



Geistoffenheit und Prozessprofessionalität - wie geht das zusammen?

Überlegungen zum Zusammenhang von Organisation und Spiritualität

Von: Isabel Hartmann, erschienen im Deutschen Pfarrerblatt, Ausgabe 5/2025

Viel Zeit und Engagement investieren Haupt- und Ehrenamtliche in Gremiensitzungen, und Planungstreffen, um dem steigenden Handlungsdruck gerecht zu werden. In vielen wächst die Sehnsucht, das Miteinander geistvoller zu gestalten und der Frage „Woher kommt die Kraft für all die Prozesse?“ ausreichend Raum zu geben. Wie könnten sie im Gremium so miteinander beraten, dass beim Bearbeiten der Tagesordnung die geistliche Dimension einbezogen wird? Isabel Hartmann stellt vor, unter welchen Bedingungen dies möglich ist und fruchtbar werden kann. Sie skizziert Inhalte, Methodik und Kontexte des Prozessdesigns „Geist und Prozess“.

Je mehr Transformationsprozesse im Gange sind, desto mehr muss besprochen, geplant, gesteuert werden. Der Handlungsdruck steigt. Die Sehnsucht nach guten Lösungen für die Zukunft – Lösungen, die die Beteiligten in ihre Kraft führen und die nachhaltig sind – hat oft keinen Platz in der Geschwindigkeit, in der Entscheidungen getroffen werden. Immer mehr Menschen wird bewusst, dass die bisherigen Mittel nicht ausreichen, um sie zu finden. Sie ahnen, dass es noch etwas anderes braucht als das, was gewohnt ist und was Menschen sich gegenseitig geben können.

Wie wäre es, in den Beratungen nicht nur aus den eigenen Kräften zu schöpfen? Was könnte vom Herrn der Kirche, von Christus, geschenkt werden inmitten der komplexen Herausforderungen, in denen wir stehen? Ist es möglich, vom Geist Gottes Inspiration zu empfangen, wenn Menschen am Sitzungstisch Platz nehmen und die Arbeit an der Tagesordnung beginnt? Ich erlebe immer wieder, wie sehr die Sehnsucht danach vorhanden ist. Und gleichzeitig sind da natürlich Skepsis und berechnete Fragen: Ist es überhaupt möglich und wünschenswert, im Blick auf ein Sachthema miteinander auf den Geist in den vielen Stimmen zu hören? Manche sagen „Der Geist weht, wo er will“, und man könne ihn deshalb nicht ausdrücklich einbeziehen.

Natürlich können wir sein Wehen nicht herbeiführen, es ist nicht verfügbar. Aber wenn wir davon ausgehen, dass es diese Inspiration gibt, können wir doch Sinne dafür ausbilden, sie wahrzunehmen. Andere zögern, weil sie die Sorge haben, dass zu viele Geister hervorgerufen werden und das Ganze nicht mehr kontrollierbar ist. So äußerte ein Superintendent einmal: „Den heiligen Geist nehme ich gar nicht erst in den Mund, da weiß ich ja nicht, was passiert.“ Deshalb braucht es eine Verständigung darüber, wie wir uns auf den Geist ausrichten.

In diesem Sehnsuchts- und Spannungsfeld ist „Geist & Prozess“ entstanden, ein integratives Prozessdesign, das die Frage beantwortet: Wie passen geistliche Orientierung und Prozessprofessionalität zusammen? Wie kann in organisationalem Handeln die spirituelle Dimension mitgedacht und einbezogen werden? Und was bedeutet dies für die Sitzungskultur? Persönlich formuliert: Wie kann ich mich auf Gott, auf die göttlichen Quellen ausrichten und zugleich Prozesse professionell eröffnen, gestalten und verantwortlich handeln?

1. Geist und Prozess, ein integratives Prozessdesign

„Geist und Prozess“ (im Folgenden G&P) bringt zusammen, was oft nicht selbstverständlich zusammengehört. Man könnte auch sagen: Das und spielt eine Schlüsselrolle. Es geht um das Miteinander von Vielstimmigkeit und Verbundenheit. Es geht um die gemeinsame Ausrichtung auf den Auftrag und auf die Quellen und auf die beteiligten Menschen, die Fakten, die Herausforderungen. Es



steht dafür, dass eine spirituelle Orientierung und systemische Prozessprofessionalität auf theologisch und fachlich verantwortliche Weise zusammenwirken. In ihrem Zusammenspiel tragen sie wesentlich zu nachhaltigen Lösungen in komplexen Herausforderungen und notwendigen Transformationen bei. Geist und Prozess hilft, den „Sinn und Geschmack fürs Unendliche“ (Schleiermacher) inmitten des Ringens um gute Entscheidungen einzubeziehen.

