

**„Brannte nicht  
unser Herz...“**

*Zwischen Überforderung  
und Verheißung*

**THEO  
KON**



**5. AMD-Kongress für  
Theologinnen und Theologen  
Dortmund 24.-27.Sept. 2012**

## **Workshop**

# **Brillante Momente**

**Veränderungspotentiale erschließen**

**Referent:  
Hans-Joachim Güttler**



Gemeindeberatung und Organisationsentwicklung  
im Amt für missionarische Dienste  
Olpe 35 • 44135 Dortmund

Tel: 02 31-54 09-54 • Fax: 02 31-54 09-66 • e-mail:gb@amd-westfalen.de



Amt für missionarische Dienste

## Die vier Typen des Handelns in Gruppen Das Kantor Vier-SpielerInnen-System

### MOVE = BEWEGEN

- SpielmacherIn

### FOLLOW= FOLGEN

- MitspielerIn

### OPPOSE = OPPONIEREN

- GegenspielerIn

### BYSTAND = DABEISTEHEN

- ZuschauerIn /SpielbeobachterIn

Ohne **Mover**, Personen, die Aktivitäten anstoßen,

- gibt es keine Richtung.

Ohne **Follower** (Unterstützer)

- gibt es keine Vervollständigung.

Ohne **Opposer**, die Gegenpositionen zu Prozessen einnehmen,

- gibt es keine Korrektur.

Ohne **Bystander**, die zuschauen und Fragen stellen,

- gibt es keine Perspektive.

David Kantor und Nancy Haeton:  
Die Neurahmung von Teambeziehungen.  
In: Peter Senge, Art Kleiner, Bryan Smith, Charlotte Roberts, Richard Ross:  
Das Fieldbook zur Fünften Disziplin. Stuttgart (Klett-Cotta) 1996, S. 472 ff



## Transformationsprozesse



## Transformation = Verwandlung

### Beispiele aus ökumenischen Dokumenten:

#### "Pattaya II - Erklärung des Lausanner Forums 2004

Veränderung (Transformation) war ein Thema, das in den Arbeitsgruppen immer wieder in den Vordergrund trat. Wir erkennen an, dass wir immer wieder neu Umkehr und Umwandlung brauchen. Wir müssen uns immer weiter öffnen für die Führung durch den Heiligen Geist und für die Herausforderungen durch Gottes Wort. Es ist nötig, dass wir zusammen mit anderen Christen in Christus wachsen. All dies soll in einer Weise geschehen, die zu sozialer und wirtschaftlicher (gesellschaftlicher) Veränderung führt. Wir erkennen an, dass die Breite des Evangeliums und der Bau des Reiches Gottes Leib und Seele sowie Verstand und Geist brauchen. Deshalb rufen wir zu einer zunehmenden Verbindung von Dienst an der Gesellschaft und Verkündigung des Evangeliums auf.

#### **MISSION IM KONTEXT:** Verwandlung, Versöhnung, Bevollmächtigung

Ein Beitrag des LWB zu Verständnis und Praxis der Mission, 2005

Für „transformation“ wurde der Begriff „Verwandlung“ gewählt, entsprechend der bisherigen Begriffsübersetzung von „transformation“ in Texten des LWB und des Ökumenischen Rates der Kirchen.

Die Heilige Schrift spricht von Verwandlung als einem kontinuierlichen Prozess der völligen Neuorientierung des Lebens mit allen seinen Bestrebungen, Ideologien, Strukturen und Wertvorstellungen. Verwandlung ist ein kontinuierlicher Prozess, in dem alles verworfen wird, was das Leben entmenschlicht und entheiligt, und an allem festgehalten wird, was die Heiligkeit des Lebens und die Gaben jedes einzelnen Menschen bekräftigt und Frieden und Gerechtigkeit in der Gesellschaft fördert.

