



Gemeinden durch Veränderungen leiten

ein U35 – Seminartag der AMD start up scene,
am 5. Juli 2016, in Kassel (Peter Böhlemann)

Egal was wir tun oder lassen. Es bedeutet immer Veränderungen. Deshalb sollten wir unbedingt wissen, wenn wir uns mit dem beschäftigen, was wir tun und lassen wollen:

1. Veränderungen erzeugen Widerstand, auch wenn es Veränderungen zum Guten sind.

Veränderungen machen unabhängig von ihrer Notwendigkeit auch Angst, weil sie Vertrautes in Frage stellen, Sicherheiten zerstören und die Zukunft ungewiss erscheinen lassen. Eine ungewisse Zukunft lässt an der Gegenwart zweifeln und die Vergangenheit verklären.

Es sind ernst gemeinte und ernst zu nehmende Problemanzeigen von haupt- und ehrenamtlich Mitarbeitenden in den Gemeinden: „Ich würde ja gerne vieles in unserer Gemeinde tun, Neues ausprobieren, aber ich schaffe das nicht noch *zusätzlich*. Die »normale« Arbeit in der Gemeinde nimmt mich so in Anspruch, dass einfach kein Platz mehr ist für Neues!“ Gemeindekonzeptionen, Fusionen, Einsparungen – das alles nimmt so gefangen, dass noch mehr Veränderungen eine Überforderung wären.

2. Veränderungen machen zusätzliche Arbeit.

Hinter dieser »Wie soll ich das den auch noch schaffen?«-Haltung steckt das berechtigte Gefühl: Veränderungen bedeuten Mehrarbeit. Nur, das gehört zum Wesen von Veränderung. Sie deckt sich nicht mit dem Bestehenden, auch nicht mit der schon vorhandenen Arbeit. Kurzfristig bedeuten Veränderungen in aller Regel zusätzliche Arbeit für die potentiellen »Veränderer«, denn sie verlangen neue und andere Reaktionen. Dies sollte ehrlich zugegeben werden, wenn man über Veränderungen nachdenkt. Langfristig sollten sich aber bewusst angestrebte Veränderungen für alle Beteiligten lohnen. Dies kann durch höhere Motivation, Effizienz aber auch durch Arbeitserleichterung an anderer Stelle geschehen.

3. Der Inhalt des Evangeliums benötigt und ermöglicht Veränderungen.

Jesu Ziel war nicht die Veränderung, sein Anliegen nicht die Aufhebung der geltenden Systeme, aber seine Botschaft war explosiv genug, die Maßstäbe dessen, was bleiben muss und was neu werden soll, nachhaltig zu verändern.

Niemand flickt einen Lappen von neuem Tuch auf ein altes Kleid; sonst reißt der neue Lappen vom alten ab und der Riss wird ärger. Und niemand füllt neuen Wein in alte Schläuche; sonst zerreißt der Wein die Schläuche und der Wein ist verloren und die Schläuche auch; sondern man soll neuen Wein in neue Schläuche füllen (Mk 2,21f).

Weil der Inhalt des Evangeliums die Annahme des Unannehmbaren, die Vergebung des Unvergebaren, die Befreiung aus Fesseln und schließlich den Sieg über den Tod bedeutet, schließt der Glaube daran theologisch gesehen immer eine existentielle Veränderung mit ein. Umkehr und Befreiung sind möglich. Krankes wird heil, Gestorbenes lebendig! Diese Möglichkeit der in einer Neuschöpfung gipfelnden existentiellen Veränderung birgt zugleich die Unabhängigkeit der Christen von allen äußeren Normen und Zwängen.

Einerseits zwingen uns die Sprengkraft des Evangeliums und der universale Anspruch der Liebe Gottes, immer neu darüber nachzudenken, was Gutes zu tun und Böses zu lassen ist, andererseits nimmt uns dieser Veränderungsdruck die Luft und die Lust dazu. Doch erinnern wir uns an das, was Jesus zu diesem Druck sagt!

Mein Joch ist sanft und meine Last ist leicht. (Mt 11,30) - und: Das Reich Gottes gleicht einem Mann, der säte und schlief ... (vgl. Mk 4,26-29). Das heißt doch: ...