Das Prozessdesign von G&P führt mehrere Dimensionen zusammen, die sich gegenseitig durchdringen. Wie ein Prisma die einzelnen Farben des Lichtes sichtbar macht, so beschreibe ich im Folgenden nacheinander (2.-6.), was erst im Zusammenspiel den Charakter von G&P ausmacht.

2. Eine wahrnehmende und kontemplative Haltung

Wenn neue Lösungen gesucht werden, die in die Zukunft führen, hilft es nur bedingt weiter, von den Lösungen der Vergangenheit auszugehen und sie leicht modifiziert in die Zukunft zu verlängern. Das Problem ist ja gerade, dass diese Lösungen in bestimmten Bereichen an ihre spürbaren Grenzen gekommen sind. Innovation ist ein schöpferisches Geschehen, neue Einfälle „fallen“ ein, Inspiration wird quasi von „außen“, von unbekanntem Ursprung aus in den menschlichen Geist hineingegeben (in-spirieren). Das geschieht oft überraschend und wird meist als ein Geschenk erlebt, das man nicht „machen“ kann. Es ist auf einmal da, kann nur empfangen werden.

Daher legt G&P viel Wert auf eine öffnende empfangende Haltung aller Akteure. Empfangen braucht eine Haltung der Offenheit, spirituell ausgedrückt: eine kontemplative Haltung, die bereit ist, zu schauen, wahrzunehmen, was da ist und wirkt; mit der Offenheit, das je nächste, das auftaucht (in der Terminologie der Komplexitätsforschung: was „emergiert“), zu erkennen und zu empfangen.

G&P hat dazu ein vielfältiges Instrumentarium entwickelt, diese vertiefte Wahrnehmung im Blick auf zu gestaltende Prozesse auszubilden. Dabei wurde neben spirituellen Elementen auch Hilfreiches aus verschiedenen Kontexten integriert.¹ Ein einfaches Schaubild hat sich in vielen verschiedenen Gruppen als verbindend erwiesen, da es ermöglicht, mit den eigenen Erfahrungen und Deutungen in Resonanz zu gehen.

Wenn eine Fragestellung komplexer Art (vgl. dazu 4.) bearbeitet werden soll, geht es zunächst darum, sie gründlich zu verstehen. Das ist eigentlich selbstverständlich und kommt doch allzu oft unter die Räder. Es braucht Aufmerksamkeit, und zwar auf verschiedenen Ebenen: Der Kopf steht für Zahlen, Daten, Fakten. Welche Informationen sind nötig, die wir für eine Meinungsbildung brauchen? Was sind die offenen Fragen? ... etc. Aber das ist nicht alles.

Fragestellungen komplexer Art, die sich nicht so leicht lösen lassen, brauchen auch Aufmerksamkeit auf einer tieferen Ebene, auf der Ebene des Herzens: Welche Emotionen, Stimmen des Herzens, Stimmungen im Raum, Widerstände nehmen wir wahr? Im Herzen sitzen viele unserer Energien (vgl. unten 5.), z.B.: Ein Gremium ist damit konfrontiert, notwendige Einsparungen vorzunehmen. Die Rahmenbedingungen sind von oben gesetzt. Die konkrete Ausgestaltung soll vor Ort entschieden werden. Wenn die einzelnen Mitglieder auf der Herz-Ebene hören, nehmen sie oft verschiedene Stimmen in sich wahr: die Verständnisstimme, aber auch Wut und Trauer ... Es ist keine leichte Übung, solche Stimmen zunächst nur wahrzunehmen und einander mitzuteilen, ohne sie zu beschönigen, zu beschwichtigen oder sie gar zu leugnen. Können sie in einem guten Rahmen geäußert werden, schafft das nicht nur Verbundenheit und Vertrauen, sondern bereitet auch den Nährboden für emergierende Lösungsansätze. Wenn dagegen diese energetische Herz-Ebene der Situation ausgeklammert wird, fehlt nicht nur zu viel für die Lösungssuche. Auch Blockierendes wird nicht wahrgenommen und einbezogen. Verstimmungen und Ärger können die Folge sein, Beschlüsse werden dann ausgesessen oder umgangen ... Erst die Einbeziehung der Herz-Ebene macht



empfänglich für neue Ideen.

