternehmen. Da kommt meine zweite wichtige Aufgabe als Geschäftsführer ins Spiel: dafür zu sorgen, dass Pausen eingehalten werden, dass am Wochenende wirklich die Möglichkeit besteht abzuschalten. Das ist im Interesse jedes Kollegen und jeder Kollegin, aber auch im Interesse unserer Firma, denn nur ausgeruhte Teams bleiben kreativ und bringen gute Leistung.

In Frankreich gibt's dafür sogar ein Gesetz: „Das Recht auf Nicht-Erreichbarkeit“ in der digitalen Kommunikation. Aber Sie gestalten das Miteinander und die Sinngebung im Betrieb ja dynamisch und situationsorientiert und versuchen, auf jeden einzelnen und seine Bedürfnisse zu achten.

Die Pandemie und das permanente oder zeitweilige Arbeiten von zuhause aus beschleunigte so manches in unserem Arbeitsalltag und lieferte mir folgende Erkenntnis: Beim aktuellen Trend zum permanenten Homeoffice und zu hybriden Arbeitsformen steht die Verantwortung eines jeden einzelnen stärker im Fokus. Remote zu arbeiten erfordert ein höheres Maß an Selbstdisziplin und Selbstverantwortung. Welches Maß an Erreichbarkeit über den erforderlichen Standard jeder einzelne für seine aktuelle Arbeit und das große Ganze benötigt, ist seine eigene Entscheidung. Anstatt als Führungskraft jedem Mitarbeitenden zu sagen, was in jeder Situation zu tun ist, versuche ich, einen Kontext anzubieten, damit jeder für sich und das Unternehmen die beste Entscheidung trifft.

Wie würden Sie zum Schluss den Arbeitsstil bei artiso zusammenfassen?

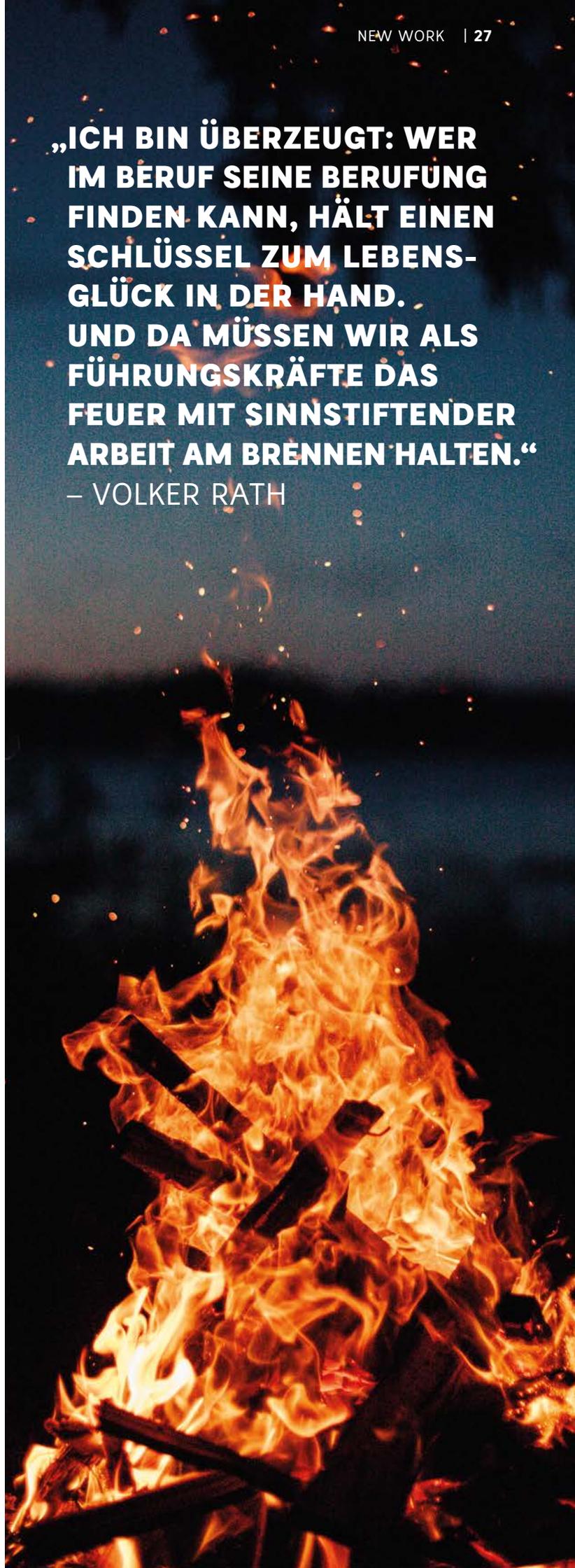
Dialog und Teamarbeit sind entscheidend, damit alle gemeinsam erleben können, dass sie eine sinnvolle und erfolgreiche Arbeit machen. Das erfordert und fördert das Vertrauen ineinander, das fordert und fördert eine hohe Identifikation mit den Aufgaben. Klare Dialoge sind enorm wichtig für unsere Arbeitskultur. Nur so gewinnen wir Vertrauen und erfahren dabei, was unsere Kunden von uns erwarten. 🌱

Volker Rath

leitet seit 1991 die artiso solutions GmbH. Als geschäftsführender Gesellschafter ist er leidenschaftlicher Verfechter von Agilität und den Perspektiven, die sich durch agiles Arbeiten ergeben. Seine Kommissionsarbeit als Mitglied im Senat der Wirtschaft konzentriert sich auf die digitale Zukunft in Wirtschaft, Politik und Gesellschaft sowie den Wandel in der Personal- und Unternehmensorganisation.

Die Firma **artiso solutions** mit Sitz in Blaustein entwickelt individuelle Software für ganz verschiedene Unternehmens- und Produktionsbereiche. 65 Personen sind dort heute beschäftigt, wo vor dreißig Jahren zwei Personen begonnen haben. | www.artiso.com

„ICH BIN ÜBERZEUGT: WER IM BERUF SEINE BERUFUNG FINDEN KANN, HÄLT EINEN SCHLÜSSEL ZUM LEBENSGLÜCK IN DER HAND. UND DA MÜSSEN WIR ALS FÜHRUNGSKRÄFTE DAS FEUER MIT SINNSTIFTENDER ARBEIT AM BRENNEN HALTEN.“
– VOLKER RATH



Immer wieder morgens kurz vor sechs

„Ich schlaf weiter. Bin noch müde“, denke ich immer, wenn ich kurz vor sechs Uhr morgens einen Piepton meines Handys durch den Schlaf hindurch höre. Dann weiß ich aber, dass Bruder Theophilus schon wach ist.

Bruder Theophilus von den Blumenmönchen in Dettingen/Erms setzt jeden Morgen an über 1000 interessierte Personen Mut.Mach.Worte (eine Andacht zur Tageslosung) über sogenannte Neue Medien Facebook, Twitter und WhatsApp ab. Dieser sprachgewaltige Blumenmönch hat die Zeichen der Zeit erkannt und gibt damit vielen Menschen einen lichtvollen Impuls für den beginnenden Tag.

Was sind Neue Medien? Vor 100 Jahren wurde das Radio noch als neues Medium bezeichnet, später dann der Fernseher. "Neue Medien" sind heutzutage der Überbegriff für elektronische, digitale und interaktive Medien.

Anfang der 90er Jahre hat das Thema dann mit dem Internet und dem Mobiltelefon an Fahrt aufgenommen. Wurde damals noch überlegt, ob und wie sich das Internet im Alltag nutzen lässt, ist es zwischenzeitlich aus unserem heutigen Leben nicht mehr wegzudenken. Statt Briefen schicken wir uns heute Mails und anstatt der Zeitung lesen wir die News im Internet. Eine ganz neue Dimension der virtuellen Vergesellschaftung erfahren wir aber durch die Social-Media-Nutzung (soziale Online-Netzwerke). Hier werden viele Aktivitäten in die virtuelle Welt verlagert. Werden bei Facebook, Instagram, Twitter und WhatsApp schneller oder einfacher neue Kontakte gefunden? Werden die Beziehungen zu den anderen Nutzern tiefer oder häufiger? Da gehen die Meinungen weit auseinander.

Die Kritiker sehen vor allem die Tendenz zur sozialen Isolierung bei einer intensiven Nutzung der neuen Medien. Können die neuen Medien wirklich ein Ersatz für reale Begegnung und Kommunikation

sein? Rein theoretisch betrachtet bietet das Internet unglaublich viele Vorteile. Wie wir aber zum Beispiel mit der Möglichkeit der ständigen Erreichbarkeit umgehen, hängt ganz von uns ab. Werden wir zum Sklaven dieser Möglichkeit oder kontrollieren wir die Optionen? Entscheidend ist für mich das Einüben von bewusster und achtsamer Nutzung dieser Medien.

Nicht erst mit dem Internet und den Social Media ist die Frage nach der Qualität echter Begegnungen aufgekommen. Sitzen heute vielfach kolportiert zum Beispiel Familienmitglieder am gemeinsamen Mittagstisch und schreiben sich WhatsApp-Nachrichten, so war früher nicht automatisch jedes Mittagessen von einer fröhlichen und entspannten Gesprächsatmosphäre belegt.

Ich denke, die Kommunikation und die Interaktion zwischen den Menschen verändern sich mit jedem Medium, welches wir nutzen. Entscheidend ist unser Umgang damit. Finden wir das rechte Maß, den sinnvollen Umgang!

ENTSCHEIDEND IST UNSER UMGANG MIT DEN NEUEN MEDIEN

Auch auf die Gefahr hin, dass mir mit dieser These ein leichtfertiger Umgang mit den Neuen Medien vorgeworfen wird, möchte ich sie nicht schlechtreden. Die Digitalisierung soll zum Nutzen der Menschen und der Kommunikation dienen. Alle Medien sind kein Ersatz für echte Begegnungen. Auch die New-Work-Ansätze betonen, dass der Mensch im Mittelpunkt steht.

Viele Gemeinden nutzen die neuen Medien inzwischen für die Seelsorge und für Gottesdienste. In vielen Foren tauschen sich Menschen über Glaubensfragen aus. Bruder Theophilus bekommt viele seelsorgerliche Anfragen, seit er seine WhatsApp-Andachten macht. Gottes Geist lässt sich nicht begrenzen durch analoge Grenzen.

Das merke ich immer wieder morgens kurz vor sechs. 🌱

| www.ebk-blumenmoenche.de



Jürgen Kehrer

ist Referent bei den Missionarischen Diensten und arbeitet freiberuflich als Organisationsentwickler im Bereich Jugendarbeit, Kirche und FreshX (unter anderem auf dem laifHof). Er geht gerne neue Wege und begleitet Menschen auf diesen Wegen, so dass es heilsame Wege werden.

EIN LICHTVOLLER IMPULS FÜR DEN BEGINNENDEN TAG



Digitalisierung braucht soziale Partizipation

Wenn gesagt wird, es käme bei „New Work“ und anderen innovativen Organisationsformen der Arbeit auf den Menschen an, dann ist diese Aussage sehr begrüßenswert. Für die Frage nach dem, was einzelnen Menschen und der menschlichen Kooperation nützt, hilft ein Blick auf die Menschenbilder der jeweiligen Institutionen und Personen.

Was leitet mich?

Ich fange mit der Selbstreflexion an: Was leitet mich? Was leitet uns im Betrieb? Welchen Bildern vom Menschen folgen wir? Welche Menschenbilder prägen mein berufliches und privates Umfeld? Und dann sollte sich der Blick weiten: Welche Bilder begegnen mir bei der Arbeit bei meinen Internetrecherchen? Welche Werte kommen ins Spiel? Die Werte, die im Zusammenhang mit „New Work“ fallen, sind Freiheit, Selbstbestimmung, Effizienz, Agilität und Work-Life-Balance. Die individuellen Ausformungen sind, von Mensch zu Mensch, oft sehr verschieden, aber viele Grundkonstanten des Menschlichen teilen Menschen als soziale Wesen.

Oft bekommen Marktmechanismen das dominierende Wort bei Suchmaschinen: Medienverlage, die ihr Sortiment anbieten, oder Unternehmensberatungen, die ihre Beratungstätigkeit bei der Personal- und Organisationsentwicklung interessant machen wollen.

Es kommt zu neuen
Verantwortungskulturen

Das ist alles legitim und nicht verwerflich. Aber man muss wissen, dass hier Geschäftsinteressen bestehen und es sollte daran gedacht werden: Was sind die Marketing- und Kommunikationsziele?

Was bringt's?

Die Trends der agilen, digitalen und globalen Teamarbeit bringen flache Hierarchien der Arbeitsorganisation und daher dürfte die These stimmen, dass die Digitalisierung soziale Partizipation braucht. Es kommt zu neuen Verantwortungskulturen. Es zählen die Resultate der Teamarbeit. Die Effizienz wird gesteigert, die Team- und Kundenzufriedenheit möglicherweise auch.

Was braucht es sonst noch?

Doch sollte diese Erfolgsperspektive nicht darüber hinwegtäuschen, was es für soziale Partizipation noch alles braucht: betriebliche Mitbestimmung, Betriebsvereinbarungen und Tarifverträge, die demokratische und parlamentarische Debatte, Diskussionen unter den Beschäftigten, gesetzliche Regelungen durch den demokratischen Rechts- und Sozialstaat, auf Länderebene, Bundesebene, auf Ebene der Europäischen Union. Es braucht Tarifrecht, kollektive Verantwortung und Verträge von Verbänden der Arbeitgeber und der Gewerkschaften auf Seiten der Arbeitnehmer. Es braucht in der Summe die soziale Partizipation vieler Akteure bei der Ausgestaltung des digitalen Wandels, bei der Implementierung von neuen Tools und selbststeuernden Systemen in Betrieben und Gesellschaft.

Und die Kirchen?

In diesen zivilgesellschaftlichen Diskursraum gehören auch Kirchen, ihre Gemeinden, ihre Bildungseinrichtungen und Dienste, ihre diakonischen Werke und Organisationen. Die soziale Partizipation von vielen Menschen, Institutionen und Organisationen ist beim digitalen Wandel nötig und fördert auf vielen Ebenen den sozialen Zusammenhalt in der Gesellschaft. 🌱



Karl-Ulrich Gscheidle

ist seit 2012 Wirtschafts- und Sozialpfarrer für die Prälatur Reutlingen. Schwerpunktmäßig befasst er sich mit Themen wie Globalisierung, Nachhaltigkeit, Sozialethik, Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik, Kirche und Arbeitswelt.

Viele kleine Chefs sind besser als ein großer Chef

Die leichte Sprache nimmt den Inhalt ernst, aber nicht schwer. Das kann erhellend sein. Hier die Übersetzung einiger Passagen einer Pressemitteilung mit dem Angebot eines Gastbeitrags von Sergei Anikin zum Thema „In vier Schritten zum agilen Unternehmen“ vom 10. Februar 2021.

Weltweit müssen Unternehmen immer schneller auf ihre Umwelt reagieren. Doch wie schaffen sie das? Für Sergei liegt die Antwort in einer agilen Organisationsstruktur. Denn agile Unternehmen passen sich stetig, eigeninitiativ und kurzfristig(!) – ohne notwendige zentrale Steuerung – den äußeren Umständen an, beispielsweise neuen Herausforderungen am Markt. So sind die Unternehmen stets in der Lage, die Organisation zukunftsorientiert auszurichten und Chancen zu ergreifen. (...)

Agilität bedeutet für viele Unternehmen die Einführung von „Self-Management“ und damit den Wechsel vom „Control-and-Command“-Führungsstil hin zu eigenverantwortlich handelnden Mitarbeitern.

Change Management: Bei der Umstrukturierung bedarf es Maßnahmen, um allen Mitarbeitern die Vorteile agiler Unternehmen, von kürzeren Iterationszyklen bis hin zu flachen Hierarchien, aufzuzeigen.

Leadership: Vertrauen ist die Basis für Agilität. Führungskräfte stellen eine vertrauensvolle Umgebung her, indem sie Mitarbeitern Chancen geben, Ideen zu teilen, eigenständig umzusetzen, und dennoch bei Fehlern durch Sicherheitsnetze vor größeren negativen Auswirkungen bewahren.

Verankerung des agilen Mindsets: Mit verschiedenen Initiativen leben Unternehmen die agilen Werte, von Selbstorganisation bis zur Zusammenarbeit interdisziplinärer Teams, vor. Bei sogenannten „Pitching Days“ stellen Mitarbeiter aller Hierarchieebenen ihre Ideen der gesamten Belegschaft vor. Das Besondere: Wird eine Idee durch Schwarmintelligenz als gut empfunden, wird sie vom Ideengeber als Team-Lead umgesetzt. Das Team umfasst wieder alle Hierarchieebenen – doch der Ideengeber leitet das Team unabhängig von seiner eigentlichen Rolle.

