

KLAR
TEXT:

Christhard Ebert

Veränderungsprozesse



**EKD-Zentrum für
Mission in der Region**

KLAR TEXT: Veränderungsprozesse

IMPRESSUM

Herausgeber

EKD-Zentrum für Mission in der Region, Dortmund 2011

Autor Christhard Ebert (mit Beiträgen von Hans-Hermann Pompe [Abschnitt 3.4] und Juliane Kleemann [Abschnitt 7])

Gestaltung jungepartner.de

Fotos Titel: thinkstock; Schmetterling: iStockphoto

Diese Broschüre kann bei der folgenden Kontaktadresse bestellt werden. Schutzgebühr: 2,50€ Staffelpreise ab 20 Stück bitte erfragen. Der Dienst des ZMiR wird durch die gemeinsame Umlage innerhalb der EKD ermöglicht. Erstattete Kosten sowie Spenden verwenden wir zur Unterstützung innovativer Projekte in strukturschwachen Regionen.

Ev. Kirche in Deutschland

Spendenkonto 660 000, EKK Hannover (BLZ 520 60410)

Verwendungszweck: Hhst 1615.00.1790

Kontakt

Zentrum für Mission in der Region

Olpe 35

44135 Dortmund

Tel. 02 31 54 09 34

info@zmir.de

www.zmir.de

Ein Reformzentrum
der EKD KIRCHE IM AUFBRUCH 



1. VERÄNDERUNG ALS KONTINUITÄT.	4
2. INITIIERUNG VON VERÄNDERUNGSPROZESSEN.	5
3. UNTERSTÜTZUNG VON VERÄNDERUNGSPROZESSEN.	8
1. Kohärenz und Flow	8
2. Innovationsmanagement	10
3. Gemeinsames Handeln.	12
4. Motivation und Kreativität	13
4. BLOCKADEN IN VERÄNDERUNGSPROZESSEN	19
1. Personale Blockaden.	19
2. Kognitive Blockaden.	20
3. Organisationale Blockaden im deutschen Protestantismus	21
5. VERÄNDERUNGSPROZESSE IN ORGANISATIONEN.	27
1. Komplexität, Dynamik und Strategie.	27
2. Regelbrüche als bewusste Irritation.	28
3. Psychodynamik.	29
4. Entwicklung vs. Transformation.	30
6. BEGLEITUNG VON VERÄNDERUNGSPROZESSEN.	32
7. DAS DESIGN VON VERÄNDERUNGSPROZESSEN	34
8. GEISTLICHE VERÄNDERUNGSPROZESSE	40
1. Metanoia	40
2. Geistliche Transformation.	41
3. Sabbatlich leben	42
4. Das Gebet als Motor von Veränderung.	43
5. Organisation und ekklesiologische Konturen	45

1. VERÄNDERUNG ALS KONTINUITÄT



Dass die einzige Kontinuität des Lebens der Wandel ist, ist eine ebenso alte wie schwer zu lebende Einsicht. Dabei verändert sich der menschliche Körper fortwährend mit jedem Atemzug. Alle 26 bis 27 Tage wird die Haut runderneuert, alle 10 Jahre ist unser Skelett komplett ausgetauscht. Biologisch gesehen, werden wir ständig jemand anders. Das allerdings ist für unser Bewusstsein (und wahrscheinlich auch für unser Unbewusstes) nicht wahrnehmbar – was vermutlich auch ganz gut so ist. Würden wir das, was für den Körper normal und lebensnotwendig ist, bewusst wahrnehmen können, würden wir mit Sicherheit verrückt. Das ist vielleicht einer der Gründe dafür, warum unserem Geist und unserem Verstand die Welt freundlicher, auf jeden Fall verlässlicher vorkommt, wenn sie sich nicht allzu oft und allzu schnell verändert. Andersherum gesagt: es gibt einen grundsätzlichen Widerstand gegen Veränderungsprozesse, sofern ihre Auswirkungen einen Menschen direkt betreffen.

Nun nimmt das Leben keine Rücksicht darauf, wer mit Veränderungen mehr oder wer weniger gut klarkommt. Es braucht also eigentlich eine permanente Anpassungsleistung des menschlichen Geistes. Die dazu notwendige Energie aber wird häufig bereits im Widerstand gegen die Anpassung verzehrt, so dass sich (auch lebensnotwendige) Anpassungen im Denken, in Glaubens- und Wertesystemen und in Haltungen nicht oder nur unzureichend vollziehen.