Die dritte Ebene ist die der geöffneten Hände. Sie sind ausgerichtet hin zu der Quelle außerhalb von uns, hin zu Gott als Quelle allen Lebens, alles Guten, der Liebe, des Friedens und des Heils (zu den Klippen vgl. 7.). Die geöffneten Hände stehen für die Einsicht, dass wir uns die wesentlichen Dinge nicht selbst geben können. Im Bewusstsein, dass wir angewiesen sind auf das, was wir nur empfangen können, verzichten wir auf vorschnelle Antworten der aufgerufenen Fragestellungen und halten innerlich die Hände auf. Wo Menschen gemeinsam in dieser Haltung eine konkrete Herausforderung wahrnehmen, erleben sie kreative Vielstimmigkeit und Verbundenheit zugleich. Und machen oft die Erfahrung, dass sich nachhaltige Lösungen einstellen, und damit auch eine Zufriedenheit in der Gruppe.

3. Generative Dialogkultur

G&P fördert eine Kultur des Miteinanders, in der Ko-Kreation ermöglicht wird. Dafür sind die Erkenntnisse und Erfahrungen der Dialogarbeit bzw. der Circle- oder Councilarbeit eingeflossen.² Der Dialog lebt von der partizipativen Verantwortungsübernahme aller Beteiligten: Jeder und jede gibt einen wichtigen Teil zum Ganzen hinzu, keiner allein hat die Einsichten und das Urteilsvermögen, die erforderlich sind. Alle Teilnehmenden achten darauf, dass sich Neues zeigen kann, das niemand vorformuliert mitbringt, sondern das im Gespräch für alle neu entsteht.

Der Dialog erfordert eine hörende wertschätzende Haltung, die auf festlegende und den kreativen Prozess verschließende Bewertungen verzichtet. Er wird getragen von einer Haltung der Offenheit und der Wertschätzung dessen, was die Einzelnen einbringen. Um das, was im Entstehen begriffen ist, zu schützen, üben sich die Akteure darin, den Reflexen zu widerstehen, zu früh etwas mit dem, was sie hören und äußern, „zu machen“. Es bedeutet auch, das Problem nicht schon lösen oder beseitigen wollen, bevor es sich ganz gezeigt hat und verstanden werden kann. In der Urteils- und Entscheidungsfindung üben sich alle, ihre Einschätzungen und Annahmen eine Zeitlang „in der Schwebe zu halten“ (David Bohm)³, bis sie sich erhärten, indem sich das Wahrheitsmoment des gemeinsamen Nachdenkens im Hören und Reden mehr und mehr zeigt.

Die schöpferische Kraft im sog. generativen Dialog erweist sich darin, dass das Wesentliche im Zwischenraum, den die Akteure gemeinsam offenhalten und schützen, geschenkt wird. – Das ist zu unterscheiden von der Debatte, die dort sinnvoll ist, wo es um Pro und Contra geht, wo Argumente und Positionen geschärft werden sollen. – Hier geht es um Fragestellungen, für die es mehr als Pro und Contra braucht und wofür die Ideen noch nicht „geboren“ sind. Damit verbindet sich die spirituelle Haltung der Offenheit für das Wirken des göttlichen, schöpferischen Geistes, auf das Christ*innen vertrauen. Deshalb wird das Dialoggeschehen in G&P in dieser Perspektive gesehen: In allem, was im Dialog zur Sprache kommt, kann sich der Geist Gottes mitteilen und die Beratenden inspirieren. Auch dafür halten sich die Teilnehmenden offen und schützen dies mit ihrer wertschätzenden Haltung im Prozess.

Diesen Schutz gibt sich die Gruppe konkret durch eine Verständigung über die Bedingungen, unter denen sie ihr Gespräch führen will. Vereinbarungen und Haltungen im Kreis, die in G&P aus schöpferischen Dialogen entwickelt wurden⁴, können dabei als Orientierung dienen: 1. Persönliche Informationen sind vertraulich. 2. Wir hören einander aufmerksam zu und urteilen nicht. 3. Wir achten darauf, zum schöpferischen Prozess der Gesamtgruppe beizutragen. 4. Wir bitten um das, was wir brauchen, und geben, was wir können.