*In der Welt geht alles immer schneller.
Auch die Firmen müssen sich immer schneller ändern.
Aber wie machen sie das am besten?
Sergei sagt: Die Firma muss „agil“ sein.
Das heißt: Die Firma soll beweglich sein.
Da sagt der Chef nicht: So wird das gemacht!
Die Leute in der Firma sollen selber entscheiden.
Dann kann sich die Firma schnell ändern.
So kann die Firma immer besser werden.*

*Was heißt agil genau?
Die Leute in der Firma sollen ihre eigenen Chefs sein.
Kein Chef soll den anderen sagen: So wird das gemacht!
Die Leute in der Firma sind selber verantwortlich.*

*Warum soll eine Firma agil sein?
Die Vorteile muss man allen Leuten in der Firma erklären:
- Viele kleine Ziele sind besser als ein großes Ziel.
- Viele kleine Chefs sind besser als ein großer Chef.*

*Was ist die Aufgabe von agilen Chefs?
Sie sollen Vertrauen schaffen bei den Leuten in der Firma. Die Leute in der Firma sollen:
- mutig über ihre Ideen sprechen und die Ideen umsetzen.
- keinen großen Ärger kriegen, wenn das nicht klappt.*

*Wie bleibt die Firma agil?
Die Leute in der Firma sollen den Unterschied überall sehen. Die Chefs sollen gute Vorbilder sein.
Es soll auch spezielle Tage in der Firma geben.
Da dürfen die Mitarbeiter in der Firma ihre Ideen erzählen. Und alle anderen müssen zuhören.
Vielleicht finden die anderen die Idee gut.
Dann wird die Idee ausprobiert.
Der Mitarbeiter mit der Idee wird dann ein kleiner Chef.
Auch wenn er vorher nur ein einfacher Mitarbeiter war.*



Holger Fröhlich

Mit freundlicher Genehmigung des Verlages brand eins



Coworking Spaces als Geschäftsmodell

Marco Jakob war nach dem Studium der Wirtschaftsinformatik Lehrer für Programmieren und Entrepreneurship an der Wirtschaftsmittelschule Bern. Er ist Mitgründer des Effinger (Kaffeebar & Coworking Space in Bern). Schwerpunkte seiner Tätigkeit liegen unter anderem in der Beratung und der Umsetzung neuer Bildungsformen, im Aufbau von Communities und generell "wie man ein Projekt oder eine Firma startet".



Marco, arbeitest du gern?

Ja! Für mich ist es etwas vom Schönsten, kreative Lösungen zu suchen für Probleme und Bedürfnisse in dieser Welt. Meine Berufung ist es, zu arbeiten. Das habe ich neu entdeckt. Nicht als Mittel zum Zweck, nicht um viel Geld zu machen. Meine Berufung ist auch nicht, möglichst viel zu arbeiten. Aber auf jeden Fall zu arbeiten! Ich arbeite gerne viel. Das sind zuweilen

140%, mit fließenden Übergängen zwischen Arbeit und Freizeit. Ich unterscheide nicht mehr zwischen Work und Life. Ich lebe die ganze Zeit.

Ist jemand wie du in deiner Rolle nicht sehr privilegiert?

Das bin ich. In der Schweiz habe ich die Möglichkeit, mein Arbeitsleben frei zu gestalten. Am Ende ist es eine Weltbildfrage. Bin ich gezwungen, einem langweiligen Job nachzugehen? Ich lasse nicht gelten, wenn Leute es gar nicht erst versuchen, ihr Arbeitsleben aktiver zu gestalten. Hätten wir den Mut, die Ausreden zur Seite zu schieben, würden mehr Leute entdecken, dass auch sie einen erstaunlich großen Gestaltungsfreiraum haben. Viele verlegen das schöne Leben auf später, auf Wochenenden, Ferien oder schließlich in die Pensionierung. Die Frage bleibt: Wie lässt es sich proaktiv, schöpferisch sein? Alleine lässt sich das nicht bewerkstelligen.

... und da ist Coworking eine Antwort?

Coworking ist bereichernd. Das Miteinander schafft unerwartete Verflechtungen, die nachhaltig Früchte tragen. Ein Ort, wo man einander ermutigt, nicht zu warten, bis alles perfekt ist. Ein Ort, wo man einander Sicherheit gibt, wenn etwas nicht funktioniert. Denn vieles funktioniert eben nicht. Aber manchmal funktioniert es auch. Dann erlebt man, dass Arbeit echt schön ist, dass man etwas bewirken, formen kann. Dann hat einer so viele Aufträge, dass er anderen davon abgeben kann.



Genauer: Wer ist das Effinger?

Wir sind eine innovative, kreative Community mit einem gemeinsamen Coworking Space und Kaffeebar in Bern. Wir sind eine Heimat für Jungunternehmer, Kreative und andere Weltveränderer, die einander helfen, ihre Ideen in Firmen, Innovationen und soziale Aktionen umzusetzen. Unsere Community besteht aktuell aus über 100 Mitgliedern. Alle Community Members engagieren sich in unterschiedlichen und selbst gewählten Formen, so dass das Zusammenspiel funktioniert. Die Community ist als Verein organisiert und nicht gewinnorientiert. Bei uns gibt es keine Hierarchien. Wir sind überzeugt, dass es in der Arbeitswelt neue Organisationsformen braucht. Im Moment sind wir 26 Jungunternehmerinnen und -unternehmer, die entweder einen Voll- oder Teilzeit-Arbeitsplatz im Effinger haben und verantwortlich sind für den Betrieb vor Ort.

Welche Rolle spielt Geld bei euch?

Es hat nur einen Zweck: Geld ist Investment für weitere Lösungen, nicht zum Behalten. Häufig wird die Welt der Wirtschaft kritisiert. Nun, dann lasst es uns besser machen, anstatt einfach das Feld den bisherigen Akteuren zu überlassen.

Brauchen wir eine neue Theorie des Scheiterns?

Theorien liefern Ausreden, um nichts zu machen zu müssen. Innovation heißt jedoch: Werdet wie die Kinder! Probiert etwas, fällt hin, auch wenn es weh tut. Der große Misserfolg ist der, etwas nicht versucht zu haben. Wenn man Erfolg hat, ist die nächste Aufgabe die, Raum zu schaffen für andere, damit auch sie mehr Handlungsspielraum haben. 🌱

www.effinger.ch hat Kontakt zu oder begleitet Coworking-Spaces in Thun, Luzern, Basel, Aarau und Zürich.

Eine Zusammenfassung der Coworking Szene in der Schweiz:



Zum vertieften Lesen:

Reinventing Organizations visuell: Frederic Laloux und Etienne Appert

Das Interview mit Marco Jakob führte **Dorothea Gebauer**. Sie war bei Gründungen von Schweizer Coworkingspaces dabei und ist überzeugt, dass selbstverantwortlich operierende Netzwerke in Zukunft immer wichtiger werden.

Sprichst du Coworkisch?

Barn-Raising

Ein Begriff der Amish People, der bedeutet, dass man sich in der Community gegenseitig hilft, etwa beim Aufbau einer Scheune («barn»). Er wird vor allem verwendet, wenn eine Community gleich mehrere Coworking Spaces aufbaut oder betreut. Und sich dabei hilft.

Coworkation

Ein Kofferwort aus «work» und «vacation» (Ferien). Gedacht für Leute, die im Coworking Space nicht nur arbeiten, sondern gleich übernachten wollen. Das New Yorker Unternehmen Roam ist spezialisiert auf diese Lifestyle-Kombination, ebenso die mittelamerikanische Hotelgruppe Selina.

Coworking-Etikette

Die Basisregeln im Gemeinschaftsraum: Nicht laut telefonieren. Keine Essensreste produzieren oder liegenlassen. Diskretion bewahren, falls einem Interna zu Ohren kommen. Gemeinschaftsflächen sauber halten. Gebuchte Termine einhalten.

Dedicated Desk Fix

eigener Schreibtisch im Coworking Space, gegen Aufpreis buchbar.

Host

Das ist der Betreiber des Coworking Space und Gastgeber für die Coworker. Hubonauten sind – mindestens in der Sprache der Organisation Impact Hub – sozialkompetente Geister, die im Workspace als Host amten und dabei Members bei Laune halten, für geordneten Kaffeestrom sorgen und auch mal Führungen anbieten.

Serendipity

Zufällige Beobachtung von etwas nicht Gesuchtem. Beschreibt, was Coworking eigentlich bezweckt: eine Inspirations-Tankstelle. Die Vernetzung mit Menschen, die man im konventionellen Arbeitszwinger nie getroffen hätte.

Soziokratie

Idealistische Sichtweise eines Coworking Space und seiner Mitglieder. Eine Organisationsform, die Mitverantwortung für das große Ganze wie auch für das einzelne Glied einer Community propagiert.



Homeoffice mit Kindern ist wie Zähneputzen mit Nutella

Die New-Work-Trends wurden durch den Digitalisierungsschub der Corona-Pandemie enorm beschleunigt. Zeit- und ortsunabhängiges Arbeiten ist für einen Großteil der Bevölkerung "normal" geworden. Aber "Homeoffice mit Kindern ist wie Zähneputzen mit Nutella", wie es in einem Tagesschau-Kommentar Kirsten Girschick bereits im April 2020 feststellte.

Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist nicht nur ein Frauenthema – es ist eine gesamtgesellschaftliche Aufgabe! Wenn wir die verschiedenen Megatrends, die unsere heutige Zeit prägen, einmal im Kontext der Familie betrachten, dann merken wir: Wir sind nicht gut und erst recht nicht zukunftsfähig aufgestellt.

Die Dynamik am Arbeitsmarkt verzeiht lange Pausen kaum, worunter bei allen vermeintlichen Gleichstellungsbemühungen noch immer die Mütter die Hauptleidtragenden sind. Sie sind diejenigen, die fehlende Kitaplätze, Homeschooling oder die rund 70 Ferientage im Jahr mit ihren langen Erziehungszeiten oder Teilzeitarbeit kompensieren.

Gleichzeitig schwelt aber der Fachkräftemangel über der alternden deutschen Gesellschaft. Studien zufolge werden mit dem kollektiven Renteneintritt der Babyboomer-Generation ab 2025 rund 2,9 Millionen Stellen unbesetzt bleiben.

Mein Lösungsansatz:

Coworking-Spaces mit integrierter Kinderbetreuung überall da, wo die Familien leben. Es müssen neue

Betreuungsplätze für Krippenkinder geschaffen werden, denn im Schnitt sind 15,1% der deutschen Kinder unter drei Jahren nicht versorgt, obwohl ihre Eltern einen Bedarf an Betreuung gemeldet haben und einen Rechtsanspruch haben.

Würden die Eltern direkt nebenan aber konzentriert arbeiten, könnte die Betreuungs- gleich Arbeitszeit viel effektiver genutzt werden. Sie wäre nicht nur stressfreier durch gesparte Wegzeit, sondern auch bedarfsgerechter. Damit könnten insbesondere Mütter früher oder vollzeitnah wieder einsteigen. Daneben entlastet auch die Gemeinschaft unter Gleichgesinnten den angespannten Alltag erwerbstätiger Eltern.

Als dritte wichtige Komponente sind noch die Betreuungspersonen zu betrachten. Die Prognos AG statuiert: Bis 2030 werden 199 000 Erzieherinnen und Erzieher fehlen. Eine große Chance liegt meiner Meinung nach in der sogenannten Kindertagespflege. Diese Tagesmütter (oder -väter) können als Quereinsteiger qualifiziert werden, um dann in Kleingruppen für Kinder von 0 bis 14 Jahren professionelle, aber doch familiennahe Betreuung zu leisten. Dieses Format ließe sich auch besser als beispielsweise eine Krippe oder Kita in gewerbliche Immobilien integrieren.

Durch die Ergänzung flexibler, stundenweiser Betreuung etwa zu Randzeiten wären wir einen großen Schritt näher an einer gelungenen Vereinbarkeit – eine WIN-WIN-WIN Situation, würde ich sagen. 🌱

Michelle Bäßler

ist die Gründerin von COSI (COworking plus BabySitting) und Initiatorin vom Verein C3 Coworking Childcare Connection. Im Buch „Coworking: aufbrechen, anfangen, verändern – Chancen und Inspirationen für Gemeinden und Organisationen“ vertieft sie das Thema noch und spricht auch über konkrete Ansatzpunkte für Kirche, Politik und Zivilgesellschaft.



Ein WIN-WIN-WIN-Situation



Fuckups feiern – kein kreatives Arbeiten ohne Scheitern

„Fail early and fail often – scheitere früh und scheitere häufig“ lautet ein Grundprinzip im Innovations-Zyklus Design Thinking. Entwickelt wurde Design Thinking von Stanford-Professoren und zuerst von der Design- und Innovationsberatung IDEO eingesetzt, um knifflige Probleme zu lösen und Neues in die Welt zu bringen. Dabei ist von Anfang an völlig klar, dass Fehler und Scheitern Teil des Prozesses sein werden und sogar sein müssen, damit bestmögliche Lösungen entstehen.

Eine neue Kultur der Fehlerfreundlichkeit ...

Doch wie legt man die – meist seit der Grundschule erlernte – Überzeugung ab, dass Scheitern schlimm ist und tunlichst vermieden werden muss? Die Erkenntnis, dass es eine neue Kultur der Fehlerfreundlichkeit braucht, wo immer kreativ und innovativ gearbeitet wird, hat unter anderem 2012 in Mexiko City zu dem Format der „Fuckup Nights“ geführt.

... fördert die Experimentierfreudigkeit ...

Die Kernidee: Unternehmensgründerinnen sprechen über ihr Scheitern, um einen innovativen Umgang mit Misserfolgen zu etablieren. „Ziel ist es, eine Kultur des Scheiterns einzuführen. Scheitern – fernab von Schande – wird als notwendige Erfahrung gesehen, die mitunter der Schlüssel zum Erfolg sein kann.“ Das englische Wort Fuckup bedeutet „Missgeschick“ oder „Fehler“, man könnte auch

"FEHLER SIND KEIN
NOTWENDIGES ÜBEL.
SIE SIND GAR KEIN ÜBEL.
SIE SIND DIE UNVERMEIDBARE
KONSEQUENZ, WENN MAN
ETWAS NEUES TUT. "

– ED CATMULL,
MITGRÜNDER VON PIXAR

von der „Nacht des Scheiterns“ reden. Von Mexiko aus wurde das Veranstaltungskonzept in andere Länder exportiert und erfreut sich vor allem in Großstädten großer Beliebtheit. Meist berichten vorab ausgewählte gescheiterte Gründer von ihren Erfahrungen und teilen den Zuhörenden ihre Learnings mit. So wird auch eine Kultur der Experimentierfreudigkeit gefördert – denn jedes Experiment kann auch misslingen – und gemeinsam wird aus den Erfahrungen anderer gelernt.

... und ermöglicht auch neue Formen von Kirche und Gemeinde

Was einen breiten Konsens in der StartUp-Szene hat, könnte (und müsste?) christlichen Gemeinschaften eigentlich umso näher sein. Wer neue Wege erkunden möchte, mit anderen die Gute Nachricht von Gottes Präsenz und Erlösung in dieser Welt zu entdecken, wer neue Formen von Kirche und Gemeinde gestalten will – auch der / die wird Fehler machen; manches wird scheitern, manches wird mehrere und unterschiedliche Anläufe

brauchen. Wie gut, wenn Erfahrungen auf diesem Weg ehrlich geteilt und besprochen werden können. Wie gut, wenn wir eine gnädige Kultur des Ermöglichens und Ausprobierens prägen. Vielleicht auch mit Fuckup Nights, die es mittlerweile auch im kirchlichen Bereich gibt. 🌱



Katharina Haubold

ist Projektreferentin für FreshX an der CVJM-Hochschule und beim Deutschen FreshX-Netzwerk e.V.

Sozial wird neu gedacht

Wie sozial ist New Work – kann New Work sein? Was bedeutet New Work für die Altenpflegerin, den Banker, die Ärztin, den Seelsorger, den Referenten für diakonische Profilbildung? Was ist es uns wert, die Menschen, um die es letztlich geht, im Blick zu behalten und das Miteinander neu zu leben?