Dies Dilemma wird auch ermöglicht durch die Fähigkeit zu kognitiver Dissonanz: Informationen, die von vorhandenen Denk- und Wertesystem abweichen, werden schlicht übersehen und bleiben daher wirkungslos.¹ Das ist keine böse Absicht, sondern hängt auch von der Art und Weise ab, wie unser Gehirn mit der Vielzahl von Eindrücken umgeht, die es von den Sinnesorganen empfängt: was bereits bekannten Mustern entspricht, gelangt bevorzugt in unsere bewusste Wahrnehmung, anderes nicht.

1. Vergl. dazu: Jürgen Beckmann, Kognitive Dissonanz – eine handlungstheoretische Perspektive. Berlin 1984

Das ist für den Alltag meistens ganz hilfreich, kann aber auch sehr lästig sein, wenn sich Veränderungen de facto ereignen und mentale Anpassungsleistungen erforderlich sind.

Damit stellt sich die Frage, wie Menschen bereit zu Veränderungen werden bzw. was Organisationen tun können, um solche Prozesse zu initiieren – *vor allem dann, wenn sowohl Ziele als auch Wege unklar sind und das Risiko entweder nicht abgeschätzt werden kann oder sogar sehr hoch ist?*²

2. INITIIERUNG VON VERÄNDERUNGSPROZESSEN



Am Anfang eines zu initiierenden Veränderungsprozesses steht deshalb die Frage: Warum sollte sich jemand darauf überhaupt einlassen?

Psychologisch und neurologisch gibt es im Grunde darauf nur drei Antworten bzw. Möglichkeiten:

1. Er werden Menschen gebraucht, die Spaß am Risiko haben bzw. mit unkalkulierbarem Risiko umgehen können. Menschen mit dieser Fähigkeit (die möglicherweise genetisch bedingt ist) sind in Krisen- bzw. Pionierphasen unbezahlbar, weil sie hoch innovativ sind und ohne Probleme Musterwechsel durchführen können. Sie können in Zeiten der Instabilität eine Organisation zu größerer Innovationsbereitschaft führen, sind aber für Aufgaben wie Sicherung von Nachhaltigkeit oder Pflege von Stabilität wenig geeignet. Außerdem sind sie gerade in traditionsorientierten Organisationen und Institutionen wie der Kirche eher selten anzutreffen.

2. Die zweite Möglichkeit ist beliebt und erprobt und heißt: Gezielt Angst machen! Angst ist eine der ältesten Antriebe für Veränderungen, hat aber einige entscheidende Nachteile:

2. Peter Kruse: Next practice. Erfolgreiches Management von Instabilität. Veränderung durch Vernetzung. Offenbach 2005. Seite 65 ff

- Sie führt zu Veränderungen, aber nur solange, bis der auslösende Reiz verschwunden ist bzw. der Druck nachlässt. Angst erzeugt keine Nachhaltigkeit. Soll die Wirkung aber anhalten, muss der Reiz wiederholt werden. Dann aber tritt ein Gewöhnungseffekt ein, der zu einer systematischen Anhebung der Reizstärke zwingt. Irgendwann wird aber bei jedem Menschen eine Schwelle erreicht, bei der aus Angst Panik wird. Auch wenn Angst bei niedriger Reizschwelle zu kreativer Veränderung führen kann, führt Panik zur Reaktivierung besonders alter und starker Verhaltensmuster (wegrennen, angreifen, sich tot stellen). „In der Panik reagieren Menschen mit Regression und nicht mit Innovation.“³
- Sicher ist es notwendig, unangenehme Fakten nicht zu verschweigen und Gefahren bewusst ins Auge zu sehen. Der Umgang mit der so ausgelösten Angst braucht aber ein psychologisch hohes Einfühlungsvermögen und nicht deren Instrumentalisierung. Wiederholte Weltuntergangsszenarien sind kontraproduktiv.
- Das sog. „Alkoholikertheorem“ ist zwar bekannt, aber nicht immer hilfreich. Nach dieser Überzeugung wird sich ein Mensch erst ändern, wenn sein Unbehagen an der eigenen Situation maximal gesteigert ist. Dann ist zwar der Veränderungsdruck am größten, gleichzeitig aber die Kraft für eine positive Veränderung am geringsten. Der Veränderungsweg wird immer schmerzhaft sein und da er als Fluchtweg unge richtet ist, hängt es von vielen meist nicht kontrollierbaren Faktoren ab, ob der Weg in die Reorganisation oder die Auflösung führt.