Von Zeit zu Zeit halten wir inne und richten unsere Gedanken und Aufmerksamkeit aufeinander und auf Gott/auf unsere Quellen wieder neu aus.



Wie Punkt 5. zeigt, wird in den Beratungen immer wieder „angehalten“ für eine Stille von 1-3 Minuten. Jede*r im Kreis kann sich diese Stille wünschen. Dadurch haben alle in der Runde die Chance, zu spüren, was sie bewegt in Gedanken und Gefühlen; und welche leisen Stimmen und Eindrücke sich melden; verbunden mit der neugierigen Erwartung (nicht Festlegung), dass sich im gemeinsamen Hören auch Gottes Stimme „dazwischen mischen“ könnte. Vielleicht können sich das manche im Moment nicht vorstellen. Dafür habe ich volles Verständnis, und eine Bitte: Halten Sie Ihre Urteile in der Schwebe, bis Sie es mal ausprobiert und Erfahrungen damit gemacht haben.

4. Systemisches Denken in komplexen Problemlagen

G&P sucht einen Zugang zum Ganzen der Wirklichkeit, an dem die einzelnen Akteure Anteil haben und das mehr ist als die Summe der Einzelnen. Es schult die Wahrnehmung für und den Umgang mit komplexen Situationen und Herausforderungen und schärft das Gespür für systemische Zusammenhänge. Erkenntnisse aus den unterschiedlichen Bereichen systemischen Denkens sind hier hilfreich, z.B. das Cynefin-Framework. Es hilft in der Identifizierung der Qualität einer Problemlage und ihrer erforderlichen Kompetenzen.⁵

Die systemische Sichtweise bei G&P bedeutet: Die Wahrnehmung und Analyse einer Situation oder Herausforderung im komplexen Gelände wird nicht einzelnen Verantwortlichen und Experten alleine überlassen. Alle Akteure sind auf ihre Weise Expertinnen, Experten und tragen ihre Wahrnehmungen bei. Jede Perspektive – aus unterschiedlichen Blickwinkeln innerhalb des Systems – vervollständigt das Bild. Im Bild gesprochen: Der Raum, die Herausforderung etc. muss aus verschiedenen Seiten angeschaut werden. Wenn die Zukunft offen ist und Menschen, Atmosphären und unkontrollierbare Faktoren komplex aufeinander wirken, kommt es darauf an, mit den Beteiligten einen gemeinsamen Sinn für das auszubilden, was gegenwärtig wirkt und zukünftig Gestalt gewinnen will.⁶

Eine gute Analyse und Wahrnehmung der Situation entstehen erst dadurch, dass sie die vielen Akteure miteinander partizipativ ermitteln. Verbundenheit und Vertrauen untereinander ist dafür eine wichtige Voraussetzung. Welche Erkenntnisse und Lösungen sich einstellen, hängt von der Qualität ab, wie jede*r auf die je eigene Weise ihre, seine Perspektive zur ganzen Wirklichkeit einbringen kann.

Zum Ganzen gehört auch die Perspektive auf die göttliche Wirklichkeit. Es geht darum, Zwischenräume, kleine Unterbrechungen etc. zu schaffen, in denen sich die Teilnehmenden gemeinsam neu auf den Auftrag, auf die Gegenwart Gottes, auf ihre inneren Quellen, auf die Stimme des Geistes, ausrichten können.

5. Körperwissen und Intuition

Besonderes Kennzeichen von G&P ist eine hohe Wertschätzung der Intuition und des Körperwissens, die die Rationalität erweitern. Intuitive Eindrücke und körperliche Regungen der Akteure sind wertvolle Ressourcen. Sie werden – je nach Offenheit und Vermögen – bewusst in die Beratungs- und Handlungsprozesse einbezogen. So entwickeln die Akteure über die gedankliche Beschäftigung und Sachkenntnis hinaus auch Kompetenzen, mit denen sie intuitive Informationen nutzbar machen können. Dabei geht es um eine Synchronisierung rationaler und intuitiver/emotionaler/atmosphärischer Informationen, was am Ende auch der Denkschärfe dient. Es geht darum, gemeinsam einen möglichst umfassenden Sinn für die Situation und der in ihr liegenden Potentiale zu gewinnen. Methodisch nimmt G&P Erkenntnisse und Erfahrungen verschiedener Embodiment-Ansätze auf, insbesondere diejenigen, die auf die Ausbildung des Körpergespürs und des Raumes sowie der Atmosphäre der handelnden Gruppen abzielen (z.B. Social Presencing Theater, Gestalttherapie, Focusing und die repräsentierende Wahrnehmung in Systemischer



Aufstellungsarbeit).