EINE REPORTAGE VON THOMAS WINGERT

Das Innolab der Evangelischen Bank

Es war Joachim Stängle, der für mich den Kontakt zu Dr. Malte Frederik Möller hergestellt hat, dem Geschäftsführer des Change Hub in Berlin, einer Tochtergesellschaft der Evangelischen Bank aus Kassel. Joachim Stängle ist selbständiger Berater und Moderator für Veränderungsprozesse. Bei einem ersten Zoom-Meeting hat er mich dann Herrn Dr. Möller vorgestellt, einem agilen, freundlichen und kompetenten Mitt-Dreißiger, ganz so wie die jungen Männer hier aus der Nachbarschaft. Er lud uns spontan nach Kassel ein, um das Innolab der Evangelischen Bank live zu erleben – einen Raum im neuen Hauptsitz in Kassel, der dem Change Hub in Berlin nachempfunden ist. So fuhren Joachim Stängle und ich gemeinsam von Stuttgart nach Kassel. Die Evangelische Bank liegt dort zentral in der Innenstadt und erstrahlt nach einem längeren Umbauprozess nun in neuem Glanz. Gespannt betraten wir eine große Halle. Wo ein Kunde eine Schalterhalle erwarten würde, begegnete erst einmal irritierende Leere. Mit viel Oberlicht erinnert der Raum eher an eine Kathedrale denn an eine Bank. Neben Herrn Dr. Möller, dem Geschäftsführer des Change Hub in Berlin und zugleich Leiter des Business Developments bei der Evangelischen Bank, erwarteten uns Carina Schmidt, Senior Change Managerin der Evangelischen Bank, sowie ein Team aus Fotografen und Mitarbeitenden des Corporate Newsrooms. Nun wollte ich das Innolab sehen und von Dr. Malte Frederik Möller und Carina Schmidt hören, was ein Innolab und ein Change Hub eigentlich sind.

Malte Frederik Möller: Wir haben 2019 aus der Evangelischen Bank (EB) heraus eine Initiative gestartet, in der Co-Creation mit Kunden, strategischer Weitblick und Vernetzung der Social Impact Community zusammenkommen, und natürlich wollten wir einen Namen, der genau das ausdrückt. Schlussendlich sind wir bei „Change Hub“ gelandet, was ja genau genommen zwei Wörter sind: zum einen „Change“, also Veränderung, und zum anderen „Hub“, also so etwas wie ein Verbinder oder ein Verteiler. Das drückt schon ziemlich genau aus, was wir dort machen,

denn der Change Hub ist ein Ort für Veränderung und für gemeinsames Handeln der sozialwirtschaftlichen Akteure, um gemeinsam gesellschaftliche Wirkung zu entfalten. Wir glauben fest daran, dass die Sozialwirtschaft und die Gesundheitspflege mit ähnlichen, aber unglaublich großen Herausforderungen konfrontiert sind. In unseren Augen macht es also Sinn, sich diesen Herausforderungen gemeinsam zu stellen, Aufgaben und Projekte co-kreativ zu bearbeiten, anstatt eine Vielzahl individueller Lösungen zu entwickeln, die nicht zueinander passen und unter einem nicht effizienten Ressourceneinsatz zustande gekommen sind.

Carina Schmidt: Ich arbeite in der Change Unit der Evangelischen Bank. Wir sind ein Team innerhalb der Bank, das sich um die kulturelle Entwicklung der Organisation kümmert und die damit verbundenen Veränderungsprozesse begleitet. Wenn sich die Bank verändert und weiterentwickelt, beispielsweise durch Digitalisierung oder veränderte Kundenbedürfnisse, dann genügt es nicht, neue Methoden, Prozesse oder Technologien einzuführen, sondern man muss idealerweise die Menschen mitnehmen und berücksichtigen, dass sich die Zusammenarbeit, das Zusammenwirken vielleicht ebenfalls verändern und anpassen müssen.

Ein aktuelles Beispiel: Seit dem Umbau unseres Hauptsitzes haben wir ein neues Bürokonzept. Dort arbeiten wir in Open-Space-Büros – also gemeinsam auf einer großen Fläche anstatt in Einzel- oder Zweierbüros. Bei solch einer Veränderung ist es wichtig, Mitarbeitende mitzunehmen, frühzeitig über das geplante Konzept zu informieren und es erlebbar zu machen sowie Raum für Fragen und Dialog zu schaffen, damit sich jeder Schritt für Schritt an die neue Arbeitsumgebung gewöhnen kann.

„DER CHANGE HUB IST EIN ORT FÜR VERÄNDERUNG UND FÜR GEMEINSAMES HANDELN DER SOZIALWIRTSCHAFTLICHEN AKTEURE, UM GEMEINSAM GESELLSCHAFTLICHE WIRKUNG ZU ENTFALTEN.“

– DR. MALTE FREDERIK MÖLLER



Zukunftsorientierung in der Evangelischen Bank – innovativ und vernetzt

Eine Bank stellt sich vor

Die Evangelische Bank ist als genossenschaftlich geprägte Nachhaltigkeitsbank zukunftsfähig aufgestellt, weil sie den Weg der digitalen Transformation bereits vor einigen Jahren eingeschlagen hat und diesen seitdem erfolgreich beschreitet. Die Bank hat einen Transformationsprozess am gesamten Geschäftsmodell vollzogen. Damit hat sie auf ein verändertes Kundenverhalten reagiert und sich mit innovativen Lösungen auf einen unausweichlichen Paradigmenwechsel – vor allem bedingt durch die Digitalisierung – eingestellt. Die Bank hat eine angepasste digitale Unternehmenskultur entwickelt, in der unter anderem die Maxime *Netzwerke statt Silos* eine entscheidende Rolle spielt.

Themen wie Veränderungs- und Innovationsbereitschaft werden immer wichtiger und so müssen Unternehmen nach neuen Wegen und Lösungen suchen, um weiterhin erfolgreich zu sein. Als Bank, die sich als ganzheitlicher Partner ihrer Kunden versteht, begleitet die EB ihre Kunden auf diesen neuen Wegen und lässt sie an ihren eigenen Erfahrungen partizipieren. Mit dem Change Hub wurde dazu in Berlin ein Ort geschaffen, an dem und mit dem das möglich wird. Das Ziel: Organisationen optimal auf die Herausforderungen der kulturellen und digitalen Transformation vorzubereiten. Netzwerke spielen hierbei eine besonders wichtige Rolle.

So hat sich die Evangelische Bank auch dem neuen Netzwerk „Digital Urban Center for Aging & Health“ (DUCAH) in Berlin als Gründungspartner angeschlossen. Ziel von DUCAH ist die Vernetzung der Sozial- und Gesundheitswirtschaft mit der Wissenschaft und mit Entwicklern innovativer Lösungen. „Für uns ist die Tätigkeit in diesem Netzwerk ein bewusster und zielgerichteter Beitrag, unsere Kunden in der Gesundheits- und Sozialwirtschaft beim Change zu begleiten – konkret bei der Digitalisierung und Transformation in der Pflege“, erklärte Thomas Katzenmayer, Vorstandsvorsitzender der Evangelischen Bank.

Was soll sich denn in Kirchen und Unternehmen verändern? Im Gespräch mit Dr. Malte Frederik Möller und Carina Schmidt über die Inhalte von Veränderungsprozessen, die kirchliche Unternehmen zurzeit betreffen – und in vergleichbarer Weise Kirchen und Kirchengemeinden.

Carina Schmidt: Die Veränderungsprozesse im Unternehmen sind so vielfältig wie die Veränderungen, die in unserer Umwelt und Gesellschaft im Moment passieren. So können Veränderungen bei Strategien und Geschäftsmodellen, Prozessen und Strukturen, Haltung und Einstellung sowie bei Formen und Modellen der Zusammenarbeit ansetzen. In der Regel stehen jedoch die verschiedenen Ebenen in Wechselwirkung zueinander. So setzt eine Veränderung auf struktureller Ebene auch immer eine Veränderung in der Haltung voraus. Wenn wir davon ausgehen, dass unsere Arbeitswelt immer komplexer wird, stoßen wir mit unseren gewohnten Lösungsansätzen schnell an unsere Grenzen. Häufig reichen unsere Kenntnisse und Erfahrungswerte nicht mehr aus, um Antworten zu finden. Zusätzlich müssen wir uns immer schneller auf sich verändernde Rahmenbedingungen einstellen. Wenn wir daher neue Formen der Zusammenarbeit, zum Beispiel Co-Creation oder eine agilere Arbeitsweise, realisieren möchten, können wir nicht in den gewohnten Abteilungsstrukturen verhaftet bleiben, sondern müssen in übergreifenden Strukturen zusammenkommen und vernetzt arbeiten. Dies wird räumlich durch unsere neue Bürowelt unterstützt. Doch das Raumkonzept allein genügt dabei nicht. So beleuchten wir gerade zum Beispiel unsere Unternehmenswerte und schauen, ob diese Werte, so wie sie in der Vergangenheit definiert wurden, unseren heutigen Anforderungen noch ausreichend Rechnung tragen. Wir prüfen, wie wir sie weiterentwickeln, modernisieren, öffnen können.

Malte Frederik Möller: In der Unternehmensgruppe der Evangelischen Bank adressieren wir Veränderungen, die für uns als Unternehmen überlebenswichtig sind, ganzheitlich: Change Unit als interne Abteilung und Change Hub als externer Partner für die Kunden der Sozialwirtschaft ergänzen sich hierbei perfekt. Es geht im Change Hub etwa darum, Trends anzuschauen, die für alle Akteure der Social Impact Community, also der Gesundheits- und Sozialwirtschaft, bedeutsam sind. Ich brauche gar nicht erst das Thema Konnektivität oder Digitalisierung zu bemühen, denn das ist uns allen klar, das erleben wir täglich. Darüber hinaus bewegen uns eine Vielzahl zusätzlicher Trends – der Bereich Nachhaltigkeit etwa. Wie ist eigentlich meine Organisation aufgestellt, um einen möglichst geringen Fußabdruck zu hinterlassen und sozial wirksam zu sein? Das ist ein Thema, das unsere Branche trifft, das uns als Finanzdienstleister trifft, das uns als Gesellschaft insgesamt bewegt, und es sollte auf der Agenda unserer Kunden besonders hoch priorisiert werden. Neben Nachhaltigkeit gibt es weitere Trends, die über die Zukunft vieler Organisationen mitbestimmen: Regulatorik, soziokulturelle Entwicklungen, aber natürlich auch Technologien: Für alle Organisationen – egal ob Kirche, Gesundheitswirtschaft oder Finanzdienstleister – gilt, dass man sich anschauen muss, wie man sich in diesem Wirrwarr von Trends bestmöglich positionieren kann. Wenn wir uns nicht mit dem Wunsch von Menschen auseinandersetzen, die ihre Devices immer dabei haben wollen, die Produkte und Dienstleistungen zu einem hohen Anteil online beziehen wollen, dann verlieren wir die Menschen und dann bricht uns im Zweifel auch eine Kundenbeziehung weg. Und das gilt im Gesundheitssektor genauso wie in der Kirche oder in einer Bank. Deswegen schauen wir uns im Change Hub diese Herausforderungen mit den Kunden gemeinsam co-kreativ an. Wir sind aber nicht diejenigen, die Antworten darauf geben, sondern wir sind diejenigen, die das Thema beleuchten und unterschiedliche Akteure und Expertisen zusammenbringen. Wir verbinden sozusagen die Perspektiven in Bezug auf einen Problembereich, um Lösungen gemeinschaftlich zu entwickeln.

**„SO SETZT EINE VERÄNDERUNG
AUF STRUKTURELLER EBENE AUCH
IMMER EINE VERÄNDERUNG IN
DER HALTUNG VORAUSS.“**

– CARINA SCHMIDT



Welche Science Fiction macht das Rennen?

Das Pflegeheim der Zukunft

Wenn ich das Pflegeheim der Zukunft vor mir sehe und die Menschen, die es bewohnen und darin arbeiten, dann sehe ich ein ganz menschliches, intensives Miteinander. Durch eine starke Entlastung bei der Dokumentation und Überwachung des Gesundheitszustands durch Roboter, durch die körperliche Entlastung der Mitarbeitenden durch Exoskelette ist die Pflege von Menschen ein attraktives Arbeitsfeld für kommunikative, zugewandte Menschen. Die Mitarbeitenden in der Pflege alter Menschen bringen ein hohes Maß an Motivation mit und können sie leben.

Meine Vision ist, dass wir es irgendwie schaffen, mit Hilfe von Technologien, auch mit anderen Organisationsprinzipien, in diesem Bereich die Menschen im Fokus zu behalten und uns über digitale Wege Erleichterung zu verschaffen, damit die Pflege wieder im Vordergrund stehen kann.

Thomas Wingert

Fortsetzung >



„JEDE VERÄNDERUNG BEWIRKT WIDERSTAND. AUCH VERÄNDERUNG ZUM GUTEN.“

An diese Feststellung von Michael Herbst denke ich, als ich zusammen mit Joachim Stängle, Dr. Malte Frederik Möller und Carina Schmidt von der Evangelischen Bank über Widerstände gegen Veränderung ins Gespräch komme. „Ändern und Bessern sind zweierlei“ meinte schon Martin Luther. Ist wirklich jede Veränderung eine gute Veränderung?

Bei unserem Gespräch setzen Herr Dr. Möller und Frau Schmidt voraus, dass jede Veränderung aus einer Notwendigkeit heraus passiert. Das Innolab der Evangelischen Bank ist vergleichbar mit einer Innovations-Spielwiese, die durch die Art ihrer Einrichtung und Gestaltung zum gemeinsamen Weiterdenken einlädt und herausfordert. Unternehmensinterne Veränderungen werden hier initiiert, gemeinsam gestaltet und in die Umsetzung gebracht. Ob sich Mitarbeiter allerdings darauf einlassen können, hängt von vielen Faktoren ab: „Wo steht jemand gerade? Welche Bedürfnisse hat diese Person? Und was ist vielleicht in ihrem persönlichen Kontext gerade passiert? Welche Ängste, Sorgen oder Fragen hat die Person? Von welcher Veränderungsgeschwindigkeit und -häufigkeit ist sie betroffen? Wie sehr ist sie es gewohnt und geübt, mit Veränderung umzugehen? Inwieweit möchte die Person aktiv mitwirken? Wie sieht das Umfeld aus, wie hoch ist die Fehlertoleranz? Wie groß ist das Vertrauen, das entgegengebracht wird? Darf ich überhaupt mutig sein, Dinge auszuprobieren? – Führung spielt dabei eine entscheidende Rolle“, erklärt Carina Schmidt, Senior Change Managerin der Bank. „In Veränderungsprozessen ist es unsere Aufgabe, genau hinzuschauen und die betroffenen Personen dort abzuholen, wo sie gerade stehen, um sie optimal durch die Veränderung zu begleiten. Wir glauben nicht, dass es für die eine Sache die eine Lösung gibt.“

Dr. Malte Frederik Möller, der Geschäftsführer des Change Hub, erinnert sich an den Kommentar eines kritischen Besuchers: „Ich hätte nicht gedacht, dass agiles Arbeiten auch so Spaß machen kann!“ Dabei setzt Dr. Möller ganz auf selbstverstärkende Motivation. Wenn jemand einbezogen wird und an einer Lösung mitarbeitet, dann wird es ihm leichter fallen, das Ergebnis zu akzeptieren und nach außen zu vertreten.

Ein Beispiel dafür ist die Umsetzung der Digitalisierungsroadmap der Bank 2018. Damals hatte der Vorstand zu einer StartUp-Tour nach Berlin eingeladen. Die Mitarbeitenden sollten sich zur Teilnahme bewerben. Der Tenor war: „Ich möchte dieses Neuland erkunden.“ Anschließend ging eine Vielzahl von sehr kreativen Bewerbungen ein und ein Teil der Belegschaft machte sich auf den Weg nach Berlin. Die gemeinsamen Erlebnisse und der Erfahrungsaustausch haben die Mitarbeitenden nochmal neu zusammengebracht, sie sind den Entrepreneuren der kleinen StartUps begegnet und haben begonnen, von ihnen zu lernen. „Warum sind die so anders, so speziell? Was können wir für uns daraus lernen?“ Auf diese Weise hat ein Multiplikatoreffekt die Bank als Ganzes erfasst. In dieser Phase wurde es wichtig, auch Mitarbeitenden, die gegenüber manchen Themen weniger aufgeschlossen sind, zuzuhören, über das, was sie einwenden und sagen, nachzudenken und ihre Argumente nachzuvollziehen. Bei dieser StartUp-Tour in Berlin entstanden unheimlich kreative Ideen.

Noch einmal O-Ton Dr. Malte Frederik Möller: „Die Teilnehmenden an der EB-Lernreise mussten sich durch ihre Bewerbung tatsächlich erst einmal mit ihrer eigenen Motivation für das Thema auseinandersetzen und sind dann auch mit einem anderen Commitment und einer anderen Haltung an die bevorstehenden Veränderungen im Zuge der Digitalisierung herangegangen. Auf diese Weise haben wir erreicht, dass sich eine Vielzahl an Mitarbeitenden mit dem Thema identifiziert und den Prozess aktiv mitgestaltet.“

Joachim Stängle, Carina Schmidt, Thomas Wingert und Malte Frederik Möller





Bleibt die Evangelische Bank eine Bank?