3. Die dritte Möglichkeit und die für kirchliche Veränderungsprozesse eigentlich angemessene lautet: Faszination und Neugier wecken. „Faszination ist wohl die unerschöpflichste und positivste Quelle menschlicher Kreativität und Veränderungsbereitschaft. Sie besteht im Kern aus einer Mischung von Irritation und Neugier.“⁴ Damit Faszination auch entsteht, braucht es:

- Eine gemeinsam getragene Vision, ein „Traumgesicht“ einer Zukunft, die noch nicht ist, aber werden soll.
- Die überzeugende Vermittlung an andere Menschen, damit emotionale Resonanz⁵ entsteht. Diese ist deshalb notwendig, weil jeder Veränderungsprozess etwas kostet (Zeit, Geld, Kraft etc.) Ohne eine gemeinsame emotionale Basis sind solche Kosten kaum zu schultern.
- Die Bereitschaft, sich auf Kosten und Verunsicherung einzustellen und die Fähigkeit, die Phase der Verunsicherung auszuhalten. „Instabilitätstoleranz ist die vielleicht wichtigste Voraussetzung für Innovation.“⁶

Wenn Faszination geweckt ist, überwiegt der Reiz des Neuen die Angst vor dem Unbekannten. Risiken und Belastungen werden zwar nicht geringer, aber anders erlebt. Aus Distress wird Eustress.

In der Praxis wird es in der Regel um eine Mischung vor allem der letzten beiden Faktoren gehen. Angst mag ein Kreativitätsöffner zu sein, braucht aber die Faszination an ihrer Seite. Schmerz mag in Bewegung setzen, braucht aber die Hoffnung an seiner Seite.⁷

3. Kruse, aaO 67

4. Kruse, aaO 68

5. Die Stärke des sog. emotionalen Commitments (des Ausmaßes an innerer Übereinstimmung) in Veränderungsprozessen kann für das Gelingen entscheidend sein. Siehe grundsätzlich dazu: <http://de.wikipedia.org/wiki/Commitment> (entnommen 24.08.2011)

6. Kruse, aaO 74

7. Manfred F.R. Kets de Vries und Katharina Balazs: Psychodynamik des Organisationswandels. In: Mathias Lohmer (Hg.), Psychodynamische Organisationsberatung. Konflikte und Potentiale in Veränderungsprozessen. Stuttgart 2004. Seite 162-197



3. UNTERSTÜTZUNG VON VERÄNDERUNGSPROZESSEN

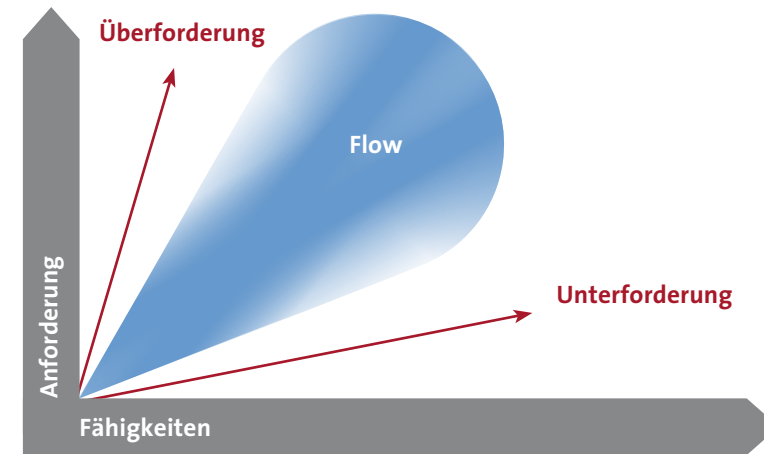


1. Kohärenz und Flow

Menschen, die sich erfolgreich in ihrer Persönlichkeit verändern, zeichnen sich durch bestimmte Eigenschaften aus:

- Sie sind überzeugt, Herr der Situation zu sein, also durch eigenes Handeln Veränderung herzustellen und zu gestalten (Kontrolle und Selbstwirksamkeit).
- Sie sind überzeugt, die für die Veränderung notwendigen Mittel und Kompetenzen zu besitzen oder sich beschaffen zu können (Kompetenzen und Ressourcen).
- Sie sind überzeugt, dass die Veränderung sinnvoll bzw. ihren Preis wert ist (Werte und Überzeugungen).

Wenn alle drei Eigenschaften sich überlagern, entsteht ein Gefühl von Kohärenz⁸, der zusammenhängenden positiven Wahrnehmung von Gefühlen, Situationen, Objekten und Menschen (bzw. wo das nicht oder nur teilweise der Fall ist, entstehen Problemfelder mit kontraproduktiver Wirkung; s. dazu unten).