Theologische Grundlage dafür ist das jüdisch-christliche Menschenbild. In den biblischen Texten denkt, fühlt, entscheidet und handelt der Mensch in seiner ganzen Körperlichkeit. So ist nicht nur die Vernunft und der Wille für die Urteils- und Entscheidungsbildung verantwortlich, das Herz ist das Zentrum des Entscheidens und des Gewissens (vgl. auch 2.), die Gefühle sind spürbar im ganzen Körper, die Seele sitzt in der Kehle und ist fühlbar in der Atmung (näphäsch). Im Herzen fließen Vernunft und Bauch-Gefühle zusammen, dort reift ein Entschluss und die Kraft, entsprechend zu handeln. So spricht Gott „in seinem Herzen“ nach der Sintflut: „Es soll nicht aufhören ...“ (Gen. 8) Jesus lässt sich berühren, es „jammerte ihn“, wörtlich übersetzt: „Es ging ihm durch Herz und Nieren.“ (Der ganze Mensch wird als von göttlichem Geist belebt und durchdrungen angesehen, vgl. Apg. 2; Röm. 5,5; Tit. 3,6). Dass der Körper der Wohnort (Tempel) des Geistes ist, hat Paulus ausdrücklich betont gegenüber denen, die den Geist von der Leiblichkeit lösen wollten (1. Kor. 3 und 6). Die Phänomene der Leiblichkeit, des Raumes und der Atmosphäre werden z.B. in der neuen Phänomenologie (vgl. Hermann Schmitz und Bernhard Waldenfels) und in ganzheitlichen Perspektiven der Neurowissenschaften (vgl. z.B. Thomas Fuchs) „wiederentdeckt“, neu erforscht und vertieft.⁷

Rationalität und Körperintelligenz werden synchronisiert, um eine höhere Qualität der Ergebnisse zu erreichen. Je ganzheitlicher wir versuchen, die Herausforderungen zu bewältigen, desto wirksamer sind die Lösungen, die entstehen, wie internationale Innovationsforschung gezeigt hat.⁸

6. Theologische Reflexion der Erfahrung

Die theologische Reflexion ist integraler Bestandteil von G&P. Mit der hohen Wertschätzung der Erfahrungen im Prozess geht einher, sie gemeinsam zu reflektieren und theologisch zu durchdringen. Wie ist das Erfahrene mit theologischen Inhalten verbunden bzw. verwoben? In welcher theologischen Begrifflichkeit drücken wir aus, was wir erleben? Ein Beispiel: Die Haltung des Empfangens, die sich im gemeinsamen Wahrnehmen ausdrückt, hat ihren Grund nicht nur in der Prozessforschung, sondern wir handeln im Vertrauen auf das, was uns „allein aus der Gnade Gottes“ geschenkt wird. Wir öffnen uns für das, was wir uns nicht selbst aus eigenem Vermögen geben können. Anderes Beispiel: Die paulinischen Leib-Christi-Ausführungen zu Vielfalt und Verbundenheit der Charismen entsprechen der Verbundenheit und partizipativen Verantwortungsübernahme im schöpferischen Dialog. Das gemeinsam zu erleben und das Erleben zu reflektieren, stärkt die Verbundenheit und vergewissert das Miteinander.

Zentrale Fragen sind: Wie sprechen wir über Gottes Geistgegenwart mitten im Prozess? Wie unterscheiden wir die Geister? Und: Wie sprechen wir von Gott auf eine Weise, dass die Akteure sich auch für die tieferen Dimensionen, für das nur bedingt Sagbare, für Gottes Präsenz mitten in unserer Präsenz öffnen können?

