



# Kirchenentwicklung unter komplexen Bedingungen



“Houston, we have a problem“  
(Funkspruch aus der Apollo 13 von 1970)

“Kirche, wir haben ein, eigentlich gleich mehrere Probleme”

– die Frage ist jedoch,  
***welcher Art diese Probleme sind***



## Ein einfaches Problem

- einen Fahrradreifen reparieren
- ein Ikearegal aufbauen



Problem ist klar **erkennbar** – Lösung ist eindeutig zu **beurteilen** – auf das Problem ist zu **reagieren**

- klare Ursachen und Wirkungen
- wiederholbare Muster und eindeutige Ergebnisse
- es gibt klare Beziehungen, richtige Antworten und eine optimale Lösung
- aus A folgt B, klarer kausaler Zusammenhang

***Einfaches Terrain***

# Ein kompliziertes Problem

- ein Auto bauen
- eine Kommunionmappe aussuchen

Das Problem ist **erkennbar**, wenngleich es viele Variablen gibt – daher muss man genau **analysieren** – dann kann man **reagieren**



- es braucht Expert:innenwissen und viele Ressourcen
- eine genaue Analyse ist das A und O
- aus A,B,C folgt C = Ursache- und Wirkung ist herstellbar, wenngleich nicht für jeden sichtbar
- es gibt mehrere gute Lösungen, die von Expert:innen gefunden werden können
- Ursache und Wirkung sind (einigermaßen) hervorsehbar

***Kompliziertes Terrain***

## Wir als Kirche sind geübt im **einfachen** und **komplizierten** Terrain

- Wir **analysieren** und analysieren und analysieren  
*kommen aber oft nicht weiter*
- Wir tun so, als wären die **Variablen berechenbar**  
*die Ausgangslage*  
*die beteiligten Personen*  
*die Wege zu den gewünschten Wirkungen*
- Wir gehen von **Ressourcen aus, die es nicht mehr gibt**  
*Geld, Personal – hauptamtlich und Engagierte,*  
*Adressat:innen*
- Wir bauen allein auf **Fachwissen**  
*„Die in Rottenburg müssen es doch wissen“.*
- Wir entwickeln **Visionen auf der Basis von Vergangenheiten**



„Die Probleme der Kirchenentwicklung sind nicht kompliziert,  
sondern komplex“.

*Bernhard Spielberg, Pastoraltheologe, Freiburg*



Jeff Wall, Untangling (1994) –  
*dt. entwirrend*

# Komplexe Probleme

- Kindererziehung
- Kirchenentwicklung



Viele Variablen sind unbekannt und ungeordnet, so dass analysieren nicht hilft, stattdessen muss man **probieren** – im Rückblick kann man **erkennen**, was funktioniert und was nicht – entsprechend muss man **reagieren**, z.B. nachjustieren und wieder probieren und wieder schauen, was funktioniert und was nicht und was sich dann bewährt und was nicht

- es gibt etliche Unbekannte und die Ergebnisse sind nicht vorhersehbar
- Muster sind weder vorhanden, noch vorhersehbar, sondern ergeben sich erst durch Erprobung und im Rückblick
- was zu tun und zu lassen ist, lernt man unterwegs
- Lösungen sind nicht berechenbar, sondern erwachsen dem Prozess (emergente Lösungen)

***Komplexes Terrain***

## Chaotische Problemlage

- Es brennt.
- Pastoral im Lockdown.



Es ist keine Zeit zu überlegen, man muss **handeln**, um zu stabilisieren  
– im Rückblick **erkennt** man, was los gewesen ist – dann kann man  
**reagieren** und das System in einen komplexen Zustand überführen

- die Situation ist von Zufall, Unvorhersehbarkeit  
und Turbulenz geprägt
- es bleibt keine Zeit, Muster durch Erprobungen zu etablieren
- Ursache-Wirkungen-Beziehungen sind nicht gegeben

***Chaotisches Terrain***

unbekannt + ungeordnet

bekannt + geordnet

## komplexes Terrain

**probiere** – erkenne – reagiere

Annahmen treffen,  
ausprobieren, auswerten,  
Muster identifizieren

## kompliziertes Terrain

erkenne – **analysiere** – reagiere

Analysieren, auf Fachwissen setzen,  
Plan aufstellen für einen optimalen  
Lösungspfad

## chaotisches Terrain

**handle** – erkenne – reagiere

Entschlossen und schnell  
handeln, stabilisieren, in  
komplex überführen

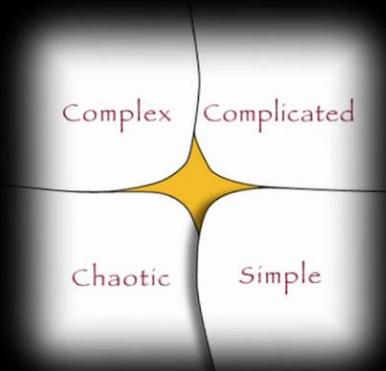
## einfaches Terrain

erkenne – **beurteile** – reagiere

Regeln befolgen, machen,  
Checklisten oder Anleitungen  
abarbeiten

Der Nutzen des Cynefin-Modells  
liegt darin festzustellen,  
ob Situation / System / Problem und unsere  
Handlungsstrategien zusammenpassen.