Dieses Gefühl ist vergleichbar mit dem von Mihaly Csikszentmihalyi beschriebenen Zustand des Flow, in dem Anforderungen, Kompetenzen und Situation quasi in eins fallen.⁹

So oder so wird damit ein Bereich beschrieben, in dem ein Mensch in höchstem Maß zu Veränderungsprozessen fähig und bereit ist.

Um Veränderungsprozesse zu unterstützen, gälte es also, bestimmte Eigenschaften gleichmäßig zu stärken¹⁰ und diese in einen realistischen Abgleich mit den Anforderungen innerhalb eines Veränderungsprozesses zu bringen¹¹:

- **KOMPETENZEN UND RESSOURCEN** – hier geht es sowohl um soziale, instrumentelle als auch emotionale Unterstützung
- **SELBSTWIRKSAMKEIT** – hier geht es um Unterstützung von Autonomie und der sog. internen Steuerungsfähigkeit
- **WERTE** – hier geht es um die Entwicklung und Klarheit der eigenen Überzeugungen und Visionen.

8. Zum Kohärenzgefühl vergl. Aaron Antonovsky und Alexa Franke: Salutogenese, zur Entmystifizierung der Gesundheit. Tübingen 1997

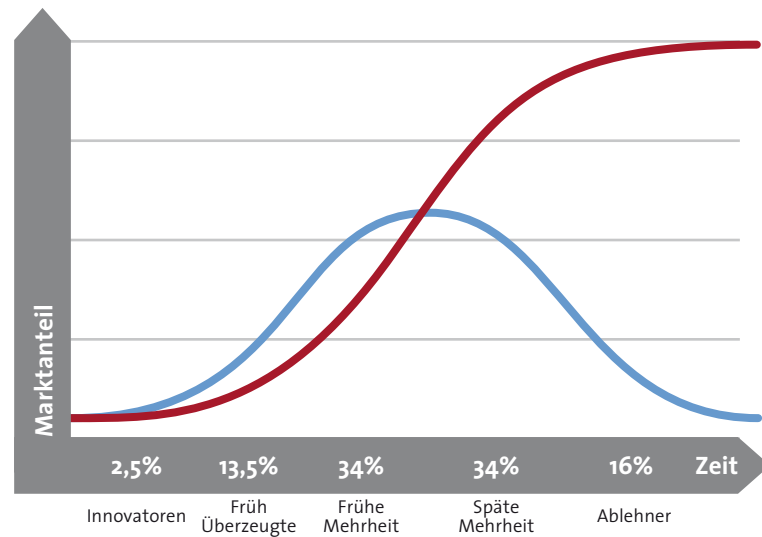
9. Mihaly Csikszentmihalyi, Flow. Das Geheimnis des Glücks. Stuttgart 2010

10. Kets de Vries/ Balazs, aaO 185

11. Gerhard Huhn und Hendrik Backerra, Selbst-motivation. Flow – statt Stress oder Langeweile. München 2008, S. 109ff

2. Innovationsmanagement

Das Innovationsmanagement fragt danach, wie neue Ideen entstehen, bewertet, ausgewählt, umgesetzt und erfolgreich in einem System eingeführt werden können. Innerhalb des Dienstleistungssektors wird das Innovationsmanagement im Wesentlichen als Prozessmanagement beschrieben, stellt sich also ähnlichen Fragen im Blick auf Veränderungen. Aus dem Innovationsmanagement lassen sich mehrere hilfreiche Einsichten für die Unterstützung auch kirchlicher Veränderungsprozesse gewinnen.



1. Menschen

Im Blick auf die in solchen Prozessen involvierten Menschen differenzierte der „Vater“ des Innovationsmanagements, Everett Rogers, zwischen Menschen, die erfolgreich Ideen produzieren bis hin zu denen, die sie selten oder nie aufnehmen: „Rogers proposes that adopters of any new innovation or idea can be categorized as innovators (2.5%), early adopters (13.5%), early majority (34%), late majority (34%) and laggards (16%), based on the mathemati-

cally-based Bell curve. These categories, based on standard deviations from the mean of the normal curve, provide a common language for innovation researchers. Each adopter’s willingness and ability to adopt an innovation depends on their awareness, interest, evaluation, trial, and adoption. People can fall into different categories for different innovations—a farmer might be an early adopter of mechanical innovations, but a late majority adopter of biological innovations or VCRs.”¹²

Veränderungsprozesse brauchen also in erster Linie Menschen, die neue Ideen kreieren und solche, die sich schnell begeistern lassen, damit die „frühe“ und dann die „späte“ Mehrheit mitzieht.