Das vielfach übliche Geschäftsmodell: „Wir finanzieren, der Kunde trägt das Risiko“ weicht aktuell einem Geschäftsmodell, bei dem sich die Bank stärker mit den Projekten ihrer Kunden identifiziert und sie wie Anteilseigner auch inhaltlich begleitet. Eine evangelische Bank, die ja den Kirchen gehört, sucht nach ganzheitlichen Lösungen; sie begleitet kirchliche, soziale und diakonische Veränderungsprozesse und Projekte auch inhaltlich, als wäre sie Teil davon. Natürlich entsteht auf diese Weise eine gegenseitige Abhängigkeit, die aber Sinn macht, da – und hier schließt sich der Kreis – die Bank ja den Kirchen gehört.

Was aber sind die Kriterien, nach denen ein Projekt, eine Kirchengemeinde oder eine Arbeit als zukunftsfähig bewertet wird? Christliche Gemeinde entsteht nicht vor allem durch technologische Innovation, sondern durch ein Gespür für das, was das Herz der Menschen bewegen kann. Das zu erspüren war seither eher nicht die Stärke vieler Banken. Vielleicht öffnet der Change Hub ja auch hierbei neue Türen.

Thomas Wingert

Fortsetzung >



Ein Blick in die Zukunft unserer Banken und zurück

Den Rückweg von Kassel habe ich dann alleine per ICE angetreten. Nichts Futuristisches mehr. Überall Menschen mit FFP2-Masken und der Geldautomat hat nicht funktioniert. Und wieder einmal war in Mannheim Endstation für meinen Zug, weil bei der Bahn nichts mehr ging. Gegenwart pur. Die Zukunftsbilder der vergangenen Stunden sahen irgendwie chicer aus. Und dennoch hat diese Zukunft bereits begonnen und mir geht nicht mehr aus dem Kopf, welche Veränderungen auf den Weg kommen würden, wenn es im Oberkirchenrat oder im Bildungszentrum unserer Kirchen ein Innolab für Gemeinden gäbe. An diesem Nachmittag habe ich auch gefragt, was sich in der Evangelischen Bank auf diesem Weg schon alles verändert hat.

Carina Schmidt: Das sind typische Artefakte – Dinge, die man äußerlich sehen kann. Beispielsweise der Kleidungsstil, der sich gelockert hat, oder dass man sich duzt in der Bank, oder dass wir nicht mehr in Einzelbüros arbeiten. All das sind Veränderungen, die man sofort erkennen kann und die sich in den letzten Jahren entwickelt haben. Von den äußeren Faktoren einmal abgesehen, gibt es aber auch eine kontinuierliche Entwicklung hin zu einer offeneren und agileren Haltung. Das Miteinander ist bei der Evangelischen Bank sehr herzlich und etwas Besonderes – die hohe Werteorientierung spürt man sofort. Diese gilt es in Zeiten der Veränderung zu bewahren und zu stärken. Und dennoch lassen sich auch Veränderungen im Miteinander erkennen. Was sich verändert, ist beispielsweise der Wille oder auch der Mut, sich in die Gestaltung aktiv einzubringen und unabhängig von Position, Lebensalter oder Hierarchie auf Augenhöhe zu diskutieren und zu arbeiten.

Parallel dazu legen wir den Fokus auf eine wirklich gelebte Kundenzentrierung – das bedeutet für uns, dass wir unsere Kunden nach ihren Bedürfnissen fragen und aktiv in die Lösungsentwicklung einbeziehen.

Malte Frederik Möller: Wenn wir uns anschauen, wie sich die Evangelische Bank noch vor wenigen Jahren dargestellt hat, dann ungefähr so: eine Bank mit einer Tochtergesellschaft. Heute sind wir eine ganze Unternehmensgruppe mit mehreren Gesellschaften und wir sind auch eine Bank. Daran kann man ablesen, dass wir heute in vielen Bereichen „beyond banking“ – also jenseits vom Bankgeschäft – aktiv sind, weil wir der Auffassung sind, dass unsere Kunden an vielen Stellen Lösungen benötigen, die wir mit einer besonderen Branchenexpertise gepaart mit Finanzierungs kompetenz optimal bieten können.

Wir haben beispielsweise mit der EB-Sustainable Real Estate eine Gesellschaft gegründet, die sich ganz spezifisch mit der Frage befasst: Wie können wir nachhaltig das Immobilienportfolio unserer Kunden entwickeln und innovative Quartierslösungen schaffen? Da geht es beispielsweise darum, was passiert, wenn Gemeinden zusammengelegt werden und ich von zwei Gemeindehäusern nur noch Verwendung für eines habe. Welche Optionen haben unsere Kunden dann bei einer wirtschaftlichen Neugestaltung? Wir wollen für unsere Kunden auch für diese Fragen, die hier auftauchen, ein strategischer Partner sein – so wie wir es seit jeher schon im Bereich der Finanzierung sind und wie es unsere Satzung hergibt. Daneben sehen wir aber eben auch eine Vielzahl von anderen partnerschaftlichen und ganzheitlichen Aufgaben, die uns herausfordern: Was müssen wir tun, dass wir dieser ganzheitliche strategische Partner sein können? Im Change Hub werden tagtäglich neue Ansätze hierzu entwickelt. Die EB ist hier also auf einer Reise, die tatsächlich schon vor längerer Zeit angefangen hat, Gott sei Dank. 🌱

„ WAS SICH VERÄNDERT, IST BEISPIELSWEISE DER WILLE ODER AUCH DER MUT, SICH IN DIE GESTALTUNG AKTIV EINZUBRINGEN UND UNABHÄNGIG VON POSITION, LEBENSALTER ODER HIERARCHIE AUF AUGENHÖHE ZU DISKUTIEREN UND ZU ARBEITEN.“

– CARINA SCHMIDT





**„AUCH WENN DU NICHT ERREICHST,
WAS DU DIR WÜNSCHST – DU
WIRST NICHT MIT LEEREN HÄNDEN
ZURÜCKBLEIBEN.“**

GEISTLICHER IMPULS

Auf Erfolg programmiert?

Ein Handwerk von der Pike auf gelernt, Studium an einer Elite-Universität, erfolgreicher Promoter mit Vision – so lässt sich die Karriere des Zeltmachers, hochgebildeten Pharisäers und Weltgeschichte schreibenden Apostels Paulus mit heutigen Worten beschreiben. Mit Feuereifer hatte er sich als junger Mann – im Team mit anderen – für den jüdischen Glauben eingesetzt. Jeder New-Worker hätte seine helle Freude an ihm gehabt. – Bis er aussteigt!

Denn vor Damaskus tritt Jesus Christus in sein Leben und stellt seine Werteskala auf den Kopf. Fortan brennt er leidenschaftlich für das Evangelium des gekreuzigten und auferstandenen Herrn. Und auch das mit maximalem Erfolg! Immerhin bringen er und seine Mitarbeiter die Frohe Botschaft in die ganze damals bekannte Welt.

Gleichzeitig sind auch Erfahrungen des Widerstandes seine ständigen Begleiter. Anfeindungen von außen bringen ihn mehr als einmal ins Gefängnis und in Lebensgefahr. Am meisten aber macht es ihm zu schaffen, wenn Mitchristen ihn persönlich angreifen: „Welche besonderen spirituellen Erfahrungen kannst du aufweisen? Andere Redner kommen viel besser rüber und sprechen unsere Gefühle an. Und woher nimmst du überhaupt den Auftrag, zur Umkehr zu rufen?“

Auch bei New Work, neuen Methoden und neuen Arbeitsbedingungen wird es nicht ausbleiben, dass die Mission der Verantwortlichen grundsätzlich in Frage gestellt wird, dass Neuanfänge auch zum Scheitern verurteilt sein können. –

Dann ist da noch die persönliche Schwäche des Paulus. Er redet von einem „Pfahl im Fleisch“. Eine Krankheit? Ein Augenleiden? Depressionen? – Wie oft betet er zu Gott, er möge ihn von der Schwäche befreien, ihm Stärke schenken. Doch dann entdeckt er:

Gerade wenn ich schwach bin, bin ich stark
(2. Kor 12,10).

Das erinnert mich aktuell an die Klima-Aktivistin Greta Thunberg. Trotz – oder dank – ihres Asperger-Syndroms hat sie eine weltweite Bewegung in Gang gesetzt.

Für Paulus kommt noch etwas hinzu: Er hat erfahren, dass beides, Gelingen und Scheitern, von der Gnade Gottes umschlossen ist. Christus sagt zu ihm:

„Gnade ist alles, was du brauchst“ (2. Kor 12,9)

„Auch wenn du nicht erreichst, was du dir wünschst – du wirst nicht mit leeren Händen zurückbleiben.“ Gnade ist nicht der Trostpreis für Verlierer. Gnade ist die Zusage: Es gibt einen, bei dem du angesehen bist, mit oder ohne Erfolg.

Damals wie heute werden Fleiß, Bildung, Motivation und Vision viel mit Erfolg zu tun haben. Umso ermutigender finde ich, dass die Bibel auch bei Überfliegern wie Paulus realistisch und ehrlich die andere Seite des Erfolgs benennt. Ob Old School oder New Work: Die Bibel lädt uns ein, im Gelingen und Misslingen dem zu vertrauen, der uns gnädig ansieht und Schwäche in Stärke verwandeln kann. 🌱



Karl-Heinz Essig

ist Pfarrer und arbeitet bei den Missionarischen Diensten. Schwerpunkte seiner Arbeit sind Glaubenskurse und die Hauskreisarbeit.



Einander auf Augenhöhe begegnen

Wie Zusammenarbeit funktionieren kann, wenn verschiedene Kulturen, Mentalitäten und Religionen einander begegnen, und was wir daraus für unseren Umgang miteinander lernen können, das vermittelt uns das Interview mit der Ärztin Dr. Gisela Schneider. Matthias Hiller war mit ihr im Gespräch.

Deutsches Institut für ärztliche Mission – da klingen Medizin und Mission an. Mit beidem verbinden Menschen doch eher steile Hierarchien und nicht „irgendwas mit New Work“?

Ja, danach werden wir immer wieder gefragt. „Deutsches Institut für ärztliche Mission“ (Difäm) – das hat historische Wurzeln. Das Difäm ist über 100 Jahre alt. Damals kam der schwäbische Unternehmer Paul Lechler mit dem Missionsarzt Georg-Eugen Liebendörfer zusammen, der aus Indien zurückkam. Paul Lechler lebte als Unternehmer nach dem Motto: „Unser Christentum darf nicht bloß Weltanschauung sein, sondern es muss sich durch die Tat bewähren.“ Und in den Begegnungen mit Liebendörfer wurde dem Unternehmer deutlich, dass die Arbeit in Übersee krank machen kann. Unternehmer und Arzt entwickelten dann gemeinsam die Vision, dass Menschen, die aus Missionseinsätzen zurückkommen, wieder gesund werden sollen. So entstand das erste Genesungsheim. Und schon damals haben Medizin, Mission und der Privatunternehmer jeweils ihren Teil dazu beigetragen, dass Menschen gesund blieben oder wieder gesund wurden.

Oft stehen wir Christen ja im Generalverdacht, die Wahrheit gepachtet zu haben. Und auch Ärzte verdienen sich manchmal schon aktiv den Spitznamen der „Halbgötter in Weiß“.

Für mich ist das Leben als Christin zuerst eine Frage der Beziehung und nicht ein Anspruch auf die gepachtete Wahrheit. Als Ärztin habe ich natürlich viel Fachwissen. Insbesondere wenn man in Afrika arbeitet, wird einem die Autoritätsposition oft zugeschrieben. Da ist es wichtig, wie ich damit umgehe: Ich möchte andere mitnehmen und gemeinsam nach Lösungen suchen. Anders geht es nicht: In den ersten Jahren in Gambia war ich einzige Ärztin für 150000 Menschen. Da braucht es die Zusammenarbeit im Team. Meine Rolle sehe ich als „Ermöglicherin“ für viele: Menschen mitnehmen, ausbilden, weiterbilden, das Wissen im Team multiplizieren. Die Arbeit in multidisziplinären Teams ist ein Grundpfeiler der Arbeit im Gesundheitswesen. Mit Macht und Hierarchie geht das nicht. Teamarbeit geht schon lange nur noch interdisziplinär und auf Augenhöhe. „New Work“ haben wir das bisher nicht genannt – aber gelebt wird das schon lange.

„Netzwerke statt Hierarchien“ ist tatsächlich so ein Slogan von New Work. Zur Gesundheit gehören laut WHO aber immer auch Spiritualität und Religion. Braucht es denn Religion im Team?

In Afrika ist Leben ohne Religion gar nicht denkbar. Wir sind Geschöpfe eines Schöpfers und können im lokalen Kontext gar nicht anders verstanden werden. Gesundheit in vielen afrikanischen Kulturen ist ein ganzheitlicher beziehungsorientierter Begriff. Der Mensch als Ganzes, als Geist, Seele und Leib, ist hier angesprochen, und das nicht nur als Einzelperson, sondern in seiner Gemeinschaft. Die geistlich ganzheitliche Dimension wird in Afrika viel eher gelebt. Die spirituelle Komponente ist Teil der Heilung und wird auch vom Team eingefordert. Seelsorge und spirituelle Begleitung für Patienten gehören ins Zentrum und sind nicht nur eine Option für einzelne.

Muss man also derselben Religion angehören wie der Krankenträger, um dort im Team arbeiten zu können?

Nein, ich habe selbst lange in einem Umfeld gearbeitet, in dem 80 bis 90% unserer Mitarbeitenden Muslime waren. Getragen hat uns da der Respekt vor der jeweiligen Spiritualität des anderen. Wir hier in Europa können daraus nur lernen. Wir erleben hier, wie schwierig das manchmal ist mit der Religion im Verhältnis von Arbeitgebern und -nehmern. Da würde der ganzheitliche, respektvolle Ansatz im Gesundheitswesen Afrikas mehr helfen. Menschen in Afrika sagen: Ich bin, weil du bist! Und wir Europäer denken seit der Aufklärung vor allem im Ich und sind oft nicht mehr mit den anderen Menschen verbunden. Wir können unseren kulturellen Hintergrund genauso wenig ablegen, wie es Afrikaner können oder wollen. Ich glaube, beide Formen der Wahrnehmung sollten in einen konstruktiven Dialog kommen – das kann ein sehr interessanter gemeinsamer Weg werden.

Was konkret könntest du uns aus deinen Erfahrungen in Afrika mit auf den Weg geben für die Arbeitswelt in Kirche und Diakonie?

Wenn wir Interdisziplinarität auf Augenhöhe umsetzen, dann kann zum Beispiel die Management-Begabung der Pflegekraft die Fachlichkeit des Stationsarztes ergänzen – dann können sich Kirche und Diakonie gebenorientiert verwirklichen und werden als Arbeitgeber interessant. Wenn die geistliche Dimension mitgedacht wird, dann können Menschen in Würde begleitet werden und die Diakonie kann ihren spezifischen Platz ausfüllen. Wenn wir den Menschen und nicht die Wirtschaftlichkeit in den Mittelpunkt stellen, dann wird es für alle Beteiligten ein erfüllendes Arbeiten miteinander.

„Lösungsorientiert statt hierarchieorientiert“ – ein Ansatz, der einen wesentlichen Punkt von New Work beschreibt! Herzlichen Dank fürs Gespräch und die Einblicke ins globale Gesundheitswesen! 🌱



Dr. Gisela Schneider

ist Direktorin des Deutschen Instituts für Ärztliche Mission e.V. (Difäm) und Vorsitzende der Württembergischen Arbeitsgemeinschaft für Weltmission (WAW).

„MENSCHEN IN AFRIKA SAGEN: ICH BIN, WEIL DU BIST! UND WIR EUROPÄER DENKEN SEIT DER AUFKLÄRUNG VOR ALLEM IM ICH UND SIND OFT NICHT MEHR MIT DEN ANDEREN MENSCHEN VERBUNDEN.“

– DR. GISELA SCHNEIDER



Social Entrepreneurship, FreshX und New Work

Inwiefern ist New Work lebbar in kirchlichen, sozialwirtschaftlichen und diakonischen Arbeitsfeldern? – Eine Einordnung aus diakonischer Perspektive.

Social Entrepreneurship

Es ist schon gute zehn Jahre her, dass in der Sozialwirtschaft eine Art Goldgräberstimmung im Hinblick auf neue soziale StartUps herrschte. Der Trend, der sich in der Privatwirtschaft – meist im Schatten von Universitäten und Hochschulen, mancherorts auch in Garagen – Bahn brach und den die Politik unterstützte, sollte sich auch auf die soziale Arbeit anwenden lassen. Durch Digitalisierung und Flexibilisierung der Arbeitswelt bestand die Hoffnung, neue Lösungen für alte Probleme zu finden, gekoppelt an ein junges Unternehmertum, das sich neben der wirtschaftlichen Notwendigkeit des eigenen Tuns bewusst den sozialen bzw. sozialwirtschaftlichen Problemfeldern zuwandte. Eine wirkliche Un-

Neue Lösungen für alte Probleme finden?

terscheidung von Social Entrepreneurship und Social Business fand nicht statt und war sicher auch nicht gewollt: „Das primäre Ziel von Social Entrepreneurship ist die Lösung gesellschaftlicher Herausforderungen. Dies wird durch kontinuierliche Nutzung unternehmerischer Mittel erreicht und resultiert in neuen und innovativen Lösungen.“¹ Neben die gesellschaftliche Problemlösung durch unternehmerisches Handeln trat als dritte Selbstverpflichtung die gesellschaftliche bzw. globale Nachhaltigkeit, die beispielsweise die Gewinnausschüttung zugunsten des Reinvestierens zurückstellt.

