

## 1. Systeme organisieren sich selbst

Der Begriff Selbststeuerung bzw. Selbstorganisation (Autopoiesis; (αὐτός = selbst; ποιεῖν = erschaffen) beschreibt die Fähigkeit lebender Systeme, die Komponenten, aus denen sie bestehen, und deren Beziehungen aus sich selbst zu reproduzieren. Systeme dieser Art sind in sich kohärent, selbstreferentiell und operativ geschlossen (Humberto Maturana).

Niklas Luhmann überträgt diesen Gedanken auf soziale Systeme. Sie entstehen – anders als biologische Systeme – nicht durch den Austausch von Materien und Energie, sondern durch Kommunikation. Kommunikation ist dabei nicht die einfache Übertragung von Information, sondern ein interaktives Geschehen, bei dem sich Beobachter:innen wechselseitig aktiv selektierend beobachten und ihrem Verhalten in der Beobachtung Sinn zuschreiben. Durch Kommunikation beziehen die Akteur:innen in sozialen Systemen sich und ihre Aktionen rekursiv aufeinander. Sie entwickeln einen spezifischen Systemcode und konstruieren so das System.

Wenn unter „Steuerung“ die systematische Ausrichtung auf einen definierten Zielzustand hin verstanden wird, lassen sich Systeme im vorgestellten Verständnis nicht von außen steuern. Es können allenfalls Kontextbedingungen geschaffen werden, die das System veranlassen, Impulse aufzunehmen, um sie in der eigenen Logik sich dabei selbst organisierend zu verarbeiten.<sup>1</sup>

## 2. Organisationen sind auf Dauer gestellte Systeme

Der im Titel der Ausgabe verwendete Begriff „Leitung“ verweist auf eine andere logische Kategorie, nicht auf System, sondern auf Organisation. Organisationen sind auf Dauer gestellte Systeme. Dazu bilden und reproduzieren sie Muster (Regeln und Routinen), die losgelöst von Personen funktionieren. Eine Organisation überlebt dadurch, dass sie mit ihren „eigenen Routinen ... dafür sorgt, dass die Teilnehmer an der Kommunikation austauschbar bleiben, während im Gegensatz dazu die Kommunikationsmuster reproduziert und ihre Funktion (mehr oder weniger) konstant erhalten werden können.“<sup>2</sup>

Die Kirchen sind beides, System und Organisation. Das hat mit ihrer langen Geschichte zu tun. Von ihrem Ursprung her lässt sich Kirche als soziale Bewegung verstehen, personales Kommunikationsgeschehen, das sich auf eine gemeinsame Erfahrung und deren Weitergabe bezieht. Das wird im Wort Ek-klesia (heraus gerufen), aber auch den biblischen Bildern Volk Gottes oder Leib Christi deutlich. Die Erfahrungen in der Geschichte Israels und mit der Person Jesu Christi dienen als Referenzrahmen für Sinnzuschreibungen. Die Taufe markiert die Systemgrenze.

In der späteren römischen Kaiserzeit wurde die Kirche zur Staatsreligion und zu einer Institution. Sie übernahm wesentliche Züge des Kaiserkultes, etwa die monarchische Binnenorganisation, den Sonntag als heilige Zeit, liturgische Geräte und Gewänder etc. Den Charakter als Organisation legte die Kirche nicht mehr ab. Dennoch gab es immer wieder Transformationsprozesse, durch die sich die Organisationsgestalt mehr oder weniger stark veränderte. Sie waren z.T. disruptiv, wie die Reformation am Übergang vom Mittelalter zur Neuzeit.

---

<sup>1</sup> Die Gegenüberstellung von Selbststeuerung und Leitung im Titel ist aus systemtheoretischer Perspektive ein Widerspruch: Leitung ist Teil des Systems und seiner Logik (und funktioniert dann nach den inhärenten Mustern) oder sie ist nicht Teil des Systems und hat keinerlei steuernden Einfluss.

<sup>2</sup> Fritz B. Simon, Einführung in die systemische Organisationstheorie, Heidelberg <sup>5</sup>2015, 23.