G&P ist inmitten der christlichen Kirche entstanden und gründet in der Überzeugung, dass der dreieinige Gott inmitten des Lebens und Arbeitens erfahren wird und seine guten Gaben, ja sich selbst schenkt, wo und wie er will. Die Sehnsucht danach sowie das Vertrauen darauf gehören konstitutiv zu einer theologisch verantwortlichen Prozessgestaltung und drücken sich in den unterschiedlichsten Formulierungen aus. G&P ermöglicht denen, die partizipativ Verantwortung übernehmen, zu einer für sich selbst stimmigen und zugleich theologisch reflektierten Sprache zu finden. Sie wird – je nach Person und Situation – traditionelle Formulierungen und neue Sprache enthalten und – wie auch jede Predigt – im besten Fall eröffnen, dass sich neue Gotteserfahrung im Prozess ereignen kann.



7. Vorsicht Klippen

Die theologische Verankerung und die oben beschriebenen geistlichen Haltungen sind auch nötig, um Menschen und Prozessgeschehen vor folgenden Missverständnissen und Gefahren zu schützen.

7.1?Gott und Geistesgegenwart bleiben ein Geheimnis

Die Vereinbarung, auch der Stille Raum zu geben und auf den Geist zu hören, bedeutet keine Festlegung der Einzelnen, wie sie diese zu hören haben oder gar was sie hören sollen. Das ist nicht selbstverständlich, wie Menschen, die z.B. Erfahrungen im charismatischen Spektrum gemacht haben, berichten. Sie hörten: „Wenn alle den Geist richtig hören, sei der Geist an der Einstimmigkeit bzw. am Gleichklang der Bilder und Eindrücke zu erkennen.“ G&P liegt ein anderes theologisches Verständnis zugrunde. Es geht um das Vertrauen darauf, dass sich der Geist Gottes mit dem Geist der Menschen verbindet, in ihre Herzen ausgegossen ist (s.o.). Er wirkt in den Umständen und Vorgängen, im Ganzen und im Prozess. Weil er immer mit Menschlichem verbunden ist, mit Interessen und Absichten etc., ist es entscheidend, dass er nicht vorschnell festgelegt wird und auch diese Annahmen „in der Schwebelage gehalten“ werden (David Bohm, s.o.). Im Prozess findet die Gruppe gemeinsam heraus, wo und wie er sich dazwischen mischt (ohne letztgültige Urteile abzugeben). So wie Menschen den Wind spüren, dessen Herkunft sie nicht erklären können (vgl. Joh. 3,8). Aber sie spüren, wenn sich unterstützende Kräfte durch den Parakleten (Joh. 14,16-31) wie Mut, Trost- und Entschlusskraft, entfalten, die zu Lösungen reifen, die die Beteiligten gut weitergehen lassen (vgl. wiederum Gal. 5,22f, 1. Kor. 12-14).

7.2?Der Geist darf nicht instrumentalisiert werden

Manche Verantwortliche erhoffen sich, dass sie unter Einbeziehung der Spiritualität beschleunigt zu den erwünschten Zielen kommen. Sie denken sich: Wenn Menschen mit dem Herzen ganz dabei sind, werden sie mehr Engagement an den Tag legen. Einmal wollte jemand eine Stille einsetzen mit dem Ziel, noch die fehlenden Namen für eine Aufgabenliste zu finden. Achtung: Wird die spirituelle Dimension einbezogen, um schneller zum Ziel zu kommen, ist das Hören verzweckt und nicht mehr offen. Es legt die Hörenden fest, setzt sie unter Druck oder „benutzt“ ihre Offenheit für die eigenen Interessen. In der Regel spüren Menschen, dass sie vereinnahmt und benutzt werden und die nötige Freiheit im Prozess bedroht ist. Dies aufzudecken und zu intervenieren, ist dann gefordert. Das Wirken des Geistes führt in die Freiheit und bringt die Früchte des Geistes hervor: Liebe, Friede, Geduld... (Gal. 5,1.22f).⁹Göttliche Gegenwart kann Quelle des Neuen werden, aber darf nicht benutzt werden, um Effizienz oder Nachhaltigkeit zu garantieren. Gottes Geist entflieht, wenn er verzweckt wird.