Mit diesen Kriterien verpflichteten sich die „Jungen Wilden“ ähnlichen Werten wie viele etablierte gemeinnützige Träger im Feld der sozialen Hilfsangebote – aber sie waren viel schneller, innovativer und unabhängiger. Wie in der klassischen Wirtschaft führte das dazu, dass die etablierten diakonischen Träger diese Entwicklung aufmerksam beobachteten und versuchten, die eigene Innovationszurückhaltung durch gezielte Zukäufe oder Kooperationen zu überwinden. Das gelang eher partiell, denn die Arbeitskulturen eines StartUps und einer traditionsreichen diakonischen Stiftung sind nicht immer kompatibel. Beispielsweise sehen die wenigsten „Arbeitsvertragsrichtlinien“ (Tarifverträge der Diakonie) selbstaubeuterische Arbeitsformen vor, wie sie in der Gründungsphase eines fast jeden StartUps notwendig sind.

Dennoch ist es dieser Bewegung unter anderem zu verdanken, dass sich zum Beispiel der Einsatz digitaler Lösungen in der sozialen Arbeit deutlich beschleunigt hat. Außerdem konnten individuellere Problemlösungen gefunden werden, da kleine Neugründungen viel zielgerichteter kleine Nutzungsgruppen in den Blick nehmen können als es größeren diakonischen Trägern möglich ist. So ergänzt das Social Entrepreneurship die bestehende sozialwirtschaftliche Ordnung – und es wird selbstverständlich auch zu Konkurrenz, wo es passgenauere Lösungen anbietet. So entstanden beispielsweise Apps, die die Begleitung betreuungsbedürftiger Menschen vermittelten, ganz ohne den Umweg über die etablierten Träger im sozialen Bereich. Das StartUp Kenbi (ambulanter Pflegedienst) erreicht durch seine Digitalisierung der Dokumentation und Tourenberechnung „etwa 20 Prozent Zeitersparnis im Vergleich zu herkömmlichen Pflegediensten“. Neben der selbstbeschriebenen Besserversorgung der Klientinnen und Klienten ist klar, dass bei dem bestehenden Fachkräftemangel solche neuen Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil generieren, der die bestehenden unter existentiellen Druck setzt beziehungsweise setzen wird.²

Fresh Expressions of Church

Mit der FreshX-Bewegung hätte die Diakonie einen Partner, der diese schnellen, innovativen und kleinteiligen Lösungen aus christlicher Überzeugung heraus anbietet. Der konsequente sozialräumliche Ansatz, den viele der FreshX-Gründungen verfolgen, ist auch sozialwissenschaftlich „state of the art“ und an den Bedürfnissen der Zielgruppen orientiert. Er ergänzt die soziale, digitale oder wirtschaftliche mit der spirituellen Innovation und ist damit anschlussfähig an Kirche – vor allem aber an Diakonie. Die Gründungsphase des Erfurter FreshX-StartUps „Pixel-Sozialwerk“ „begann mit Beten und Businessplan schreiben“.³ So sind auch die meisten diakonischen Unternehmen entstanden und könnten heute vielleicht nicht nur an den innovativen sozialen Ideen der FreshX-Unternehmen partizipieren, sondern auch an deren Spiritualität.

Diese Chance könnte noch mehr genutzt werden, wenn die Kooperationsrichtlinien der diakonischen Träger und die Aufnahmekriterien der Diakonischen Werke bewusst diese jungen Unternehmen mitdenken und ihnen Beteiligungsmöglichkeiten aufzeigen bzw. wenn der diakonische Wille vorhanden ist, sozialräumlich kleinteilig und mit sichtbarem christlichen Profil zu arbeiten.

¹ Definition nach Darstellung des Social Entrepreneurship Netzwerk Deutschland. www.send-ev.de/social-entrepreneurship/definition-kriterien/ (abgerufen am 10.6.2021).

² Schmidtgen, Tom: Können Start-ups die Pflege revolutionieren? (21.5.2021) In: Startbase. www.startbase.de/reports/koennen-start-ups-die-pflege-revolutionieren/ (abgerufen am 14.7.2021).

³ <https://freshexpressions.de/pixel-sozialwerk-bildungs-und-beziehungsarbeit/> (abgerufen am 14.7.2021).

ES BRAUCHT DIE GESELLSCHAFTLICH GETRAGENE ENTSCHEIDUNG, SOZIALE BERUFE BESSER ZU BEZAHLEN.



New Work

Die unter dem Begriff des „New Work“ zusammengefassten Entwicklungen wie beispielsweise die 30-Stunden-Woche oder Work-Life-Balance (die heute bereits wieder von Work-Life-Blending abgelöst wird) sind besonders für die Diakonie eine Herausforderung.⁴ Zwar kann die Sinnfrage der eigenen Arbeit durch die meisten diakonischen Tätigkeitsfelder problemfrei beantwortet und auch gelöst werden, die anderen Klassifikationen des New Work sind der diakonischen Realität leider diametral entgegengesetzt. In einer Zeit des Fachkräftemangels über 30-Stunden-Wochen nachzudenken ist ein Privileg außerhalb der Sozialwirtschaft: Dann werden eben statt fünf Autos nur vier hergestellt oder nur vier statt fünf Homepages design – und die jeweiligen vier zum Preis von fünf verkauft. Das geht. Überträgt man diese Logik etwa auf Notoperationen, zu erziehende Kinder, zu begleitende Menschen mit Behinderung, zu pflegende ältere Menschen, dann wird schnell offenbar, dass das nicht funktioniert.

Statt über die 30-Stunden-Woche diskutieren diakonische Krankenhäuser die 48-Stunden-Woche (als freiwilliges Angebot an einzelne Mitarbeitende), um dem Fachkräftemangel etwas entgegen zu setzen.

Momentan scheint der Trend zum New Work eher der von Andreas Reckwitz definierten „neuen akademischen Mittelklasse“⁵ zu entsprechen und schafft damit eine weitere und tiefere Spaltung der Arbeitswelt, die schon jetzt zu tief gespalten ist. Aus diakonischer Perspektive kann New Work nur eine Perspektive sein, wenn es New Work für alle gibt, also auch für Pflegekräfte und Erzieher und nicht nur für Kreativwirtschaftlerinnen. Diese Aufgabe zu lösen ist so schwierig, dass es unredlich wäre, hier Lösungen zu präsentieren. Sicher kann durch Digitalisierung (siehe oben) Arbeitszeit gespart und so besser verteilt werden. Sicher braucht es neue Berechnungen dessen, was uns als Gesellschaft wie viel wert ist. Und es braucht die gesellschaftlich getragene Entscheidung, soziale Berufe besser zu bezahlen. Aber erst dann, wenn es nicht nur für Lehr-, sondern auch für Pflegekräfte das Angebot eines Sabbatjahres gibt, wenn junge Eltern in Sozialberufen vornehmlich im Frühdienst arbeiten können und Kolleginnen und Kollegen ab 50 nicht mehr im Nachtdienst arbeiten müssen, wenn Mitarbeitenden in der Diakonie wenigstens ab dem Alter von 60 Jahren eine 30-Stunden-Woche bei vollem Lohnausgleich angeboten wird, erst dann kann von New Work gesprochen werden. Vorher ist es eine Art privilegierter Beschäftigungstherapie für Besserverdienende. 🌱



Pfr. Dr. Tobias Kirchof

ist Referent für diakonische Profilbildung bei der Evangelischen Arbeitsstelle für missionarische Kirchenentwicklung und diakonische Profilbildung (midi) der Diakonie Deutschland.

⁴ Vgl. www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrend-new-work/ (abgerufen am 14.7.2021)

⁵ Vgl. Reckwitz, Andreas: Die Gesellschaft der Singularitäten, Berlin 32020 (EA 2017), S. 273-275.

BIBEL AKTUELL

Unter der Rubrik „Bibel aktuell“ bereiten wir biblische Texte für Hauskreise und Bibelgesprächsgruppen auf und bieten Ihnen dieses Material mit Anregungen zur Umsetzung an.

Johannes 13,1-20

GEGENSEITIGES DIENEN ALS ZEICHEN DER GEMEINSCHAFT

1. EINSTIEG

Jesus ist kein Herrscher wie alle anderen. Die Evangelien machen an vielen Stellen deutlich, dass er mit herkömmlichen Mustern absichtlich gebrochen hat, um die Menschen zu einem neuen Miteinander zu motivieren. Dies betrifft seinen Umgang mit Randgruppen der Gesellschaft genauso wie die Gemeinschaft im Kreis seiner Jüngerinnen und Jünger.

Eine wichtige Rolle spielt dabei die Erzählung von der Fußwaschung aus Johannes 13. Der vorliegende Entwurf beschäftigt sich mit diesem Text im Blick auf den Wechsel vom Herrscher und Meister zum Diener und Knecht, den Jesus in dieser Erzählung exemplarisch und eindrücklich aufzeigt.

2. DIE BOTSCHAFT DES TEXTES IN SEINER ZEIT

Die Erzählung von der Fußwaschung steht im Johannesevangelium an einer Schlüsselstelle. Sie markiert einen neuen Abschnitt nach der öffentlichen Wirksamkeit Jesu und leitet in die Abschiedsreden ein, die Jesus im Vorfeld der Passionserzählung seinen Jüngern hält. In den anderen Evangelien findet sich an dieser Stelle die Erzählung vom letzten Abendmahl; der Vergleich zeigt die hohe Bedeutung dieser Perikope für den Autor des Johannesevangeliums.

Die Fußwaschung an sich war zur Zeit Jesu eine alltägliche Handlung. Die staubige Landschaft Israels in Verbindung mit meist offenem Schuhwerk führte zu schmutzigen Füßen, gerade auf langen Reisen. Es gehörte deshalb zur Gastfreundschaft, einem Gast im

eigenen Haus die Füße zu waschen und damit dessen Wohlbefinden zu steigern. Die Fußwaschung als Reinigungsakt ist demnach eine Geste der Gastfreundschaft, die dem Gast dienen soll (1. Tim 5,10). Durch die dafür nötige gebückte Haltung in Verbindung mit dem Schmutz der Straße ist sie auch ein Zeichen der Demut und sogar der Unterwürfigkeit. Darum konnte das Ritual der Fußwaschung innerhalb einer Gemeinschaft auch eine Rangordnung deutlich machen. So wuschen Frauen ihren Männern die Füße und Sklaven ihren Herren.

Als Jesus, der Rabbi und Meister, seinen Jüngern die Füße wäscht, kehrt er diese Rangordnung bewusst um. Deshalb ist die Reaktion des Petrus auch sehr verständlich. Seine Ablehnung bezieht sich auf die soziale Bedeutung der Fußwaschung an sich. Aus Sicht des Petrus müsste es umgekehrt sein, er als geringer Diener müsste seinem Meister, dem Sohn Gottes, die Füße waschen.

Die Antwort Jesus macht aber deutlich, dass es ihm gar nicht primär um die Reinigung der Füße geht. Sie steht nur zeichenhaft für das neue Miteinander in der Gemeinschaft, wie Jesus sie sich wünscht. Daran Anteil zu haben bedeutet, sich demütig um den anderen zu kümmern, ohne Rücksicht auf gesellschaftlichen Rang oder Unterschiede. Jesus erklärt dies im Anschluss an die Reinigung ab Vers 12 durch seine Ausführungen und die Anweisung, es ihm gleich zu tun. An dieser Stelle wird auch die Parallele zur Abendmahlserzählung sichtbar: Jesus weist die Jünger an, seinem Beispiel zu folgen und einander zu dienen – als Zeichen der Gemeinschaft, die Anteil an ihm hat.



3. IMPULSE FÜR HEUTE

Die gegenseitige Fußwaschung als Reinigung ist in unserem Kulturkreis nicht verbreitet. Die modernen Fußbekleidungen machen dies auch nicht mehr notwendig, dank Socken und geschlossener Schuhe bleiben auch bei staubigen und schlammigen Bergtouren die Füße relativ sauber. Dennoch wird die Reinigung, Massage oder das Baden der Füße auch bei uns als sehr positiv wahrgenommen und dient der Entspannung. Ein Ritual oder gar ein Zeichen für den gesellschaftlichen Rang ist es jedoch in keiner Weise.

Es gibt jedoch durchaus vergleichbare Aspekte unseres modernen Zusammenlebens, die im Blick auf das soziale Gefüge solch eine Rangordnung ausdrücken können. Vom Chauffeur, der dem Firmenboss die Tür aufhält, über die Sitzordnung bei Veranstaltungen und Konferenzen bis hin zu vielen kleinen Unterschieden, die Hierarchien in Organisationen oder sonstigen Gemeinschaften ausdrücken können. Auch der berühmte „Rote Teppich“, der die Füße der Prominenten und Staatschefs vor dem Schmutz der einfachen Straße schützen soll, geht in diese Richtung.

Hierarchien sind gewissermaßen Ordnungsprinzipien. Sie sorgen mit dafür, dass Strukturen und Abläufe funktionieren. Wenn Jesus in der Erzählung von der Fußwaschung mit einem Ordnungsprinzip bricht, dann zeigt er damit, dass für die Gemeinschaft nach seinem Vorbild solche Hierarchien jedoch keine Rolle spielen. Der Knecht ist nicht größer als sein Herr – diese Aussage macht ganz konkret klar, dass für die Nachfolger Jesu die Gleichheit der Kinder Gottes eine zentrale

Rolle spielen soll. Unter den Christen gibt es aus geistlicher Sicht keine Rangordnung, darum ist es die Aufgabe aller, sich – symbolisch gesehen – gegenseitig die Füße zu waschen und einander zu dienen. An vielen anderen Stellen des Neuen Testaments wird diese Haltung aufgegriffen, verstärkt und auch als Grundlage für geistliche Leitungsaufgaben gesehen. Das „Dienet einander“ ist der Kern christlicher Gemeinschaft – weil wir dadurch Anteil an Gott selbst haben, der uns durch Menschwerdung, Tod und Auferstehung Jesu gedient hat und noch immer dient.

Die wichtige Frage lautet nun, wie dies in christlicher Gemeinschaft und darüber hinaus gelebt und gezeigt werden kann. Sicherlich nicht, indem grundsätzlich alle Formen von über- und unterordnenden Strukturen pauschal abgelehnt werden. In den meisten Bereichen unserer Gesellschaft, der Arbeitswelt oder auch der Kirche sind Ordnungsprinzipien für das Zusammenspiel an vielen Stellen notwendig. Aber es gilt, Unterschiede und Hierarchien zu hinterfragen und immer wieder daraufhin zu prüfen, ob sie dem gerecht werden, was Jesus als Vorbild für seine Jüngerschaft vorgelebt hat. Und dazu gehört auch die demütige und dienende Haltung anderen gegenüber, egal welchen gesellschaftlichen Rang sie haben.

Fortsetzung >



4. METHODISCHE HINWEISE ZUM BIBELGESPRÄCH

Bei diesem Thema ist es naheliegend, in der Gemeinschaft eine Fußwaschung auszuprobieren. So können sich zum Beispiel jeweils zwei gegenseitig die Füße oder einen Fuß waschen. Da dies jedoch für manche eine eher ungewöhnliche Erfahrung darstellt, empfiehlt es sich, dies sehr sorgfältig vorzubereiten und zum Beispiel erst als Abschluss des Gesprächs zu tun. Es hilft, wenn sich die TeilnehmerInnen des Bibelgesprächs gut kennen und vertraut miteinander sind.

› Einstieg mit Psalm 31

› Emotionale Hinführung zum Thema „Füße“

Alle TeilnehmerInnen gehen barfuß in den Garten und laufen ein wenig im Gras oder auf der Erde. Dabei treten sie ganz bewusst mit den Füßen auf und achten darauf, wie es sich anfühlt. Bei schlechtem Wetter kann man dies auch in einer Wohnung machen, idealerweise mit unterschiedlichem Untergrund (Teppich / Fliesen etc.).

In einer anschließenden Austauschrunde sprechen alle über ihre Wahrnehmungen, ohne ihre Schuhe wieder anzuziehen. Der Hinweis, dass die Füße möglicherweise etwas schmutzig sind, leitet über in die Lesung des Bibeltexes.

- › **Gemeinsames Lesen** des Textes Johannes 13,1-20
- › **Austausch in Zweier- oder Dreierteams, anschließend Gespräch in der großen Gruppe**

MÖGLICHE FRAGEN ZUM GESPRÄCH:

- Wie hätte ich mich an Stelle des Petrus gefühlt?
- Wem fühle ich mich überlegen / unterlegen – und warum?
- Wo gibt es in meinem Umfeld Hierarchien und wie gehe ich damit um?
- Was bedeutet für mich persönlich die Aufforderung Jesu, anderen zu dienen?