4. Die wirklich wichtigen Veränderungen, die etwas mit dem Reich Gottes zu tun haben, geschehen ohne unser Zutun.

Gott selbst sorgt dafür, dass der ausgestreute Same Frucht bringt und dass seine Herrschaft wächst. Es ist also letztlich weder von unserer Kraft noch von unseren Ressourcen abhängig, wie sein Reich unter uns wächst. Wir müssen entscheiden, ob wir links oder rechts säen und wie viel Zeit wir uns dafür nehmen, aber wir lassen den Samen nicht wachsen! Wenn wir unsere Arbeit tun und das, was Gott uns gegeben hat, für ihn einsetzen, dann reicht das. Und wenn wir etwas nicht schaffen, es uns zu viel wird und wir mehr Ruhe brauchen, dann haben wir Jesus selbst auf unserer Seite, der schlafend mit uns in einem Boot ist und selbst dem Wind und dem Wasser Ruhe gebietet (Mk 4,35-41).

5. Gelassenheit kommt von „Gott-lassen“!

Das Wort „Gelassenheit“ kommt vom mittelhochdeutschen Verb „gelazen“ und wurde von MEISTER ECKHART (ca. 1260-1328) als Beschreibung für das mystische Loslassen vom Weltlichen und dem Sich-Gott-überlassen verwendet. Eine solche Gelassenheit setzt das Lassen all der Dinge, Bindungen und Gewohnheiten voraus, die dem Gelassenwerden im Weg stehen und an der Einheit mit Gott hindern.

WIKIPEDIA definiert es heutzutage so: „Gelassenheit, Gleichmut, innere Ruhe oder Gemütsruhe ist eine innere Einstellung, die Fähigkeit, vor allem in schwierigen Situationen die Fassung oder eine unvoreingenommene Haltung zu bewahren. Sie ist das Gegenteil von Unruhe, Aufgeregtheit und Stress.“

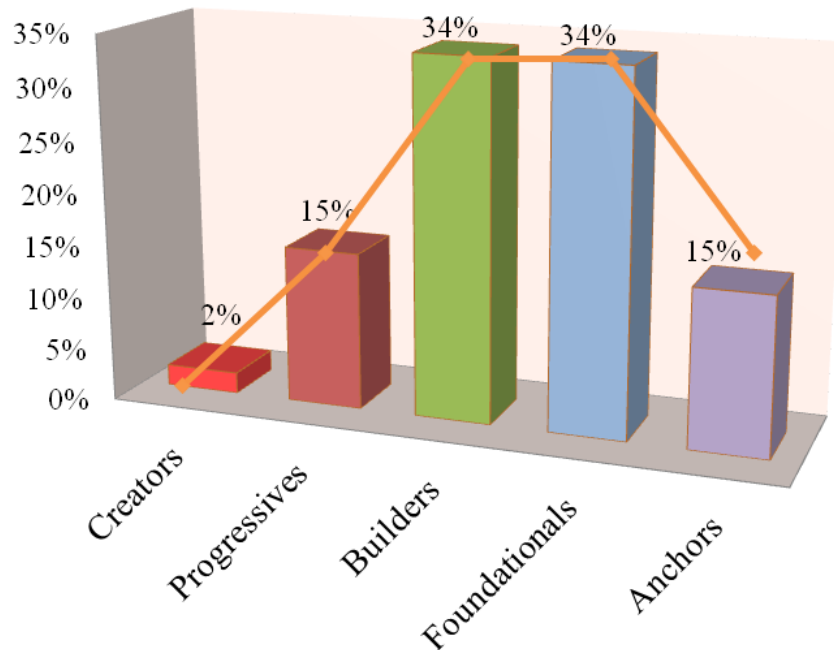
6. Die rechte Balance von Tun und Lassen finden wir nur, wenn Ziele und Maßstäbe klar sind.

Was ist „den Schweiß der Edlen wert“ und was können wir getrost auch lassen? Diese Fragen werden in der Regel sehr subjektiv und manchmal auch recht emotional beantwortet. Ein Leitungsgremium kommt hier nur weiter, wenn es weiß, wohin die Entwicklung gehen soll und was die Ziele für die nächsten Jahre sind. Hinzu kommt aber auch eine Abwägung der Maßstäbe, nach denen entschieden wird. Es wird in der Regel nicht die Höhe der Kollekteneinnahmen sein, die über die Weiterführung eines Gottesdienstes entscheiden, vielleicht auch nicht die Zahl derjenigen, die ihn feiern, aber was dann? Welche Rolle spielen Ressourcen und Zeitaufwand („Öko-Check“)? Hier gibt es keine objektiven Antworten, wohl aber Kriterien, auf die sich die Verantwortlichen einigen sollten.