7.3?Der Geist wird nicht „eingespeist“

Die Grundhaltung ist: Gott ist schon da und damit ist alles da, was gebraucht wird. Und alle sind in gleicher Weise angewiesen darauf, dass sich seine Präsenz im Geist zeigt. G&P verträgt keinen missionarischen Eifer für irgendeine „bessere“ Spiritualität. Die Fragestellung „Wie bringen wir den Geist in den Prozess?“, wie ab und an zu hören ist, entspricht nicht der Sache, um die es geht: Der Geist wird geschenkt. Oder: Er durchdringt bereits die Anwesenden und sie lauschen, wie er sich durch die Einzelnen und im Miteinander zeigt. Er kann nur empfangen werden und entzieht sich jeder Steuerung. Die Beratenden können sich lediglich für sein Wirken öffnen, sich davon erfassen lassen und diese Wirkung bezeugen aus ihrer je individuellen Erfahrung heraus.

7.4?Methoden fördern die Geistoffenheit, werden aber nicht an sich als „geistlich“ qualifiziert

Menschen fragen mitunter nach G&P, wenn sie jemanden suchen für das Thema „Geistlich leiten“ oder „Geistliche Leitung“. Das wirft die Frage nach dem Spezifikum auf: Was ist das Geistliche an G&P? Nicht die Methoden, der Leitungsstil oder die Art der Prozessgestaltung an sich werden als



„geistlich“ im Unterschied zu „nicht-geistlich“ oder „weltlich/irdisch/...“ qualifiziert. Das „Geistliche“ zeigt sich vielmehr in der Offenheit für den Geist, die sich in fast allen Methoden äußern kann. Es ist eine Haltung der Geistoffenheit, aus der heraus geleitet wird und die sich im Prozessdesign niederschlägt. Die Methoden wurden ausgewählt und modifiziert nach dem Kriterium, dass sie die Wahrnehmung für die spirituelle Dimension öffnen, die Sinne erweitern und schärfen und alles Menschliche genauso einbeziehen wie die Offenheit für die Wirkungen göttlicher Geistkraft. Auch Prozesse sind nicht an sich „geistlich“ oder „nicht geistlich“. Gottes Geistwirken kann aber in Prozessen gesucht, entdeckt, wahrgenommen und beschrieben werden, übrigens auch – wie im gesamten Leben – ohne dass das „Geistliche“ explizit genannt wird.

8. Wurzeln und Wirkungen

Von Anfang an umspannte G&P einen breiten Kreis von Interessierten. Zu einer Konsultation „Geist und Prozess“ (2014), durchgeführt vom damaligen Gemeindeglied der VELKD, kamen Interessierte aus unterschiedlichen Bereichen: Ausbilderinnen der Organisationsentwicklung/Gemeindeberatung, systemische Berater, Führungskräfte verschiedener Leitungsebenen in Kirche und Diakonie, geistliche Begleiterinnen, Spirituelle aus dem deutschsprachigen Raum usw.

Der Name der damaligen Konsultation steht bis heute für die Arbeit und das Netzwerk, das Menschen verschiedener spiritueller, religiöser und professioneller Hintergründe aus Kirchen und Sozialunternehmen aus allen Teilen Deutschlands und dem deutschsprachigen Ausland zusammenbringt. Kristallisationspunkt ist die gleichnamige Langzeitfortbildung.¹⁰ Seit dem ersten Kurs 2017/18 haben mehr als 120 Menschen den Kurs absolviert, der 8. Kurs ist ausgeschrieben. An unterschiedlichen Stellen stießen Inhalte, Konzeption und Elemente von „Geist und Prozess“ auf Resonanz und wurden kontextbezogen aufgegriffen, z.B. in der Gemeindeberatung und -entwicklung, in der Gottesdienstberatung und -entwicklung, in der Gremienarbeit (Kirchenvorstand, Presbyterien, Synoden), und in Aus- und Fortbildung.

Demgemäß hat G&P viele Gesichter und Anwendungsfelder. In einem Großgruppenformat üben seit über 10 Jahren Leitungsgremien an Wochenenden eine Kultur des Miteinanders und der Ausrichtung auf geistliche Quellen für ihr Alltagsgeschäft ein. Der kirchliche Schwerpunkt liegt nach Schließung des Gemeindeglieds der VELKD seit 2022 in der ELKB, wo die Entwicklungen aufgenommen und weitergeführt wurden im Rahmen einer Fachstelle für „Geist und Prozess“, um die spirituelle Ausrichtung der Gremienkultur zu fördern, u.a. in dem Programm „BeGEISTert leiten“ und über die Plattform ganzhier.de.