Nach dem Gruppengespräch kann die gegenseitige Fußwaschung in Zweier-Teams erfolgen. Dies ist in der großen Runde möglich, bei genügend Schüsseln und Handtüchern geht dies aber auch parallel in den Teams.

› **Abschlussgespräch in der großen Gruppe**

Nach der Fußwaschung ist noch eine Abschlussrunde möglich, in der über die persönlichen Erfahrungen und Gefühle bei der Fußwaschung gesprochen werden kann. Wichtig ist hier, beide Perspektiven einzunehmen.

› **Liedvorschlag:**

Schenk uns Weisheit, schenk uns Mut (EG 635)



5. GENAU HINSEHEN – DER TEXT IM DETAIL

Hier beschränkte ich mich auf einzelne Aspekte des Textes, die für die obengenannten Ausführungen hilfreich sind.

Joh 13,4: Jesus macht den Rollenwechsel auch durch seine veränderte Kleidung sichtbar. Er legt seine normalen Oberkleider ab und zieht einen einfachen, leinenen Schurz an.

Joh 13,5: Der Vers beschreibt die eigentliche Fußwaschung als äußerliche Reinigung, alles Weitere bezieht sich auf die symbolische Handlung, die Jesus dabei vollzieht.

Joh 13,7: Jesus deutet seinen eigenen Tod an, mit dem er letztlich sich selbst erniedrigt und zum Diener aller macht, um die Menschen von der Sünde rein zu waschen.

Joh 13,8: Hier wird deutlich, dass es Jesus um das Anteilhaben an der Gemeinschaft mit ihm geht.

Joh 13,14-15: Jesus spricht von der Fußwaschung als einem Beispiel. Es geht ihm nicht darum, die gegenseitige Fußwaschung als äußerliches Ritual unter den Jüngern einzuführen. Er möchte, dass sie und letztlich auch wir darüber nachdenken, was es heißt, seinem Beispiel nachzufolgen und anderen zu dienen.

6. VORSCHLAG FÜR EINEN ABLAUF DES HAUSKREISABENDS:

- > 🎵 Loblied
- > Psalmgebet: Psalm 31
- > Einstieg in den Abend:
 - Barfußlaufen
- > Gemeinsames Lesen des Bibeltextes
- > Gespräch zum Bibeltext
- > Gegenseitige Fußwaschung
- > Austauschrunde über die Erfahrungen mit der Fußwaschung
- > Gebetsgemeinschaft/Fürbitte
- > 🎵 Lied (z.B. Schenk uns Weisheit, schenk uns Mut)
- > Segen



Tobias Schneider

leitet die Missionarischen Dienste der Evangelischen Landeskirche in Württemberg.



Kirche anders leiten



New Work klopft an die Kirchentüre. Sollte Kirche ihre Pforten öffnen? Wir schauen in die jüngste ökumenische Vergangenheit und sehen subversive digitale Bistümer, entdecken aktuell bemerkenswerte abteilungsübergreifende Projekte, längst laufende Umbauprozesse, agiles Projektmanagement, flacher werdende Hierarchien. Es ist offensichtlich: Auch wenn manche Türe verschlossen bleibt – das Neue hat drinnen längst begonnen.



Kirche: mehr als ein weiterer Player auf dem Markt

Sabrina Müller ist Theologische Geschäftsführerin des Zentrums für Kirchenentwicklung an der Universität Zürich. Seit zehn Jahren berät sie Kirchen und Kirchengemeinden, die sich auf den Weg machen und sich neu ausrichten wollen. Teil der strategischen Beratung ist das Empowerment von Menschen, um das gelebte allgemeine Priestertum aller Gläubigen zu fördern. Inspiriert wurde sie unter anderen dabei von Frédéric Laloux, dem Autor des Buches „Reinventing Organizations“. Das Interview führte Dorothea Gebauer.



Sabrina, du forschst zur Kirchenentwicklung. Warum?

Grundsätzlich haben mich Bewegungen in der Kirche immer interessiert. Ihre verschiedenen Ausdrucksformen faszinieren mich! Seit meinen Auslandsaufenthalten hat mich immer auch das Interkulturelle interessiert. Ich lernte die Bewegung der "Emerging Church" kennen. Und es gibt noch eine Richtung, die in der Landes-

kirche Veränderungen als ekklesiologische Bildung vorantreibt: FreshX.

Welche Themenbereiche bietest du Kirchengemeinden an?

Veränderung von Kirche global und regional. Pastoral gelebte Theologie, Biodiversität in der Gemeinde leben, digitale Religion.

Kannst du eine kleine Ist-Analyse der schweizerischen Kirchenlandschaft in Hinblick auf Veränderung und Beweglichkeit treffen?

An dieser Stelle verweise ich auf Frédéric Laloux und seine Sicht der Organisationen nach einer bestimmten Weltsicht.¹ Hier werden unterschieden:

- Die impulsive Weltsicht: Top-down-Autorität, Arbeitsteilung. **(ROT)**
- Die traditionelle konformistische Weltsicht: Klare Rangordnung, Stabilität, Sicherheit, Rolle. **(BERNSTEIN)**
- Die moderne leistungsorientierte Weltsicht: Der Klügste steigt die Leiter hinauf. Personalmanagement, Mentoring, Coaching, Talentmanagement. **(ORANGE)**
- Die postmoderne pluralistische Weltsicht: Familie, Gemeinschaft, in der jeder seinen Platz hat.

Das Glück jeden Mitglieds ist für den Gesamterfolg des Ganzen wichtig. **(GRÜN)**

- Die integrale evolutionäre Weltsicht: Selbstführung, Ganzheit und evolutionäre Sinnausrichtung. Eigentümerschaft, gemeinsames Verstehen, Forum für Gespräche. **(TÜRKIS)**

Kirche befindet sich aus meiner Sicht beim Bernstein, auch wenn sie sicher etwas beweglicher geworden ist. Aber sie hat tendenziell hierarchische Strukturen.

Geht es ihr um das Sichern von Macht?

Nicht unbedingt. Nicht ausschließlich. Schulen, Universität und Institutionen ordnet Laloux unter der sogenannten „formalen Hierarchie“ ein. Die Logik von Institutionen beruht auf dem Herstellen von Sicherheit, Stetigkeit, Stabilität und dem Vermitteln von Werten. Natürlich haben wir viele Einzelpersonen, die neu denken, aber die Organisationsstruktur ist im Kern wirklich träge.

Wieso bist du gerade bei Frédéric Laloux gelandet?

Es gibt viele tolle Autoren, die Organisationen neu denken. Mich hat bei ihm besonders angesprochen, wie er agile Sinndeutung und Ganzheitlichkeit integriert. Es gibt jede Menge Anspielungen auf Gottes-Reich-Metaphern. Natürlich ist er kein Theologe, aber die Reich-Gottes-Thematik ist überall drin. So entwirft er etwa beinahe neutestamentliche Visionen von Kirche, die der agilen Organisation ähneln. Sie lassen sich kirchlicher Institution, wie sie derzeit etabliert ist, gut gegenüberstellen.

Geht Laloux für Kirche überhaupt?

Man kann immer von ganz vielen lernen! Theologie deutet immer weiter als das, was man sich vorstellen kann, weist hin auf eine Hoffnungsperspektive. Es geht ja darum, Kirche nicht nur im strukturellen oder organisationellen Horizont zu denken, sondern als Vision, die innerhalb einer Bewegung und Gemeinschaft verbindet und sie erneuert.

Wenn Kirche wachsen soll, soll sie dann einfach von der Wirtschaft lernen? Oder kirchliche StartUps in Coworkingräume verorten?

Auf dem Auftritt von Homepages und im Selbstverständnis ist das ja ganz häufig zu entdecken: Kirche versteht sich als kleine Wirtschaftsorganisation und kopiert

¹ Sabrina Müller bezieht sich hier auf das Modell nach Frédéric Laloux, wie es in der Grafik auf S. 57 dargestellt wird.

Stufe	Beschreibung	Durchbrüche	Metapher, Beispiele
Rot	Konstante Ausübung von Macht des Anführers, um andere unter Kontrolle zu halten. Furcht hält das System zusammen. Höchst reaktiv, kurzfristige Perspektive, erfolgreich in chaotischer Umgebung.	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeitsteilung • Befehlskette 	„Wolfsrudel“ <ul style="list-style-type: none"> • Mafia • Straßengangs • Terrororganisationen • Archaische Clans
Bernstein	Höchst formalisierte Rollen innerhalb einer hierarchischen Pyramide. Top-down-Befehlsstruktur (was und wie). Der Fokus liegt auf Tradition und Bewährtem. Stabilität als zentraler Wert.	<ul style="list-style-type: none"> • Formale Rollen mit stabilen Hierarchien • Prozesse, langfristige Perspektive 	„Militär“ <ul style="list-style-type: none"> • Katholische Kirche • Staatsapparat
Orange	Der Fokus liegt darauf, die Konkurrenz zu schlagen und Profit und Wachstum zu generieren. Innovation ist der Schlüssel, um an die Spitze zu kommen. Management durch Zielvorgaben (was, aber nicht wie).	<ul style="list-style-type: none"> • Innovation • Effizienz 	„Maschine“ <ul style="list-style-type: none"> • Großkonzerne
Grün	Der Fokus liegt auf Kultur und gemeinsamen Werten. Individuelle Ermächtigung durch Lockerung von starren Hierarchien zugunsten von Mitbestimmung.	<ul style="list-style-type: none"> • Individuelle Ermächtigung • Werteorientierung 	„Familie“ <ul style="list-style-type: none"> • Viele gemeinnützige Organisationen und Bewegungen
Türkis	Abschaffung starrer Hierarchien zugunsten von dynamischen Systemen und Netzwerken. Überwindung des Konkurrenzdenkens durch Fokus auf Unternehmenssinn statt auf Profit.	<ul style="list-style-type: none"> • Selbstorganisation • Ganzheitlichkeit • Sinnhaftigkeit 	„Organismus“ <ul style="list-style-type: none"> • Netzwerk-Organisationen

Organisationsformen nach Frédéric Laloux

Marktlogik. Da heißt es dann: Wir müssen uns positionieren und an unserer Angebotsstruktur arbeiten. Das ist aber eine verengte Sicht. Es gibt noch andere Logiken als die reine Marktlogik. Kirche hat viel mehr Chancen als einfach nur ein weiterer Player auf dem religiösen Markt zu sein.

Wenn ich frage: „Wer seid ihr denn als Kirche?“ fängt sie an, Angebote aufzuzählen. Man will „attraktional“ sein. Man sagt: Die Leute sollten doch wieder mehr zu uns kommen! Ich frage dann zurück: Was habt ihr eigentlich für eine Sendung? Wenn Kirche nicht mehr weiß, wofür sie da ist, hat sie ein Problem. Wenn ich nicht weiß, wofür ich da bin, weiß ich auch nicht, was ich machen soll.

Dann schreibe ich einfach ein Mission Statement und hänge es im Eingangsbereich auf?

Die Umsetzung der Missio Dei vor Ort kann man nur theologisch gemeinsam erörtern. Der Auftrag von Kirche ist es, in die Welt zu gehen. Geht! Kirche wird häufig als Heilsanstalt gedacht. Besser ist es, einfach loszugehen und Menschen in ihrer Sinnfindung zu begleiten. Ein Zitat von Laloux lautet: **„Wenn jeder Verantwortung trägt, tragen alle mit.“** Das verlangt, Freiheit zu geben. Wir haben häufig Leute in Leitungsfunktionen, die ein altes Führungsverständnis haben oder narzisstische Anlagen mit sich führen. Die passen in die Bernsteinorganisation von Laloux, aber nicht in Kirche. Wenn ich Kirche als dynamisches Netzwerk verstehen will, habe ich halt nicht mehr alles im Griff. Ein Netzwerk kannst du nicht kontrollieren, du kannst höchstens Impulse geben.

Da prallen dann unterschiedliche Logiken aufeinander. Wir brauchen in der kirchlichen Leitungsebene Menschen, die nicht Recht haben, sondern mit den Leuten zusammen auf die Suche gehen und herausfinden, was richtig und falsch ist.

Siehst du Beispiele von Aufbrüchen?

Ich sehe Aufbrüche in Mitteldeutschland, Österreich, Hannover, ich höre Berichte von „Pionierung places“ aus Holland. Die Nordkirche fragt sich, wie man das Pfarramt verändern kann. In der Schweiz haben wir zwei Teilstudien zu neuen Formen von „Kirche im Raum“ eingerichtet. Da passiert viel! Wenn man kann, rate ich, dort einzusteigen oder sich dort anzuhängen. Street Church Zürich oder das Stadtkloster Zürich starten sehr bemerkenswerte Dinge.

Haben die traditionellen Kirchen noch eine Daseinsberechtigung?

Noch haben sie sie. Kirche hat auch eine diakonische Daseinsberechtigung. Ich wünsche der Kirche nicht, dass sie diese Daseinsberechtigung als Institution verliert. Schließlich gibt es über finanzielle Sicherheit auch Geld für Erprobungsräume.

Deine Einschätzung zum Thema Coworking?

Es gibt Beispiele, bei denen man meint, das gelingt, aber wenn man genauer hinschaut, ist nicht immer Gold, was glänzt (lacht). Ich sage: Geht zu den Menschen! Dort, wo sie sind! Habt Sendungsbewusstsein!

Wie können Coworking Spaces anders sein?

Es könnten Orte sein, in denen Freundschaft entsteht und die nicht gleich einem Zweck unterworfen werden. Diese Verzwecktheit ist häufig auch bei der evangelistischen Denke aufzufinden: Es geht darum, dass möglichst viele Menschen Jesus Christus kennenlernen.

Hoffnung besteht dann, wenn ich Coworking als Werkzeug sehe, bei dem es um Sinndeutung geht, um die Vision vom Reich Gottes. Die Organisationsform wird sich eh verändern. Die Botschaft bleibt, aber die Organisationsform sieht anders aus. Ich persönlich hänge nicht an der Organisation. Ich habe Hoffnung, wenn Kirche Menschen in ihrer Sinnsuche begleitet und Empowering startet. Coworking Spaces sind einer dieser Kontexte.

Mit wem exakt hast du zu tun? Mit welcher Not kommen Menschen zu dir?

Ich habe auf Landes- und Kantonalebene Kirchenratsmenschen vor mir sitzen. Aber da kommt niemand und sagt: Wir möchten gerne den agilen Führungsstil erlernen (lacht). Sie fragen eher: Wie sieht Kirche der Zukunft aus? Einem großen Teil laufen Mitglieder und damit auch Kirchenbeiträge davon. Am Ende geht es um das Empowerment des Priestertums aller Gläubigen – da bin ich dann so etwas wie ein „spiritual mentor“. Ja, und viele haben einfach Lust, an einer neuen Sicht von Kirche in der postmodernen Welt mitzuwirken.

Gibt es einen Hebel zur Mitwirkung?

Das Schlüsselkonzept ist, Menschen in ihrem Alltag zu empowern. Das hat auch damit zu tun, Macht abzugeben. Es kommt darauf an, wie man das Neue Testament liest. Dort geht es immer um die Umkehrung von Machtstrukturen. Pfarrpersonen müssen lernen,

Teamstrukturen zu bilden. Nicht nur zum Kuchenbacken zu ermuntern, sondern wirklich teilhaben zu lassen. Von Anfang an Kirche mitzugestalten und theologisch sprachfähig werden zu lassen.

Können Frauen besser empowern?

Ja! Ich weiß, das ist jetzt frech. Solange Systeme noch so hierarchisch sind, sind sie für Frauen auch nicht so attraktiv. Wie man sieht, sind sie eher dort vertreten, wo Teamführungsmodelle wirklich etwas gelten. Wir haben hier ein strukturelles Problem und müssen daran arbeiten.

Mit Empowerment meinst du nicht das Repetieren des Satzes: Du bist einfach total toll!

Es geht nicht um schwache Wertschätzung! Sondern darum, Leute in ihren Vorstellungen und Gaben zu unterstützen. In Bezug aufs Priestertum aller Gläubigen geht es um echte kirchliche Alltagstheologie und Verantwortungsübernahme. Hier sehe ich die Theologie als einen der Schlüssel zur Demokratisierung von Theologie und auch der Gesellschaft.