7. Damit Veränderungen gelingen können, sind Fehlerfreundlichkeit und Lernbereitschaft notwendig.

Von 100 unzufriedenen Kunden wandern über zwei Drittel wegen schlechter Bedienung ab. Nur vier beschwerten sich, elf dagegen erzählen ihre Negativerfahrungen weiter. Welches Beschwerde-Management haben wir eigentlich in der evangelischen Kirche? Als eine Kirche, die im Diesseits und von der Vergebung lebt, müssten wir Fehler doch eigentlich lieben, weil sie uns Handlungsoptionen öffnen („Das machen wir so schon mal nicht mehr!“). Nur, wie gehen wir mit Fehlern bei anderen um? Wie viele Fehlversuche planen wir ein und wie viel freundliche Fehleranalyse gestatten wir uns? Auch Organisationen benötigen Lernbereitschaft, um Veränderungen zu gestalten. Wohlwissend, dass alles Letztgültige nicht in unserer Hand liegt, können wir Beschwerdemanagement, regelmäßige Manöverkritik, Feedback nach jeder wichtigen Veranstaltung pflegen und Kritik, Fortbildung und Coaching von außen erbeten.

Menschen und Veränderung



ALAN NELSON / GENE APPEL, *How to Change Your Church (without killing it)*. Nashville 2000, S. 71-87. Das Modell geht zurück auf den Ansatz von EVERETT ROGERS, *Diffusion of Innovations*, New York ⁵2003.

1. Da gibt es die kleine Gruppe der **schöpferischen Neuerer (»Creators«)**. Sie haben jeden Tag eine neue Idee. Ihr Liebesverhältnis zur Tradition ist eher unterkühlt. Es zieht sie nach vorne, und sie möchten die Gemeinde hinter sich herziehen. Es muss anders werden, ist ihr Credo. Etwa zwei Prozent der Menschen gehören hierher.
2. **Die Progressiven (»Progressives«)** übernehmen schnell die neuen Gedanken und haben Ideen, wie man sie in die Tat umsetzt. Das sind ca. 15 Prozent Pioniere.
3. **Die »Builder« sind die Bauleute**, die, die dann tun, was zu tun ist, damit die Sache funktioniert, die tägliche Kleinarbeit der Reformen. Etwa ein Drittel der Menschen sind solche Bauleute – und wer in einer Gemeinde geistlich leitet, weiß, wie sie die tragenden Säulen des Gemeindeaufbaus darstellen!
4. **»Foundationals«, also Festgegründete** bilden die vierte Gruppe, auch etwa ein Drittel. Sie lieben es, wenn alles so bleibt wie es ist. Sie sind vorsichtiger als die *Builder*. Bewahrung ist eher ihr Thema. Spät erst springen sie auf den Zug. Wenn sie aber gewonnen sind, ist es gut.
5. **»Anchors«, Anker** nennen Appel und Nelson die letzten 15 Prozent, die fest an der Tradition hängen und beim Neuen eher die Risiken als die Chancen suchen und sehen. Sie sind sehr schwer zu gewinnen.