2. Innovationskultur

Die Innovationsbereitschaft einer Organisation „stellt einen eigenständigen Wert im Rahmen der Unternehmenskultur dar, die sich in der Innovationskultur manifestiert.“¹³ Merkmale einer Innovationskultur können für Gemeinden und Regionen sein:

- **SYSTEMOFFENHEIT** – das bedeutet Dialogbereitschaft und intensiver Informationsaustausch zwischen Gemeinden einer Region
- **FREIRÄUME** – Mitarbeitende haben Handlungsspielräume innerhalb ihres Aufgabenbereiches
- **OFFENE KOMMUNIKATION** – das bedeutet vor allem informelle Informations- und Kommunikationswege auch über Hierarchieebenen und Gemeindegrenzen hinweg
- **KONFLIKTBEWUSSTSEIN, FEHLERFREUNDLICHKEIT UND RISIKOBEREITSCHAFT** – weil Konflikte oftmals kreatives Potenzial freisetzen und Innovationen auch von Fehlschlägen begleitet werden
- **FÖRDERUNG VON MITARBEITENDEN** – damit ihre Kompetenzen zu ihren Aufgaben passen

12. Quelle: http://en.wikipedia.org/wiki/Everett_Rogers, 03.08.2011

13. Tobias Müller-Prothmann und Nora Dörr, Innovationsmanagement. Strategien, Methoden und Werkzeuge für systematische Innovationsprozesse. München 2009, S. 18

3. Kreativitätstechniken

Eine Innovation entsteht erst dann, wenn aus einer Idee ein neues Angebot und Verfahren wird, das tatsächlich Anwendung findet und sich nicht nur kurzfristig behauptet. Am Anfang einer jeden Innovation stehen deshalb neue Ideen. Kreative Ideen sind eine Mischung aus Fantasie und Logik (damit eine Leistung beider Gehirnhälften) und können in Momenten der Kohärenz oder des Flow ganz von selbst entstehen. Manchmal geht es aber darum, in bestimmten Situationen bestimmte Ideen zu entwickeln. Hier helfen Kreativitätstechniken weiter, die auch in kirchlichen Veränderungsprozessen an vielen Stellen eingesetzt werden können. Man kann zwischen intuitiv-spontanen Methoden (mit viel Raum für Fantasie), schöpferisch-konfrontativen Methoden (erzeugen gern „wilde“ Ideen) und systematisch-diskursiven Methoden (führen schnell zu umsetzbaren Lösungen) unterscheiden. Einige Beispiele¹⁴:

Intuitiv-spontane Methoden	Schöpferisch-konfrontative Methoden	Systematisch-diskursive Methoden
Brainstorming	Synektik	Osborn-Checkliste
Mind Mapping	Semantische Intuition	Morphologischer Kasten
Brainwriting / 6-3-5-Methode	Reizwortanalyse	SIL-Methode
Galerietechnik	Kopfstandtechnik	Funktionsanalyse Problemlösungsbaum

3. Gemeinsames Handeln

Veränderungen in Gemeinden und Regionen werden zwar oft durch Einzelne angestoßen oder vorangetrieben, brauchen aber für nachhaltige Wirkung das gemeinsame Handeln vieler. An-

sonsten sind sie in der Gefahr, vom Charisma oder der Energie einzelner Menschen abhängig zu werden. Damit ein Team, eine Gemeinde oder gar eine ganze Region sich auf den Weg eines gemeinsamen Tuns begeben kann (wobei dieser Weg die gewünschten Veränderungen beinhaltet), braucht es einige wenige Prinzipien:¹⁵

- Gegenseitige Akzeptanz ist nützlicher als die Forderung nach Verhaltensänderung.
- Selbstakzeptanz ist der Schlüssel für gegenseitige Akzeptanz.
- Selbstverantwortung steht über Fremdverantwortung.
- Anerkennung birgt mehr Verbesserungspotenzial als Kritik.
- Vertrauen benötigt weniger Zeit, Energie und Aufwand als Kontrolle.
- Auseinandersetzungen kompetent und permanent zu führen ist förderlicher, als Auseinandersetzungen zu vermeiden.
- Emotionale Intelligenz ist meist kraftvoller als rationale.
- Missverständnisse sind weit häufiger Konflikursache als Böswilligkeit.
- Ein emotionales Commitment macht ein rationales erst tragfähig.
- Lernen durch Neugier ist effektiver als Lernen durch Druck.

4. Motivation und Kreativität

Reaktion und Beteiligung in Veränderungsprozessen braucht neben Argumenten und Einsicht Motivation. Motive gehören zu den stärksten Bewegern, die wir in sozialen Systemen kennen.