Wer die Langzeitfortbildung absolviert hat, integriert die Grundhaltungen von G&P auf sehr unterschiedliche Weise in die eigenen Arbeitsbezüge und Projekte. So ist z.B. LUV von Rainer Koch aus den Grundhaltungen von G&P entwickelt worden: In diesem Inspirationsworkshop treffen Einzelne auf eine Kultur des Miteinanders einer Gruppe, die hilft, persönliche Entwicklungsprozesse zu deuten und spirituell zu vertiefen.¹¹

Breite Anwendungsmöglichkeiten bestehen in der Personalentwicklung, Bildung, Organisationsentwicklung und Diakonie. Über die klassischen Bereiche kirchlichen Lebens hinaus findet G&P Resonanz in der Arbeitswelt. Im Rahmen von „Syntheo. Institut für Zukunftskultur“¹² nutzen es Vorstände und Führungsteams aus wertorientierten Unternehmen für Klausuren und die interne Förderung einer guten Kultur des Miteinanders. Hier, in der Diversität der Weltanschauungen einer Belegschaft, zeigt sich die integrierende Kraft des Prozessdesigns besonders deutlich. Menschen verschiedener religiöser und spiritueller Prägungen entdecken ihre Verbundenheit in Vielstimmigkeit. Das trägt wesentlich dazu bei, ein christliches Unternehmensprofil im Sinn einer gelebten Kultur geteilter Werte weiterzuentwickeln. Im Bereich



Unternehmensentwicklung mit „Geistoffenheit“ ist das Potential von G&P bei weitem noch nicht ausgeschöpft. Es bleibt spannend, wie der Prozess weitergeht.

Anmerkungen

1?Dazu zählen v.a. Ansätze und Methoden der vertieften Wahrnehmung aus aktuell relevanten Kontexten systemischen Denkens, u.a. aus: Netzwerk „Art of Hosting“, Presencing Institute (Theorie U), Organisations- und Systemaufstellung, The Circle Way. Dazu kommen aus dem spirituellen Bereich natürlich die Erfahrungen und Erkenntnisse der Mystik, der vielfältigen Exerzitienformen etc.

2?Z.B. Bohm, David: Der Dialog. Das offene Gespräch am Ende der Diskussionen, Stuttgart ⁶2011; Baldwin, Christina/Linnea, Ann: Circle. Die Kraft des Kreises, Weinheim 2014.

3?Bohm, 66.

4?In Anlehnung an Baldwin/Linnea 2014.

5?Vgl. ausführlich Hartmann, Isabel/Knieling, Reiner: Gemeinde neu denken. Geistliche Orientierung in wachsender Komplexität, Gütersloh ³2018, Kap 1.

6?Vgl. Hartmann, Isabel/Knieling, Reiner: Hoffnung. Zukunft. Kirche? Eine Vision für unser Miteinander. Der Sehnsucht auf der Spur. Neukirchen-Vluyn, ²2025, 141.

7?Schmitz, Hermann: Der Leib, der Raum und die Gefühle, Bielefeld u.a. 2009; Waldenfels, Bernhard: Gespür für die Dinge, in: Meyer, Petra M. (Hg.), Intuition, München 2012, 204-226; Fuchs, Thomas: Das Gehirn – ein Beziehungsorgan. Eine phänomenologisch-ökologische Konzeption, Stuttgart ⁶2021.

8?Vgl. Otto C. Scharmer: Theorie U. Die Qualität der Ergebnisse, auch ihre Nachhaltigkeit, ist abhängig von der Qualität der Aufmerksamkeit aller Beteiligten, und zwar auf den verschiedenen Ebenen.

9?Letztlich geht es darum zu fragen: Wohin fühlt sich die Gruppe gerufen, wo kann sich Vertrauen zu Gott besser entfalten? Welcher Weg wird in ihnen und anderen die Liebe fördern, die zu mehr Leben führt? Nach dem Kriterium des „maius“ in der Entscheidungsfindung der Exerzitien von Ignatius von Loyola.

10?S. <https://syntheo-institut.de/angebote/fortbildung-geist-und-prozess/>.

11?Mehr zum LUV-Workshop, der auch digital angeboten wird: <https://luv-workshop.de>.

12?<https://syntheo-institut.de>.

Deutsches Pfarrerblatt, ISSN 0939 - 9771

Herausgeber:

Geschäftsstelle des Verbandes der ev. Pfarrerinnen und Pfarrer in Deutschland e.V

Heinrich-Wimmer-Straße 4

34131 Kassel