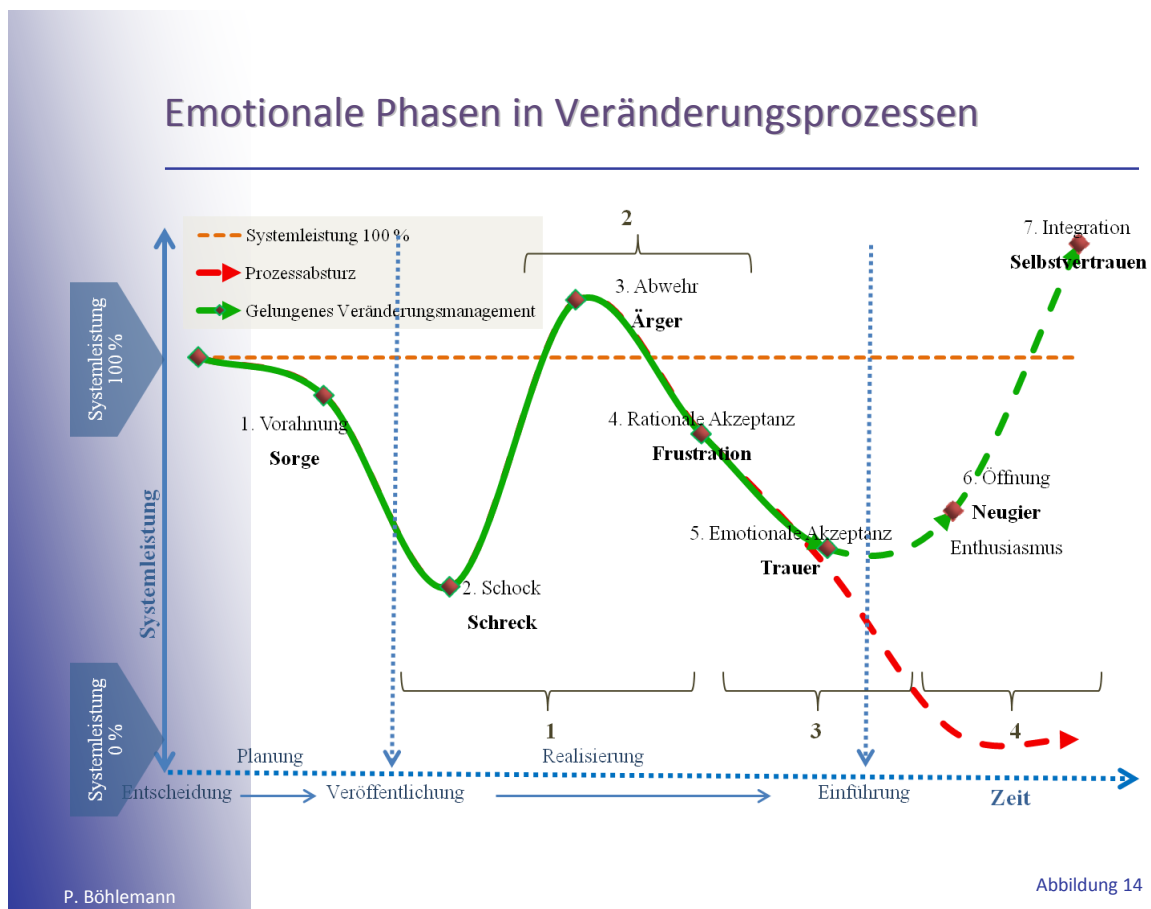
Das Entscheidende ist nun: Diese Kurve geht nicht von »gut« nach »schlecht« (also je nach »Temperament« von rechts nach links oder umgekehrt), von »fähiger Mitarbeiter« zu »Bremsklotz«. Vielmehr beschreibt sie die Vielfalt der Schöpfung wie der geistlichen Gaben.

Die verschiedenen Veränderungs-Toleranzen brauchen einander. Die kreativen Neuerer würden jeden Monat die Gemeinschaft auf den Kopf stellen ohne die Anker-Leute! Und die Anker-Leute würden noch in zehn Jahren dastehen und sich nicht trauen. Aber ohne die frühe Mehrheit würden die guten Ideen der Progressiven im Nichts verpuffen. Sie brauchen einander. Geistliche Führung im Veränderungsprozess nutzt die Chancen, dass Menschen so verschieden sind.

⇒

aus: Peter Böhlemann / Michael Herbst: „Geistlich leiten. Ein Handbuch“, Gütersloh 2011, S. 181f

Schaubild „Emotionale Phasen in Veränderungsprozessen“



Diese Grafik stellt das in der Changemanagement-Literatur häufig verwendete Phasen-Modell dar; vgl. zum Beispiel: Elisabeth Haberleitner / Elisabeth Deistler / Robert Ungvari, Führen, Fördern, Coachen. So entwickeln Sie die Potenziale ihrer Mitarbeiter. München / Zürich 82006, S. 60-63. Das mittlerweile recht differenzierte Modell der emotionalen Phasen in Veränderungsprozessen geht ursprünglich wohl auf die Arbeiten des Sozialpsychologen Kurt Lewin (1890-1947) zurück.

- 1) In der Phase von Schock und Ablehnung kann eine Vision für das Neue nicht greifen: Lähmung und Rückzug können aber durch gute Information, Offenheit, Transparenz gemildert und verkürzt werden.
- 2) In der zweiten Phase versuchen Betroffene häufig, durch überdurchschnittliches Engagement zu beweisen, dass das Alte doch Bestand haben kann. Es werden Initiativen und Förderkreise gegründet oder auch Schuldzuweisungen ausgesprochen.
- 3) In dieser dritten Phase sind extreme Angriffe gegen die Leitungsebene zu erwarten. Veränderungsprozesse stürzen hier ab, wenn kein Raum für Wut, Aggression und Trauer gegeben wird.
- 4) Wird in Phase 4 der Veränderungs- zum Abbruchprozess (z.B. Schließung ohne Zukunftsperspektive, Entlassungen etc.), endet der emotionale Prozess in der Trauer. Hier entscheidet sich, ob der Prozess abstürzt, oder ob die visionäre Kraft von Geistlicher Leitung und ihre Fähigkeit zu motivieren ausreichen, die Beteiligten wieder neu zu begeistern.

⇒ aus: Peter Böhlemann / Michael Herbst: „Geistlich leiten. Ein Handbuch“, Gütersloh 2011, S. 183-185