#### **Botschaft der 9. Vollversammlung des ÖRK: (2006)**

##### **"In deiner Gnade, Gott, verwandle die Welt"**

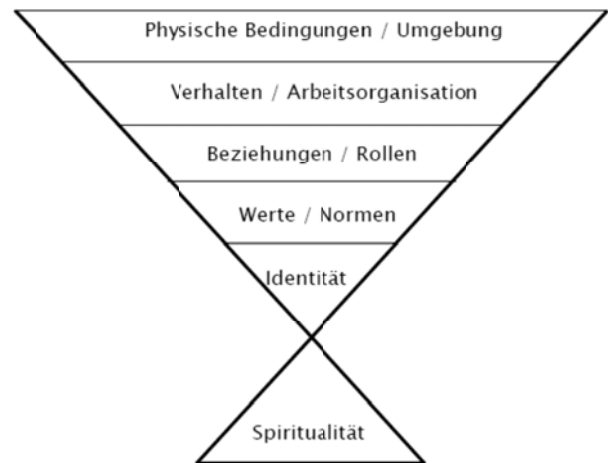
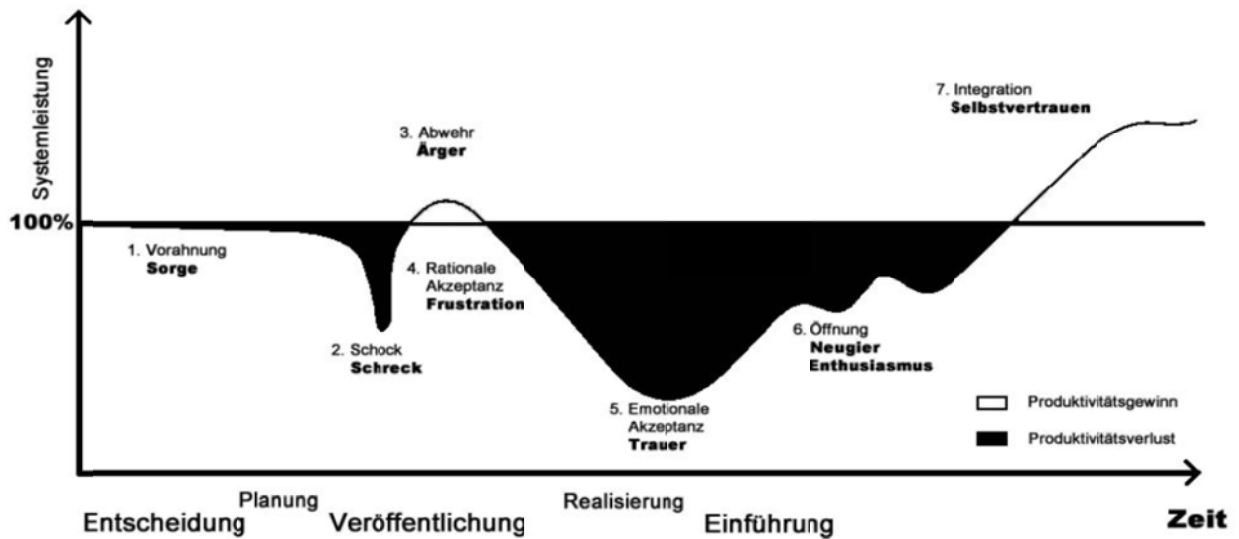
Verwandle uns, so dass wir uns in deinen Dienst stellen als Partnerinnen und Partner in der Verwandlung, die nach der vollen, sichtbaren Einheit der einen Kirche Jesu Christi streben, die allen und allem die Nächsten sind, während wir in tiefer Sehnsucht die volle Offenbarung deiner Herrschaft in einem neuen Himmel und einer neuen Erde erwarten.

## Ecclesia semper reformanda



## Begleitung von Veränderungsprozessen geschieht zunächst durch Analyse

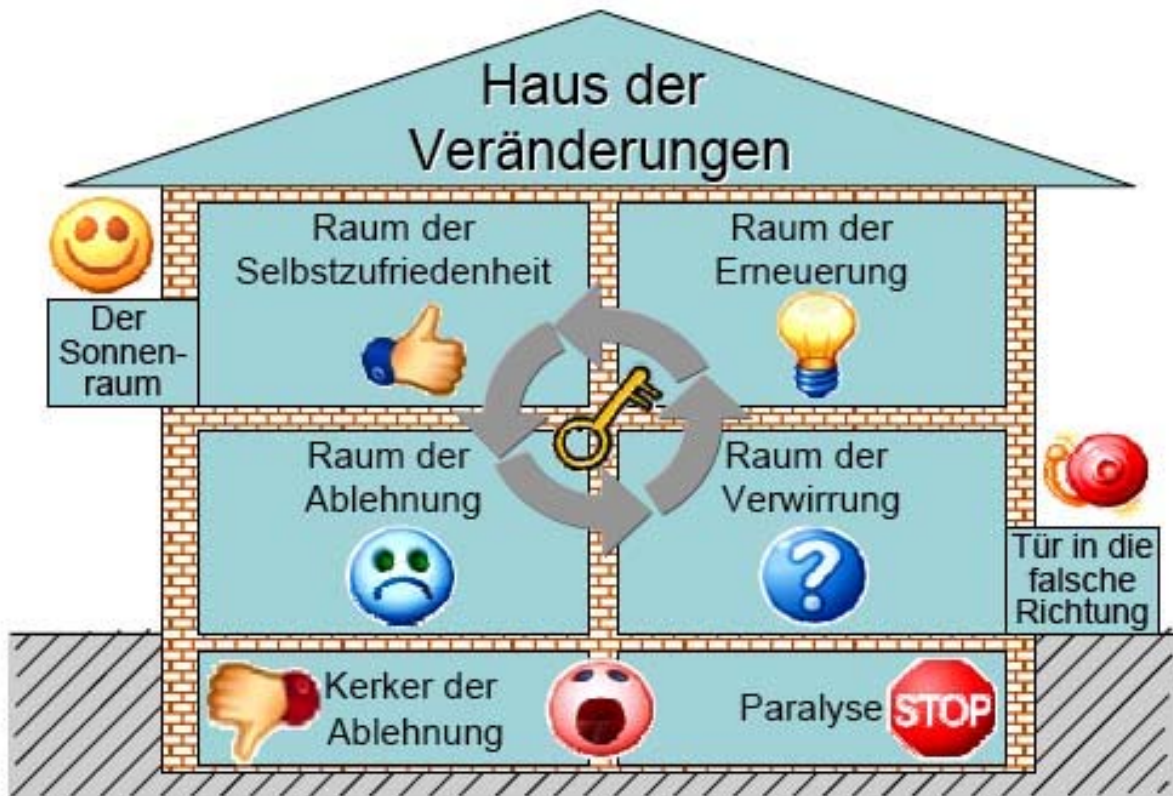
Beispiele von Zugängen:



Veränderungsgleichung:

$$V = (U + Z + S) \geq K$$

- V = Veränderung
- U = Ausmaß der Unzufriedenheit mit dem gegenwärtigen Zustand
- Z = Vorstellung von der Zukunft
- S = Wissen um die ersten konkreten Schritte
- K = Kosten der Veränderung (Zeit/Geld . . )



**Wandlungsbedarf**

Ausmaß sachlich notwendiger Veränderungen

**Wandlungsbereitschaft**

Einstellungen gegenüber Wandel

**Wandlungsfähigkeit**

Geeignetes Wissen und Können der beteiligten Personen und ganzer Einheiten im Wandel

## Veränderung und Organisationskultur

Die Entdeckung des Einflusses von „weichen Faktoren“ auf den Erfolg von Unternehmen führte zur Beschäftigung mit der „corporate culture“- der Unternehmenskultur.

Die Kultur einer Organisation bleibt in der Regel unsichtbar, wird aber bei Veränderungen deutlich – oft als Widerstand – spürbar.

**Definition** Schein: (Edgar H. Schein, Organisationskultur, Bergisch Gladbach 2003)

Kultur ist die Summe aller gemeinsamen, selbstverständlichen Annahmen, die eine Gruppe in ihrer Geschichte erlernt hat. Sie ist der Niederschlag des Erfolgs. (S. 44)

Kultur besteht aus den gemeinsamen unausgesprochenen Annahmen, die eine Gruppe bei der Bewältigung externer Aufgaben und beim Umgang mit internen Beziehungen erlernt hat. (S. 173)

Kultur ist also das Produkt sozialen Lernens. Funktionierende gemeinsame Denk- und Verhaltensweisen werden zu Elementen der Kultur. (S. 174)

### Scheins Unterscheidung von drei Ebenen:

Artefakte	sichtbare Organisationsstrukturen und Organisationsprozesse (schwer zu entschlüsseln)
Öffentlich propagierte Werte	Strategien, Ziele, Philosophien (propagierte Rechtfertigungen)
Grundlegende unausgesprochene Annahmen	unbewusste, für selbstverständlich gehaltene Überzeugungen, Wahrnehmungen, Gedanken und Gefühle (letztlich die Quelle der Werte und des Handelns)

### Das Transformationsmodell

#### Stufe 1

*Auflockerung des bestehenden Niveaus: Motivationen für Veränderung schaffen*

#### Stufe 2

*Neue Konzepte erlernen und alten Konzepten neuen Sinn geben*

#### Stufe 3

*Internalisierung neuer Konzepte und Bedeutungen*

## **„Was kannst Du tun, damit alles beim Alten bleibt?“**

- ☞ Halte diejenigen beschäftigt, die Veränderungen anstreben!
- ☞ Vermeide jegliche Transparenz, hoffe auf den guten Willen, vertraue auf informelle Informationen und nimm niemals Stellung!
- ☞ Sorge für eine Überforderung der Organisation!  
Stürze dich auf alles, was verändert werden soll!
- ☞ Sorge für möglichst rasche Beseitigung der Symptome und nicht des eigentlichen Problems! Nichts lenkt mehr ab, als eine rasche Aktion an der falschen Stelle!
- ☞ Suche nach Problemen und Lösungsmaßnahmen bei anderen!
- ☞ Stelle den Menschen in den Mittelpunkt der Veränderung und benutze ihn als Schutzschild!
- ☞ Berufe dich auf unnachprüfbare Autoritäten: „Die Gemeinde will das nicht!“
- ☞ Sorge dafür, dass die gewohnten und bewährten Strukturen sich nicht verändern!
- ☞ Unterstütze die Fähigkeit einzelner Teile der Organisation, bei ihrer bisher gewonnenen Realitätssicht über sich und andere zu bleiben!
- ☞ Mache stets Druck, beschleunige die Prozesse, denn bei rascher Fahrt kann niemand sein Umfeld wahrnehmen – oder tu so, als hätte alles unendlich viel Zeit!
- ☞ Behalte als der, auf den es ankommt, stets alles im Griff! Versuche überall zu sein und misstraue der Selbststeuerung von Gruppen!
- ☞ Führe rasche Beschlüsse herbei und Sorge dafür, dass sie für Veränderungen gehalten werden!

Sollte eine dieser Regelungen nicht greifen, probiere es mit dieser:

„Ihr dürft alles machen, nur kosten darf es nichts!“