## The Cynefin Framework



Complex    Complicated  
Chaotic    Simple

[www.cognitive-edge.com](http://www.cognitive-edge.com)

Das Cynefin-Modell (Cynefin-Framework) geht auf Dave Snowden, das Wort ist walisisch und heißt Terrain, Lebensraum, Kontext für Wachstum.

unbekannt + ungeordnet

## komplexes Terrain

Ungeordnet meint:  
es gibt **keinen** direkten  
Zusammenhang  
zwischen Wissen und  
Handlungsoptionen



Strategische Planung  
kommt im komplexen  
Terrain an ihre Grenzen.

chaotisches Terrain

## kompliziertes Terrain

Geordnet meint:  
es gibt **einen**  
direkten Zusammenhang  
zwischen Wissen und  
Handlungsoptionen



Strategische Planung  
ist im komplizierten  
Terrain zielführend.

einfaches Terrain

bekannt + geordnet

Ist die Situation **komplex**, bedarf es eines entsprechenden Vorgehens:

- Komplexe Situationen erfordern ein **erprobendes Vorgehen**, um Einsichten zu gewinnen und praktische Ansätze zu finden.
  - Komplexe Situationen sind nicht so leicht steuerbar wie komplizierte. Es braucht schützende Strukturen für mehr **Spielräume** auf allen Ebenen und an allen Orten.
  - In komplexe Situationen muss man **hineingehen und aus ihnen heraus** Lösungen entwickeln.
  - Man muss konsequent **von den handelnden Personen und ihren Ressourcen her** denken.
  - Engagierte werden zu eigenständigem (religiösem) Handeln **ermächtigt**, hauptamtlich Tätige sind **ermöglichend** tätig und speisen Fachwissen aus verschiedenen Perspektiven ein.
  - Leitung nimmt die **Gastgeber:inrolle** ein – bereitet den Rahmen und „stellt auf den Tisch“, was für kreative Prozesse hilfreich sein kann.
-

Im **komplexen** Terrain braucht es

**MUT,**

die Situation geistlich wahrzunehmen:

Erfahrung der **Ohnmacht**, die uns auf Gott verweist

Leben mit dem Mangel und **Angewiesensein** auf das  
Göttliche

**Erwarten** – die Haltung, die eigene Ansprüche zurückstellt  
und sich von Gott überraschen lässt

**VERTRAUEN,**

dass sich das Evangelium im komplexen Terrain ereignen kann:

denn auch das **Ereignis des Evangeliums** (Reich Gottes)  
ist nicht vorhersehbar und nicht kausal ableitbar

auch das Evangelium zeigt sich mehr im Rückblick als im  
Planen

auch das Evangelium lebt vom Handeln und von  
Unverfügbarkeit





Haltungen im Prozess „Kirche am Ort – Kirche an vielen Orten gestalten“



Maria Knotenlöserin  
Pfarrei St. Mauritius Regensdorf

# Komplexes Terrain

Haltungen und Fertigkeiten  
zum Umgang mit  
Komplexität

Geduld  
Zaudern

Sich  
ausrichten

Gespür  
und  
Intuition

Anschlussstellen  
für Netzwerken  
bieten

Widerstand  
nutzen

Reflektieren

Wahrnehmen  
außerhalb  
der Muster

Vertieftes  
Hören

Verlust-  
erfahrungen  
Raum geben

Kreatives  
Teamwork

Literatur:

u.a.

<https://digitaleneuordnung.de/andreas-diehl/>

Dave Snowden auf YouTube

Unveröffentlichtes Interview mit Bernhard Spielberg 2018.

Charles E. Stuart: Cynefin-Framework als Wegweiser zur agilen Führung, Norderstedt 2020.

Isabel Hartmann/Reiner Knieling: Gemeinde neu denken. Geistliche Orientierung in wachsender Komplexität, Gütersloh 2016.

Maria Herrmann: Was man vom Flug der Vögel über Veränderung lernen kann, unveröffentlichtes Manuskript 2021.

Jacobus (Kobus) Kok/Steven C. van den Heuvel (ed.): Leading in a VUCA World. Integrating Leadership, Discernment and Spirituality, Verlag Springer 2019.

*Dr. Christiane Bundschuh-Schramm*