Zwei solcher starker Motivationsfaktoren sind *Gewinn* („Was habe ich davon?“) und *Kreativität* („Was fordert mich daran heraus? Was reizt mich?“). Beide sind biblisch gut begründet. Die

14. Teilweise mit detaillierter Beschreibung zu finden in: Jiri Scherer und Chris Brügger: Innovationsmanagement für Dienstleistungsunternehmen. Ein praxisorientierter Leitfad. Norderstedt 2008. S. 36 ff. Viele Anleitungen finden sich auch im Internet.

15. Nach: Werner Bauer/ Leo Mikuta/Heinrich Fiebiger: Winner-Teams. Gemeinsam handeln im Flow: selbstmotiviert, selbstverantwortlich, mit emotionaler Intelligenz. Wiesbaden 2001. S. 13

Frage der Jünger etwa nach dem *Gewinn* ihrer Nachfolge („Was werden wir dafür bekommen?“) wird von Jesus positiv beantwortet: „Hundertfach – jetzt schon und einst das ewige Leben“ (Mk 10,28ff). Ähnlich belohnt der Herrscher im Gleichnis die Resultate seiner Diener wertschätzend: „Sehr gut, du bist ein tüchtiger und treuer Diener. Du bist im Kleinen ein treuer Verwalter gewesen, ich will dir eine große Aufgabe übertragen. Komm, nimm teil an der Freude deines Herrn!“ (Mth 25,21.23)

Kreativität wird schon auf den ersten Seiten der Bibel als Wesenszug eines schöpferischen Gottes („creator“) geschildert, der seinen Werken die Güteklasse „sehr gut“ bescheinigt. Nach seinem Bilde schafft er den Menschen: Das Schöpferische und Gestaltende ist diesem also in die Gene gelegt. In der Bibel ist Mitarbeit, „Dienst“ für Gott höchstes Glück, tiefste Erfüllung, Entdeckung der hohen Wertschätzung des Schöpfers: „Gott hat uns für wert geachtet, uns das Evangelium anzuvertrauen“ (1 Thess 2,4). Deshalb darf Motivation nicht in Pflicht oder in zu erfüllende Erwartungen an das Geschöpf verfälscht werden. Dienst, Nachfolge, Mitarbeit sind der Weg Gottes, um mich in das Bild Christi zu verwandeln (2. Kor 3,18), umzugestalten zu einem glücklichen Menschen. Mitarbeit wird als Verlockung dargestellt, als Herausforderung der eigenen Kreativität, als Ehre und Auszeichnung für einen gewollten und begabten Menschen.

1. Rahmenbedingungen klar halten

Die Verlockung zu gemeinsamer Mission in der Region, zu Verantwortung für die Menschen, die nicht mehr oder noch nicht mit dem Evangelium erreicht werden, setzt auf motivierte Mitarbeitende in Gemeinden und Region. Haupt- wie ehrenamtliche Christenmenschen sind allerdings ebenso eingebunden und belegt wie viele andere in dieser hektischen und überdrehten Gesellschaft. Wer sie motivieren will, muss einige Rahmenbedingungen beachten. Dazu gehört z. B.

■ Verantwortliche überzeugen und gewinnen

Für regionale Kooperation sind v.a die funktional Verantwortlichen der Region eine Schlüsselgruppe. Wenn sie sich den Impuls zu eigen machen, werden sie regionale Kooperation initiieren und unterstützen. Für ihre Überzeugung können sie eine gründliche Information, eine gewinnende Vision und eine ehrliche Kosten-Nutzen-Rechnung erwarten. In den anschließenden Phasen sind dann Multiplikatoren wichtige Träger der gemeinsamen Motivation, werden zu Impulsgebern und Transporteuren des Prozesses. Sie brauchen nicht durchweg eine funktionale, aber eine motivationale Verantwortung, denn sie können sich Prozesse zu eigen machen und an die Basis transportieren. Diese ehrlichen und bereitwilligen Menschen, die das Motivations-Rückgrat jeder gemeinsamen missionarischen Bewegung bilden, sind aller Pflege, Beteiligung und Information wert.

■ Regionales Fachwissen wecken und abrufen

Die regionale Perspektive ist im Kontext der Kirche oft ungewohnt, will geweckt und wach gehalten werden – zu sehr prägt die Verwurzelung am Ort und die ausschließliche Wahrnehmung der kirchlichen Region als Verwaltungsgröße. Aber auch in lokal geprägten Menschen schlummert eine regionale Vision, sie ist weckbar über ihre persönlichen oder beruflichen regionalen Verflochtenheiten. Dieses Fachwissen – häufig eher Alltagserfahrung als Reflexionswissen – ist ein Schatz für jeden missionarischen Prozess. Es kann einen regionalen Prozess enorm stützen und bereichern: Die Motivierten aus der Region sind die geborenen Fachleute für die Region.