Vielen Dank für das Gespräch! 🌿

Das vollständige Interview können Sie nachlesen auf der Homepage der Missionarischen Dienste:



Sie finden es außerdem in:

Dorothea Gebauer / Jürgen Jakob Kehrer:

Coworking: aufbrechen, anpacken, anders leben
(siehe PERSPEKTIVEN S. 7)

**MENSCHEN IN IHREM
ALLTAG ZU EMPOWERN
HAT AUCH DAMIT ZU
TUN, MACHT ABZUGEBEN.**



Agiles Projektmanagement – alles im Fluss

Das hier abgedruckte Impulsreferat hat Benedikt Osiw am 24. 6. 2021 beim EKD-Denkraum-Talk gehalten. Er befasst sich darin mit der Frage, was agiles Projektmanagement ausmacht und was es für Kirche bedeuten kann.

Wenn ich den Unterschied zwischen agilem und klassischem Projektmanagement erklären soll, dann stellt sich mir die Frage: Mit welcher Haltung geht man an das Projekt? Denn bei Projektarbeit geht es immer darum, von A nach B zu kommen. Dafür habe ich in der Regel eine definierte Zeit und – zumindest bei uns in Württemberg – auch definierte und begrenzte finanzielle Mittel und Personal.

Klassisches und agiles Projektmanagement

Lassen Sie es mich mit dem Bild von einer Wasserquelle erklären: Mit unserem Projekt haben wir das Ziel, das Wasser bis zur Mündung ins Meer zu bringen. Bei einer klassischen Planung schauen wir zunächst auf die Landkarte. Wir legen fest, wo genau das Wasser münden soll. Wir definieren Meilensteine und Etappen. Wir verteilen die vorhandenen Mittel auf diese Etappen und setzen sie Schritt für Schritt um. Man kann zusehen, wie die Kanäle wachsen. Und natürlich haben wir bei Kirchengeschichte ein gutes Controlling und justieren nach, wenn Planung und Umsetzung voneinander abweichen.

Auch bei einem agilen Projektmanagement schaut man zuerst auf die Landkarte. Aber man legt eher die Region fest, die dafür in Frage kommt. Und dann lässt man das Wasser fließen. Man liegt natürlich nicht auf der faulen Haut und erwartet, dass alles wie von selbst läuft. Man muss schauen: Fließt das Wasser in die richtige Richtung? Droht eine Überschwemmung? Muss man einen Kanal bauen? Oder brauchen wir ganz schnell einen Damm?

Vor- und Nachteile der beiden Modelle

Beide Modelle haben Vor- und Nachteile. Derzeit z.B. erproben wir in drei Regionen neue Strukturen. Wir haben bewusst nur wenige Vorgaben gemacht. Um im Bild vom Wasser zu bleiben: Wir haben es fließen lassen. Und dabei immer im Blick behalten, ob die Richtung der Bäche passt. Beim Thema „Organigramm einer zukünftigen Verwaltung“ funktioniert das richtig gut. Eine Regionalgruppe hat sehr viel Zeit und Hirnschmalz in die Entwicklung dieses Organigramms gesteckt, und es dient nun als Muster für andere Regionen. Was bin ich froh, dass wir nicht im Vorfeld einen Plan erstellt haben!

Auch bei anderen Themenfeldern haben wir geschaut, welche Voraussetzungen es vor Ort gibt, und entsprechend unterschiedlich viel Energie und Finanzen hineingesteckt. Manchmal wäre es allerdings besser gewesen, einen einheitlichen Standard zu definieren.

Ich denke, dass eigentlich jedes Projekt, das wir in der Kirche machen, klassische und agile Teile hat. Mal steht das Datum genau fest, an dem das Ergebnis vorliegen muss. Oder der Inhalt und die Mittel sind vorgegeben. Dann ist man in der Regel gut beraten, wenn man die Vorgaben einfach einhält, auch wenn man im Projektverlauf vielleicht auf kreative Alternativideen stößt.

„Agiles Projektmanagement“ hat aber einen großen Vorteil: Uns steht ein zweiter Werkzeugkoffer zur Verfügung. Neue Methoden wurden entwickelt. Oder alte Methoden wurden abgestaubt und neu salonfähig gemacht. In vielen Situationen ist klassisches Handeln angebracht. Und in anderen geht es eher darum zu schauen, wohin das Wasser fließt. Man sollte wissen, was man erreichen will. Und dann fröhlich aus den vorhandenen Werkzeugkästen das herausnehmen, was am besten zur Situation passt. 🌱

Das gesamte Referat finden Sie zum Nachlesen auf der Homepage der Missionarischen Dienste:



Benedikt Osiw

DIE ZEHN LEITSÄTZE AUS DER DENKSCHRIFT

1. GESCHÖPFLICHE FREIHEIT IM DIGITALEN WAHREN UND LEBEN
2. FÜR IDENTITÄTSBILDUNG UND FREIE SOLIDARITÄT IN DIGITALEN BILDERWELTEN OFFEN BLEIBEN
3. MÖGLICHKEITEN RELIGIÖSER KOMMUNIKATION IM DIGITALEN WAHRNEHMEN
4. DEM (DIGITALEN) LEBEN EINEN HEILSAMEN RHYTHMUS GEBEN
5. GENERATIONENVERHÄLTNISSE DIGITALGERECHTER GESTALTEN
6. DIGITALISIERTE GEWALT UNTERBRECHEN
7. BEI INTIMBEZIEHUNGEN IM DIGITALEN RAUM FREIHEIT UND ACHTSAMKEIT FÖRDERN
8. GERECHTE TEILHABE AM DIGITALEN WIRTSCHAFTEN ERMÖGLICHEN
9. UNTER DIGITALEN BEDINGUNGEN WAHRHAFTIGKEIT FÖRDERN
10. BEIM BEGEHREN IM DIGITALEN RAUM RÜCKSICHT NEHMEN

Die Zehn Gebote in Zeiten des digitalen Wandels

Die aktuelle EKD-Denkschrift zum digitalen Wandel nimmt sich für das „komplexe Wechselspiel von Sicherung und Bewährung dieser Freiheit“ den Fundus der Zehn Gebote (Exodus 20, 2ff) als Quelle des Nachdenkens. Als Ergebnis dieses Gesprächs zwischen Bibel und digitalem Kontext werden zehn ethische Leitsätze formuliert und in zehn Abschnitten anschaulich und alltagstauglich diskutiert. – Eine Rezension.

Der Rat der Evangelischen Kirche in Deutschland (EKD) hat den von der Kammer für soziale Ordnung erstellten Text im April 2021 als offizielle EKD-Denkschrift veröffentlicht. In seinem Vorwort schreibt der EKD-Ratsvorsitzende Landesbischof Dr. Heinrich Bedford-Strohm: „Der Rat verbindet damit die Hoffnung, dass dieser Text Anschluss an öffentliche, wissenschaftliche und innerkirchliche Diskurse findet und dabei erkennen lässt, welche Positionen und Sichtweisen der evangelischen Kirche wichtig sind.“

Die von Gott geschenkte christliche Freiheit und die daraus resultierende lebensweltliche Verantwortung steht in allen Textpassagen im Zentrum der Argumentation. Durch die Perspektive der Zehn Gebote kommen wesentliche Grundaspekte und Gefährdungen bei der digitalen Kommunikation in den Blick. Gleichzeitig sollen die zehn Leitsätze mit ihren Sichtweisen auf die Digitalisierung und ihre ethischen Orientierungen für einen verantwortlichen und mutigen Umgang mit digitalen Medien helfen. Immer wieder erinnert die Denkschrift sowohl an die unternehmensethische Verantwortung als auch

an die Notwendigkeit einer gesetzgeberischen Rahmenordnung. Gerade im Zusammenhang mit dem Anspruch der Offenheit in digitalen Bilderwelten stimmt die Empfehlung der Denkschrift: „Soll die Datensouveränität der Nutzenden gewahrt bleiben, müssen sie besser als bisher ihre digitale Identität selbst verwalten können. Dafür sind freiwillige Maßnahmen der datenverarbeitenden Unternehmen und Organisationen genauso nötig wie gesetzliche Regulierungen.“

Der Stil der Betrachtungen wechselt zwischen einer gehobenen Fachsprache und einer auf Verständlichkeit ausgerichteten Sprache für alle, die Orientierung und Perspektiven für ihre digitale Alltagspraxis suchen. Insofern gelingt es der aktuellen Denkschrift, öffentlich, wissenschaftlich und innerkirchlich diskursfähig zu sein. Die Lektüre braucht die intensive Bereitschaft zur biblisch-theologischen Reflexion und zur Auseinandersetzung mit der digitalen Transformation. Als Fazit kann festgehalten werden: Auch im digitalen Wandel ermutigt die Freiheit, zu der Christus befreit (Galater 5,1), zur christlichen Verantwortung mit Herz und Verstand. 🌱

Der Text der Denkschrift ist auf der EKD-Website www.ekd-digital.de zu finden. Dort gibt es weitere Informationen zur Denkschrift. Als Printausgabe liegt auch ein Taschenbuch der Evangelischen Verlagsanstalt Leipzig vor.



Karl-Ulrich Gscheidle

ist seit 2012 Wirtschafts- und Sozialpfarrer für die Prälatur Reutlingen. Schwerpunktmäßig befasst er sich mit Themen wie Globalisierung, Nachhaltigkeit, Sozialethik, Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik, Kirche und Arbeitswelt.



Tante-Emma-Laden oder Online-Shop

Der Einzelhandel hat sich in den letzten Jahrzehnten massiv verändert. Das ist offensichtlich, und wir alle sind Teil dieser Veränderung. Ähnliche Veränderungen zeichnen sich auch in der kirchlichen Verwaltung ab. Zentralisierung und Dezentralisierung im kirchlichen Finanzwesen – es lassen sich durchaus Vergleiche ziehen.

Die inhabergeführten kleinen Läden sind inzwischen weitgehend durch Ladenketten verdrängt. Und jetzt stehen die Ladenketten unter Druck. Online-Shops punkten mit durchgängiger Erreichbarkeit, mit einem breiten Sortiment und mit der komfortableren Lieferung nach Hause. Man kann das bedauern. Es gibt aber auch Beispiele, wie kleine Geschäfte mit einem cleveren Konzept eine Marktnische bespielen und damit durchaus erfolgreich sind. Aber das Einkaufsverhalten zeigt eindeutig, dass die Online-Shops die großen Gewinner der Entwicklung sind.

Unsere Kirchengemeinden sind eher mit Tante-Emma-Läden zu vergleichen: Sie sind sehr stark im Ort verankert. Sie setzen auf den persönlichen Kontakt, auf Menschen, die sich mit ihr identifizieren und sich für sie einsetzen. Und sie machen Angebote, die auf den jeweiligen Ort zugeschnitten sind.

Vergleiche zwischen dem Handel und der Kirchengemeinde sind gewagt. Kirche ist etwas fundamental anderes als ein gewinnorientiertes Unternehmen. Aber es kann hilfreich sein, über den eigenen Teller rand zu schauen und zu sehen, was man von anderen lernen und übertragen kann.

Eine kleine Erhebung in unterschiedlichen Kirchengemeinden hat ergeben, dass es sich bei ca. 80% der Verwaltungsabläufe um standardisierte Vorgänge handelt, etwa so: „Eine Rechnung kommt an, sie muss bezahlt und verbucht werden.“ Und genau dabei setzt die Zentralisierung der kirchlichen Buchhaltung an, die zurzeit vielfach erprobt wird. Statt an vielen kleinen Standorten wird dieses Geschäft gebündelt. In der Kirchengemeinde scannt jemand die Rechnung ein. Ein Großteil der darauffolgenden Finanzaufgaben wird dann in regionalen Verwaltungen erbracht.

Wie passt das jetzt zu New Work? Zum einen natürlich in der praktischen Ausgestaltung. Die Prozesse laufen digital und können grundsätzlich von jedem Ort aus und zu jeder Uhrzeit erledigt werden. Die Verwaltungsteams können vernetzt arbeiten und auch die eigenen Bedürfnisse an Raum und Zeit einbringen. Und wenn alles gut läuft, müssen die Kirchengemeinden sich weniger mit den Standardverwaltungsabläufen herumschlagen und können ihren Teil ebenfalls digital und zeitlich frei erledigen.

Die Erprobung, in der wir uns gerade befinden, weist auch auf die Risiken hin, die man gezielt in den Blick nehmen muss: Wie wird gewährleistet, dass mit den Routineaufgaben nicht auch hilfreiches Fachwissen aus den Kirchengemeinden verschwindet? Und wie gehen wir mit den 20% um, die eben kein Routinegeschäft sind? – Letztendlich zeigt sich der Erfolg daran, wie hilfreich die Kirchengemeinden diese Veränderung empfinden. 🌱



Benedikt Osiw

ist seit 2003 in der Landeskirche und in den unterschiedlichsten Themen und Projekten unterwegs. Seit 2018 leitet er das Projekt Kirchliche Strukturen 2024Plus, in dem zukunftsfeste Strukturen für unsere Kirchengemeinden gesucht und erprobt werden.

„HINAUS INS WEITE“

DIESES MOTIV (AUS PSALM 18,20) BESCHREIBT EINEN WEG DER EVANGELISCHEN KIRCHE IN DIE ZUKUNFT, DER NUR MIT MUT UND GOTTVERTRAUEN ZU GEHEN IST. ALS EVANGELISCHE KIRCHE WOLLEN WIR AUFBRECHEN ZU NEUEM, BEWÄHRTES STÄRKEN UND ABSCHIED VON VERTRAUEM NEHMEN.

– Aus der Einleitung zu den 12 Leitsätzen des EKDS-Papiers



Von digitalem Couch-Surfing und dem Insta-Priestertum aller

Mein Gegenüber schaut mich an wie ein Dieselauto, dem gerade gesagt wurde, es solle doch bitte ab morgen elektrifiziert weiterfahren. Dabei habe ich dieselbe Frage gestellt wie in jedem Kickoff-Meeting für Website-Projekte: „Was macht Ihre Gemeinde aus – in einem Satz?“

Als Designer merke ich immer wieder, dass die Digitalisierung uns Fragen stellt, die wir seit der Reformation als von Luther abgehakt und ins Reich der Akten katapultiert ansahen: die Frage nach dem, was digitale Kirche zur Kirche macht. Nach dem Insta-Priestertum aller. Selbst nach dem Abendmahl fragt plötzlich wieder jemand. – Digitalisierung hinterfragt grundlegend. So, wie es der Buchdruck auch getan hat. Damals waren wir als Early Adopter ganz vorne mit dabei. Dieses Mal hat uns der Corona-Zug auf dem Glasfaser-Gleis förmlich überrollt – und was haben wir alles an Digitalkram aus dem Boden gestampft!

Jetzt ist die Zeit, dass wir uns davon auch nachhaltig verändern lassen. Dass wir die Gutenberg-Bücher nicht zurück ins Regal stellen, sondern uns den grundsätzlichen Fragen widmen, die sie aufwerfen. Die 12 Leitsätze der EKD fordern eine Kirche, die im digitalen Raum *zu Hause* ist. Also lasst uns umziehen vom digitalen Couch-Surfing in ein neues, hybrides Zuhause. 🌱

Das Z-Team der Evangelischen Kirche in Deutschland (EKD) wurde 2017 von der Synode der EKD eingesetzt, um sich mit den Zukunftsperspektiven der Kirche zu befassen. Das Ergebnis sind „12 Leitsätze zu einer aufgeschlossenen Kirche“. In eigenen Worten zusammengefasst fordern die Autoren mehr Selbstverständlichkeit im Umgang mit dem



vielfältigen Neuen unserer Zeit und weniger Drama. Die beiden Zitate oben im Bild und unten sind dem EKD-Papier „12 Leitsätze zu einer aufgeschlossenen Kirche“ entnommen.

ALLE DIESE ZUKUNFTSÜBERLEGUNGEN FÜR DIE EVANGELISCHE KIRCHE SIND VON EINEM GRUNDGEDANKEN GETRAGEN:

**DIE KIRCHE IST NIE FERTIG,
DAS BESTE KOMMT NOCH.**

– Aus der Zusammenfassung der 12 Leitsätze des EKD-Papiers



David Lehmann

ist UX-Designer, Theologiestudent und Cappuccino-Lover und findet: Gute Botschaft darf auch gut aufgemacht sein. Als @designerpfarrer setzt er sich dafür online, im Evangelischen Jugendwerk und in der EKD-Synode ein.

Ein digitales Bistum

Die erste katholische Internet-Diözese entstand vor fünfundzwanzig Jahren rund um den von Rom abgesetzten Bischof Jacques Gaillot: www.partenia.org. Wer heute diese Seite öffnet, kann in ihrem Design noch die Anfänge des Internets spüren, denn sie ist weiterhin so schlicht gestaltet wie 1996, als dieses Medium noch ganz neu und ungewöhnlich war.

Für Jacques Gaillot kam das Internet gerade recht. Der Papst hatte ihn in die Wüste geschickt, genauer gesagt zum Bischof von Partenia in Algerien ernannt, einem uralten, aber längst unter dem Wüstensand begrabenen Bischofssitz – übrigens genau dort, wo Jacques Gaillot seinen Militärdienst absolviert hatte. Nach 13 Jahren als Bischof von Evreux in Frankreich war er für einen einfachen Lebensstil und klare Worte zu sozialer Ungerechtigkeit bekannt und zugleich für eine tiefe geistliche Verwurzelung („Wenn ich mit dem Auto im Stau stehe, bete ich den Rosenkranz“). Aber er war zu sperrig geworden und wurde schließlich 1995 seines Amtes in Evreux enthoben – und nach Partenia „versetzt“.