### 3. Resilienz ist die Fähigkeit, nachhaltige Lernprozesse zu organisieren

Es gibt unterschiedliche Formen des Lernens und der Entwicklung. Wenn sich die Umwelthanforderungen ändern und dies ein bestimmtes Maß übersteigt, lassen sich Lernprozesse in Organisationen nicht mehr linear-stetig in den bestehenden Routinen und Funktionen abbilden. Dann geht die Veränderung tiefer, an die Basisprämissen, die innere Logik der Organisation. Gebraucht wird ein verändertes „Geschäftsmodell“ bzw. – bei größeren Organisationen – ggf. auch ein neues „Betriebssystem“. Solche Übergänge zwischen unterschiedlichen Systemzuständen sind notwendig disruptiv-sprunghaft. Organisationen sind resilient, wenn sie dauerhaft in der Lage sind, situativ und kontextbezogen, agil und achtsam eine angemessene Balance zwischen stetig-linearer und disruptiv-sprunghafter Veränderung zu finden, um ihre Funktionalität und Lernfähigkeit nachhaltig zu sichern.<sup>3</sup>

Die Reformbemühungen der Kirchen seit den 1980er Jahren folgen fast ausschließlich dem Modernisierungsparadigma (konzentrieren, verdichten, zentralisieren) im Rahmen einer defensiven Reformstrategie, die auf lineare Anpassung setzt. Diese Strategie hat außer kurzfristiger Entlastung kaum nachhaltige Wirkung erzeugt. Sie verkennt, dass der Prozess der Exkulturation von Kirche immer weiter voranschreitet und sich die Bedürfnislage der Menschen verändert hat.<sup>4</sup> Helmut Zander spricht von einem „Shift religiös-kultureller Grammatik“<sup>5</sup>. Die Menschen brauchen die Kirchen nicht mehr. Der Gap zwischen Umwelt und Kirche, zwischen den Bedürfnissen zukünftiger Adressat:innen und Nutzenversprechen kirchlicher Angebote wird fortwährend größer. Der notwendige Sprung immer weiter, die erforderliche Innovation immer radikaler.

### 4. Dekonstruktive Transformationsprozesse verlaufen notwendig chaotisch

Die Chaosforschung zeigt, dass Veränderungen, bei denen die zugrundeliegende Musterkonfiguration der Systems dekonstruiert wird, zunächst scheinbar chaotisch verlaufen. Die bestehende Ordnung zerfällt, Altes funktioniert nicht mehr und neue Routinen stehen noch nicht zur Verfügung. Die relevanten Parameter und Regeln solcher Prozesse sind nicht transparent oder grundsätzlich nicht exakt bestimmbar. Ihr Ergebnis, der zukünftige Systemzustand, ist weder deduktiv ableitbar noch vorhersagbar. Das Neue entsteht aus sich heraus in einem emergenten Prozess durch das Zusammenwirken einer Vielzahl nicht kontrollierbarer Faktoren. Auf Organisationen bezogen gibt es keine Möglichkeit, solche Prozesse auf bestimmte Ergebnisse hin zu steuern.

Beobachter:innen nehmen Übergänge dieser Art als diskontinuierlich, sprunghaft oder disruptiv wahr. Der mit der Unsicherheit einhergehende Kontrollverlust erzeugt Stress, vielfach begleitet von ambivalenten Gefühlen wie Ohnmacht, Wut oder Trauer, aber auch Neugier und Lust. Entsprechend disparat ist das Verhalten. Je größer der Gap zwischen Umwelthanforderungen und Organisationslösung ist, je umfassender und tiefgreifender die notwendige Dekonstruktion ist, desto stärker ist die Irritation, umso länger dauert sie.

Der Verlust von Umweltreferenz vollzieht sich oft schleichend. Dabei gibt es einen Kipppunkt, ab dem es nur noch begrenzte Möglichkeiten gibt, den Prozess des Übergangs aktiv (mit) zu gestalten. Dann besteht das Risiko, dass nicht nur die Funktionalität von organisatorischer Muster und Routinen kollabiert, sondern zugleich der kommunikative (System-)Zusammenhang, der erforderlich ist, um neue, angemessene Muster und Routinen zu generieren. Aus einem „strukturierten“ wird ein

---

<sup>3</sup> Oliver Haas, Brigitte Huemer, Ingrid Preissegger, Resilienz in Organisationen. Erfolgskriterien erkennen und Transformationsprozesse gestalten, Stuttgart 2022, 27.

<sup>4</sup> Dieter Pollack, Die Kirchen werden nicht mehr gebraucht, in: futur2 – 2 (2022), URL: <https://www.futur2.org/article/video-interview-die-kirchen-werden-nicht-mehr-gebraucht/> [28.01.2023].

<sup>5</sup> Helmut Zander, Die nächste Stufe der Säkularisierung, in: Herder Korrespondenz, 1/2023.36-39.