■ Weiser Umgang mit Erschöpfung und Resignation

Wenn es gemeinsame Nenner in den höchst unterschiedlichen Situationen, Prägungen und Biographien der Regionen in der evangelischen Kirche gibt, dann gehört die Sehnsucht nach Entlastung vom Zuviel, nach Aufatmen in einem höchst anstrengenden Alltag zu den ersten Kandidatinnen. „Bitte nicht noch mehr!“ ist inzwischen eine flächendeckende Reaktion. Oft tritt

Erschöpfung auf in der Form von Überarbeitung oder Überbeanspruchung, gelegentlich auch als tief sitzende Resignation wie bei Elia: „Ich habe über meine Kraft gearbeitet, und es hat nichts genutzt; ich sehe nur noch Abbruch und Schrumpfen“ (1. Kön 19,10). Erste Antworten könnten bestehen in Freiwilligkeit – die nicht zu Motivierenden dürfen abseits stehen, brauchen sich dafür nicht zu entschuldigen – oder in gezielten Entlastungsstrategien: Nicht mehr arbeiten, sondern anders.

2. Motivationsenttäuschungen vermeiden

Es gibt klassische Enttäuschungen, die v.a. Ehrenamtliche oft erleben, dazu gehören

- **UNZUREICHENDE ANLEITUNG:** Zu schnell ins kalte Wasser geworfen werden ohne Vorbereitung („Sie werden das schon gut machen!“)
- **FEHLENDE BEGLEITUNG:** Allein bleiben mit der Aufgabe, weder Feedback noch Material, Fortbildung oder Auswertung bekommen („Niemand hat je gefragt, wie es mir damit geht.“)
- **FALSCHER EINSATZORT:** Nicht gaben-, sondern bedarfsorientiert eingesetzt werden, als Lückenstopfer dienen („Wir brauchen dringend jemand, können Sie das nicht machen?“)
- **VORENTHALTENE KOMPETENZEN:** Unmündigkeit und Abhängigkeit, für alles eine Erlaubnis einholen müssen. Klassische Beispiele sind Schlüssel(rechte) für kirchliche Räume oder Sachmittel für die übertragene Aufgabe („Das muss erst beschlossen werden“).
- **SCHLECHTE KOMMUNIKATION:** Unzureichende oder späte Informationen durch Gremien und Leitungsverantwortliche, zu wenig Beteiligung an Entscheidungen („Die entscheiden einfach über uns, ohne uns zu fragen!“)

■ **ZU SCHMALE GEISTLICHE KOST:** Mehr Brot als Wort (Mth 4,4) – die Seele kocht auf Sparflamme („Ich möchte mal etwas für mich bekommen, nicht immer nur geben müssen.“)

■ **HEMMENDE STRUKTUREN:** Mauern, Hindernisse, Einschränkungen, Verlust von Energie in Sitzungen („Das geht so nicht!“)

Häufung von Enttäuschungen hat oft auch Folgen:

- **ABSAGEN:** „Nein danke“
- **VERBITTERUNG:** „Nie wieder!“
- **ÜBERLASTUNG:** „Ich kann nicht mehr..“
- **BELASTETE UND ZERBRECHENDE BEZIEHUNGEN:** „Für die Kirche tust du alles!“
- **STAGNIERENDER GLAUBE:** „Zwischen Gott und mir läuft nicht mehr viel.“

Insgesamt ist die Befindlichkeit evangelischer Ehrenamtlicher aber besser als erwartet, ihre Erwartungen sind einleuchtend und gut erfüllbar. Nach der großen bundesweiten Ehrenamtsuntersuchung (Freiwilligen-Survey 2004) sind die Wünsche von evangelischen Ehrenamtlichen ähnlich wie die der Mehrheit aller ehrenamtlich Mitarbeitenden: Mehr Finanzmittel für Projekte, bessere Bereitstellung von Räumen wie Sachmitteln usw. Mut macht: Evangelische Ehrenamtliche sind insgesamt deutlich zufriedener mit ihrer Organisation als andere Ehrenamtliche. Es gibt allerdings zwei kleine Ausreißer: Bessere Weiterbildung wird deutlich mehr gewünscht – und die Anerkennung durch Hauptamtliche ist nicht besser als anderswo. Da liegen sozusagen die evangelischen Hausaufgaben.¹⁶