DIE INTERNETSEITE WIRD ZU EINER PLATTFORM FÜR DISKUSSIONEN UND AUSTAUSCH VON MEINUNGEN ÜBER ALLE GRENZEN HINWEG.



Die Internetseite war also der ortlose Bischofssitz und wurde in sieben Sprachen betrieben. Dort konnte man sich mit dem amtsenthobenen Reformersolidarisieren. Zuschriften kamen aus der ganzen Welt und aus allen Konfessionen. Für ihn selbst wurde die Internetplattform zu einem Weg, die neugewonnene Freiheit für den Aufruf zur Solidarität mit den Ausgeschlossenen zu nutzen. Und bald wurde die Internetseite zu einer Plattform für Diskussionen und Austausch von Meinungen über alle Grenzen hinweg.

Das soziale Engagement von Jacques Gaillot an der Seite von „papierlosen“ Geflüchteten oder Obdachlosen in Paris und anderswo ist dort immer noch dokumentiert, auch wenn die Seite seit einiger Zeit nicht mehr aktualisiert wird und Jacques Gaillot überhaupt altershalber kürzer tritt.

Die Botschaft grenzüberschreitender Zusammenarbeit, wie sie das Team von Partenia übers Internet praktiziert hat, wird heute mit weiterentwickelten Instrumenten und an anderer Stelle fortgesetzt. 🌱

Mehr Infos hier:

www.partenia.org/francais/biographie_fr.htm

www.katholisch.de/artikel/24183-versetzung-

[ins-nichts-wie-der-papst-bischof-gaillot-loswurde](http://www.katholisch.de/artikel/24183-versetzung-)

Albrecht Knoch

ist Mitglied der deutsch-französischen ökumenischen Fachgruppe der ACK Baden-Württemberg.



Kreative Lichtblicke – im Team für die Gemeinden

Während der Pandemie haben viele kirchliche Einrichtungen erfolgreich an gemeinsamen Projekten gearbeitet, um die Kirchengemeinden vor Ort zu unterstützen. In kleinen Teams mit flachen Hierarchien sind besonders zu Weihnachten und Ostern zahlreiche Serviceangebote entstanden.

Der inzwischen vertraute Klang und das dazugehörige kleine, dunkelblaue Feld in der Ecke meines Bildschirms reißen mich aus den Gedanken. Die Mail muss warten, denke ich und beantworte den Videoanruf in Microsoft Teams. Nach einem Klick sehe und höre ich gleich zwei Personen. „Guten Morgen. Wir haben gerade über den neuesten Entwurf diskutiert und dachten, wir holen Sie einfach dazu ...“ Nach der Begrüßung sprechen wir ein paar Minuten über ein Dokument, das alle gemeinsam auf dem Bildschirm sehen. Dann ist der Call vorbei und ich setze meine vorherige Arbeit fort.

Die beschriebene Situation war und ist seit Beginn der Corona-Pandemie Alltag für mich, genau wie für viele andere Mitarbeitende in kirchlichen Einrichtungen. Spontane Videocalls wie dieser ersetzen inzwischen nicht nur Telefonate, sondern oft ganze Sitzungen mit ansonsten aufwendiger Anreise. Und sie ermöglichen dabei eine Form der Zusammenarbeit, die vorher – meist wegen dichter Terminkalender – so nicht möglich war.

Besonders in den Wochen vor Weihnachten 2020 und Ostern 2021 habe ich diese Form der Zusammenarbeit schätzen gelernt. Im Vorlauf zum Weihnachtsfest hatte die Landeskirche eine Arbeitsgruppe unter der Leitung von Prälantin Arnold eingerichtet, die auf ganz unterschiedliche Art und Weise den Gemeinden Hilfestellung bei der Planung und Durchführung von Gottesdiensten und sonstigen Angeboten an Weihnachten geben sollte. Mit dabei waren Vertreter verschiedener kirchlicher Einrichtungen, die gemeinsam an den vielen Fragestellungen und Ideen gearbeitet haben. Eines der Ergebnisse war das öffentliche Padlet, das Beteiligung und den Austausch von Ideen und Konzepten ermöglicht hat. Daneben gab es mehrere kleine Teams, die konkretes Material erarbeitet haben – von der Hausliturgie bis zur Klappkarte.

Nach dem Erfolg an Weihnachten gab es dann eine etwas kleinere Gruppe auch zu Ostern. Eine der schönsten Ideen, die dabei entstanden ist, war die Aktion „Osterfreude weitergeben“ mit Karte, Leporello und den Ausstecherformen für die selbstgebackenen Osterlamm-Plätzchen.

Zu Weihnachten und zu Ostern kamen die gemeinsam erstellten Produkte sehr gut an. Sowohl die Hausliturgien als auch die ergänzenden Materialien wurden zigtausendfach bestellt und mussten



im Fall der Weihnachtsliturgie sogar nachgedruckt werden. Viele Gemeinden haben die Angebote als guten Service wahrgenommen, Haupt- und Ehrenamtliche wurden in der sowieso schon aufwendigen Planungszeit vor den großen Festen entlastet und unterstützt.

Der Erfolg lag sicher mit an der Arbeitsform, die ich eingangs beschrieben habe. Kleine Teams mit Menschen aus unterschiedlichsten Einrichtungen – von der Fachstelle Gottesdienst übers Medienhaus bis hin zum Oberkirchenrat – haben zusammen in kurzer Zeit Dinge entwickelt und entschieden. Dabei spielten weder Hierarchien und aufwendige Genehmigungswege eine Rolle noch die Profilierung einzelner Einrichtungen oder Personen. Im Mittelpunkt stand in erster Linie der Servicegedanke landeskirchlicher Dienststellen gegenüber den Kirchengemeinden.

Ich freue mich, dass wir mit Arbeitsgruppen so gute Ergebnisse erzielt haben und dass die Kirchengemeinden die Angebote auch wahrgenommen und geschätzt haben. Denn das zeigt, dass diese eher agile Arbeitsweise auch im landeskirchlichen Kontext sehr erfolgreich funktioniert. Deshalb wünsche ich mir, dass wir diese Form der Zusammenarbeit innerhalb unserer Landeskirche auch in Zukunft pflegen und weiterentwickeln.

Für die kommende Weihnachtszeit ist keine Neuaufgabe der Arbeitsgruppe geplant. Allerdings werden die Materialien so überarbeitet, dass das Evangelische Medienhaus sie zukünftig als ständiges Angebot Gemeinden zur Verfügung stellen kann. Für das Osterprojekt gilt dasselbe – Osterlamm-Ausstecher mit den unterschiedlichen Druckprodukten wird es dadurch auch weiterhin geben, deutschlandweit bestellbar. 🌱

Tobias Schneider



Hier finden Sie die Angebote des Medienhauses.



GLOSSAR

Agilität

ist ein Begriff aus der Softwareentwicklung, der auf Praxis statt auf Theorie setzt. Statt einen Plan abzuarbeiten, reagiert man flexibel auf Veränderungen. Sich selbst organisierende Teams wirken an einer für alle Seiten zufriedenstellenden Lösung mit. (Quelle: Wikipedia)

Coworking Space

Für eine Bürogemeinschaft auf Zeit steht ein Großraum zur Verfügung, der mit der notwendigen Infrastruktur ausgestattet ist. Menschen aus unterschiedlichen Berufsgruppen und meist nicht aus derselben Firma treffen aufeinander und profitieren von ihren unterschiedlichen Erfahrungen.

Design Thinking

soll zum Lösen von Problemen und zur Entwicklung neuer Ideen führen. Ziel ist dabei, Lösungen zu finden, die aus Nutzersicht überzeugend sind. Design Thinking wird als Ansatz beschrieben, der auf den drei gleichwertigen Grundprinzipien Team, Raum und Prozess beruht.

Emerging Church

ist eine dezentrale, stark heterogene Bewegung von verschiedenen Christen, die in ihrem Umfeld und in ihrer jeweiligen Tradition auf die Herausforderungen der Postmoderne reagieren wollen. Die sich entwickelnde Kirche überträgt aktuelle Erkenntnisse der Biologie, der Hirnforschung, der Wirtschaft und der Philosophie auf die Situation der Gemeinde. (Quelle: Wikipedia)

Empowerment

bezeichnet Strategien und Maßnahmen, die den Grad an Autonomie und Selbstbestimmung im Leben von Menschen oder Gemeinschaften erhöhen sollen und es ihnen ermöglichen, ihre Interessen selbstverantwortlich und selbstbestimmt zu vertreten. (Quelle: Wikipedia)

Kanban

Mit dieser Methode lassen sich Prozesse definieren, managen und verbessern. Es geht darum zu visualisieren, was sich visualisieren lässt, und die Menge gleichzeitig zu erledigender Arbeiten zu begrenzen. Prozessregeln werden vereinbart und Feedbackschleifen implementiert. Das Motto lautet: Gemeinsam besser werden, experimentell weiterentwickeln.

(Quelle: <https://agilescrumgroup.de/kanban/>)

Mixed Teams

In Projekten sollen die Personen mit der größten Kompetenz für den jeweiligen Bereich eingesetzt werden. So entstehen Netzwerke von Personen, die aus unterschiedlichsten Abteilungen kommen und mit verschiedenen Hintergründen und Prägungen zusammenarbeiten. Dadurch sollen effiziente Lösungen entstehen. (Quelle: <https://www.avantgarde-experts.de/de/magazin/new-work/>)

Scrum

Die Scrum-Methode dient dazu, komplexe Prozesse und Strukturen zu vereinfachen und das Produkt sowie die Zusammenarbeit schrittweise zu verbessern. Das Rahmenwerk dieser Methode baut auf empirischer Prozesskontrolle auf. Diese Theorie beruht auf der Annahme, das Wissen aus Erfahrung entsteht. Teams können dadurch besser werden und ihr Produkt verbessern. (Quelle: <https://www.agile-heroes.de/magazine/die-scrum-methode/>)

Work-Life-Blending

heißt die Verbindung von Privat- und Berufsleben, beispielsweise durch Homeoffice und Selbstbestimmung über die Arbeitszeiten. Man versucht, beides aufeinander abzustimmen. Doch bleibt es ein Balanceakt zwischen flexiblen Arbeitszeiten und gesicherten Ruhezeiten. (Quelle: [https://topfunddeckel.de/Work-Life-Blending - die neue Work-Life-Balance?](https://topfunddeckel.de/Work-Life-Blending-die-neue-Work-Life-Balance?))



Zu guter Letzt...

Wegen eines Totalschadens hatte ich in den vergangenen zehn Monaten nur ein Auto. Mit einer berufstätigen Frau und zwei kleinen Kindern wäre das unter den Bedingungen vor Corona kaum möglich gewesen, trotz guter Anbindung meines Wohnortes an das Stuttgarter Nahverkehrsnetz. Wir haben es aber geschafft – weil in der Pandemie Termine in Präsenz oft durch Videokonferenzen ersetzt wurden und Veranstaltungen vor Ort viel seltener stattfanden als vorher üblich. Das hatte auch viele Nachteile, im Blick auf die Mobilitätsanforderungen meiner Familie war es aber ganz praktisch.

In Zukunft wird sich ein zweites Auto vermutlich leider nicht vermeiden lassen. Ich gehe davon aus, dass nach der Pandemie meine Arbeit wieder aus

Veranstaltungen, Workshops und Sitzungen vor Ort irgendwo in der Landeskirche bestehen wird. Es wird aber einen großen Anteil geben, der auch zukünftig im Homeoffice bzw. digital stattfindet. Was diese veränderte Arbeitsmobilität bedeutet, wird sich in vollem Umfang sicher erst mit der Zeit zeigen. Sie wird Auswirkungen auf das Miteinander mit Kolleginnen und Kollegen haben, veränderte Abläufe erfordern und auch neue Anforderungen an Bürogebäude haben. Ich gehe dennoch zuversichtlich in die neue Arbeitswelt, weil ich sicher bin, dass Gott uns auf unseren Wegen begleitet und segnet – ob im PKW, im Zug oder auf der Datenautobahn.

Tobias Schneider

VORSCHAU

Überraschung!
Was unser Leben verändert
Erscheint im Mai 2022

Herausgeber

Missionarische Dienste

im Evang. Bildungszentrum Haus Birkach
Tobias Schneider (Leitung Missionarische Dienste)
Sekretariat Margret Illi



Grüninger Str. 25 | 70599 Stuttgart
Telefon: 0711 45804-9418
E-Mail: Margret.Illi@ELK-WUE.DE
www.Missionarische-Dienste.de

Informationen über den Herausgeber

Die Missionarischen Dienste sind eine Einrichtung der Evangelischen Landeskirche in Württemberg. Mit unserem Team unterstützen und beraten wir zu Fragen des Gemeindegewachstums, zielgruppenorientierten Angeboten, modernen Formen der Verkündigung und der Arbeit im Bereich Freizeit und Tourismus. Gerne dürfen Sie zu uns Kontakt aufnehmen.

Karl-Heinz Essig | Glaubenskurse, Bibelwochen, Hauskreis
Magdalene Fuhr | Stufen des Lebens
Matthias Hiller | Messe- und Flughafeneseelsorge
Karl-Heinz Jaworski | Leitung Kirche in Freizeit und Tourismus
Jürgen Kehrer | Besuchsdienste, Kirchl. Dienst im Gastgewerbe
Markus Munzinger | Kirche im Grünen, Hauskreisarbeit
Michael Möck | Zeltkirche, Kirche und Motorrad
Jürgen Rist | Pilgern
Tobias Schneider | Leitung Missionarische Dienste
Michael Schock | Kirchenraumpädagogik
Silke Waibel | Kirchenraumpädagogik mit Kindern
Thomas Wingert | Zeltkirche, Hauskreisarbeit, Perspektiven



Neuabonnements und Änderungen

Beim Sekretariat der Missionarischen Dienste:
Telefon: 0711 45804-9418
E-Mail: margret.illi@elk-wue.de

Spendenkonto

Verein zur Förderung missionarischer Dienste e. V.
IBAN: DE48 5206 0410 0000 414107
Bank: Evangelische Bank
BIC-Code (SWIFT): GENODEF1EK1

Impressum

Perspektiven #89 | Herbst/Winter 2021
Erscheinungsweise: 2-mal jährlich
Auflage: 8000 Exemplare

Redaktion

Matthias Hiller, Jürgen Kehrer, Albrecht Knoch,
Benedikt Osiw, Tobias Schneider, Michael Schock,
Andreas Steidel, Gudrun Strecker,
Thomas Wingert (Redaktionsleiter)

Gesamtgestaltung & Illustrationen

Heidi Frank, VISUALWERK

Herstellung

Druckerei Memminger GmbH, Freiberg a. N.

Bildnachweise:

unsplash: bruno-figueiredo (1), marvin-meyer* (2), saffu* (3), digitalHUB Aachen (4,5), terren-hurst* (6), vladislav-babienko* (9), Martina Waiblinger, Ev. Akademie Bad Boll (9), pixabay (11), Daniel Paulus, Pia Rölle (12), john-schnobrich* (13), evelyn-semenyuk* (15), christin-hume* (17), Belinda (18, 19), benjamin-davies* (21), Martina Waiblinger, Ev. Akademie Bad Boll (22), iStock byryo (23), simon-abrams* (24,25), artiso (26), nathan-lindah! (27), ihthisham-mohamed* (29), Ev. Akademie Bad Boll (30), Effinger (32), toa-heftiba* (33), Dirksón! Photography Jannis Dirksen (34), allen-taylor* (34), Jason Liesendahl (35), steve-johnso* (35), matthew-waring* (36), Sascha Mannel (38-44), Constantin Meyer (39), Adobe Stock, Gorodenkoff (41), isco* (45), Difäm (46), ninno-jackjr* (47), patty-brito* (49), midi (49), iStock, MelanieMaya (50), papaioannou-kostas* (51), priscilla-du-preez* (52), joel-muniz* (53), julien-flutto* (54,55), iStock enjoynz (57), stephen-leonardi* (59), hugo-barbosa* (60), priscilla-du-preez (61), Gottfried Stoppel (61), libby-penner* (62), Heidi Frank (62), federico-beccari* (63), mariana-b* (64), humanfy GmbH (66), charles-deluvio* (68)





EVANGELISCHE LANDESKIRCHE
IN WÜRTTEMBERG

Missionarische Dienste

Kirche in Freizeit und Tourismus



**NICHTS ERWEITERT DAS
EIGENE WISSEN MEHR
ALS DIE MEINUNG EINES
ANDERSDENKENDEN.**

Christine Harder