„unkontrolliertes“ Chaos mit einem hohen destruktiven Potenzial. Auf diesen Punkt steuern die Kirchen offensichtlich unaufhaltsam zu.<sup>6</sup>

## 5. Disruptive Übergänge lassen sich nicht steuern, aber gestalten

Sprunghafte Veränderungen und die ihnen zugrundeliegenden chaotischen Übergangsprozesse lassen sich auch intern grundsätzlich nicht steuern in dem Sinn, dass der Zielzustand vorab festgelegt und linear oder iterativ angesteuert wird. Gestaltbar ist der Rahmen, innerhalb dessen sich solche Prozesse vollziehen. Das Framing wirkt sich auf den Verlauf und das Ergebnis aus, auch wenn es nicht vorhersagbar ist.

Aus systemtherapeutischer Erfahrung lassen sich einige Basics benennen, die für ein tragfähiges Framing wichtig und von der Führung zu gewährleisten sind:

- a) Realität akzeptieren: Bisherige Lösungsversuche sind gescheitert, das System in bisheriger Form ist ans Ende gekommen, das Neue ist nicht aus Bestehendem deduktiv ableitbar und linear herstellbar, es entsteht emergent
- b) Produktionsmodus unterbrechen: hinreichend Raum schaffen für Kreativität, spontane Lösungen, gezieltes Experimentieren und strukturiertes Innovieren
- c) Weiche Faktoren fokussieren: Vergangenes betrauern, Verluste entkatastrophisieren, dem Prozess einen Sinn geben, Emotionen plausibilisieren, Neugier und Lust auf Zukunft wecken
- d) In Beziehung investieren: Commitment herstellen, dem Kommenden mit all seinen Turbulenzen im Vertrauen aufeinander und in Verantwortung füreinander zu begegnen.
- e) Mindset bestimmen: das Wesentliche, das Warum (Why) und das Wozu (Purpose), den Kern der Hoffnung freilegen.
- f) Divergenz forcieren: ermutigen, vom Pfad abzuweichen, ohne Angst zu experimentieren, kreativ zu sein, Neues zu erproben, Grenzen zu überschreiten
- g) Konvergenz herstellen: Erfahrungen zusammenführen, Erkenntnisse bündeln und strukturieren, tragfähige Optionen erkennen, Entscheidungen zur Sicherung des Erreichten herbeiführen

## 6. Sterben und Auferstehen ist Kern der DNA von Kirche als System

Der Systemcode jener, die in sich in ihrer Kommunikation auf die jüdisch-christlichen Gotteserfahrung beziehen, beinhaltet, dass gerade erwartungswidrige Ereignisse und disruptive Erfahrungen (z.B. der Verlust des Tempels) Israel zu der Erkenntnis führten, dass YHWH da ist („Ich bin der ich für euch da sein werde“), und die junge Kirche zu der Erfahrung, dass Jesus den Tod überwunden hat und lebt. Alles Bestehende ist vorläufig, definiert sich vom Kommenden (Reich Gottes). Wandlung, Sterben und Auferstehen ist die DNA des neuen Volkes Gottes. Die Meta-Routine, um auf der Spur Gottes zu bleiben ist Metanoia: Umkehr, permanentes Loslassen dessen, was bindet, aufmerksam sein für das, was sich zeigt, vertrauen in das Wirken des Geistes.

Auf diesem Hintergrund liegt in den Genen der Kirche als System und Bewegung genau das, was der Organisation heute so schwerfällt. Dieses Ursprungsprogramm freizusetzen, ist Aufgabe von Führung. Hier entscheidet sich, ob sie versagt.

---

<sup>6</sup> Dieter Pollack, Durch weniger Kirchenmitglieder werden Tabus fallen, in: katholisch.de, URL: <https://www.katholisch.de/artikel/42756-soziologe-durch-weniger-kirchenmitglieder-werden-tabus-fallen> [28.01.2023].

Biografische Angaben:

Valentin Dessoy

Dr. phil., Dipl.-Psych., Dipl.-Theol., Supervisor, Coach, Trainer und Organisationsberater; Geschäftsführer kairos. Coaching, Consulting, Training mit Sitz in Mainz; Partner in der Kooperation Hahmann & Dessoy; Autor; Gründer und Mitherausgeber der online-Zeitschrift futur2, Initiator und Mitveranstalter der Kongressreihe „Strategie und Entwicklung in Kirche und Gesellschaft“.