3. Kreativitätskiller beachten

Die amerikanische Forscherin Theresa Amabile hat Kreativitätskiller bei Kindern untersucht, die weitgehend auch für Erwachsene gelten. Kinder haben eine natürliche Lust am Ausprobieren und Erfinden, soz. eine angeborene Freude an Kreativität; Auch

16. Die wichtigsten Daten daraus sowie die Sonderauswertung für evangelische Freiwillige sind zusammengefasst zu finden in: J. Hermelink/T. Latzel (Hg), Werkbuch Kirche empirisch, Gütersloh 2008, 351-374. Die zit. Ergebnisse auf S. 363.

bei Erwachsenen hat Kreativität bleibend spielerische Elemente. Aber es gibt nach Amabile Killer, die diese Lust der Kinder einengen oder verhindern. Dazu gehören u.a. Beaufsichtigung: Wenn Kinder unter ständiger Beobachtung stehen, unterdrücken sie Impulse zu Risiko und Kreativität. Bewertung: Plötzlich ist wichtig: Wie beurteilen mich andere? Belohnungen: Zu viel davon nimmt das intrinsische Vergnügen an kreativer Tätigkeit. Wettbewerb: Konkurrenz kennt nur einen Sieger und dessen Tempo. Gängelung: Vorschreiben, was genau wie zu tun ist, Selbständigkeit und Exploration sind dann Fehler. Einengung der Entscheidungsspielräume, statt Kinder in Lust und Neigungen zu bestärken. Druck: Überhöhte Erwartungen an die Leistungen. Zeit reglementieren, unterbrechen, herausreißen – statt dass die Kinder selbst den Zeitbedarf festlegen dürfen, bis sie sich etwas zu eigen gemacht haben.¹⁷

4. Motivation ist freie Überraschung

Es gibt eine technokratische bzw. psychotechnische Tendenz in der Literatur zu Motivation. Sie behauptet: Finde die richtigen Tricks, die besten Methoden, und die Menschen sind alle motivierbar, sie springen dann wie du willst. Menschen spüren aber auf kurz oder lang diese Tricks, wenn etwa Lob und Anerkennung zur Methode, zur Routine wird statt von Herzen kommt.

Der Philosoph Reinhard Sprenger hat einen Management-Bestseller („Mythos Motivation“) über diese Art von Täuschungen geschrieben. Er argumentiert: Motivationsspritzen durch Prämien, Urlaube, Geschenke haben sich in den Köpfen vieler Unternehmer als notwendige Methode festgesetzt. Mitarbeiter sollen dadurch zu Höchstleistungen gebracht werden. Aber der Schuss geht nach hinten los: Die Arbeit verliert durch diese versprochene Belohnung ihren eigentlichen Zweck. Die Kreativität bleibt auf der Strecke, weil nicht mehr um der Tätigkeit willen, sondern nur noch wegen des Köders gearbeitet wird.

17. Nach Daniel Goleman/
Paul Kaufma/Michael Ray,
Kreativität entdecken,
München 1997, 67ff

Die freiwillige innere (endogene) Motivation von Mitarbeitenden entsteht von außen (exogen), kommt nicht aus unserer Hand, sondern aus der des Schöpfers. „Die ersten Freigelassenen der Schöpfung“ (J. Moltmann) sind zur Freiheit befreit (Gal 5), sie brauchen keine Tricks, ihnen wird der Gebrauch ihrer Freiheit aus Dankbarkeit und Freude zugetraut. Ihre Motivation ist zu erbitten und zu erwarten, die geschenkte Freiheit der Kinder Gottes darf getrost angesprochen werden. Geschenkte Motivation bleibt eine ständig neue Überraschung, ihre Kreativität atmet den ursprünglichen Duft des Paradieses.



4. BLOCKADEN IN VERÄNDERUNGSPROZESSEN



1. Personale Blockaden

Stärken korrespondieren häufig mit Schwächen. Mit Widerstand ist deshalb häufig zu rechnen,

- wenn Menschen ihre Komfortzonen verlassen müssen, obwohl ihnen das Gefühl fehlt, in einer Phase der Instabilität, Unsicherheit und Unbehaglichkeit adäquat regieren zu können (Problemfeld „Komfortzone“).
- wenn Menschen den Eindruck haben, sie seien unzureichend ausgerüstet, um künftigen Herausforderungen adäquat entgegenzutreten zu können (Problemfeld „Fähigkeiten“).
- wenn Menschen das Gefühl fehlt, sie hätten verstanden, wozu sie sich auf einen ungewissen Weg machen müssten (Problemfeld „Motivation“).

Zu den personalen Blockaden gehören auch Überlegungen zu persönlichkeitsstypischen Merkmalen, die bestimmte Typen geeigneter erscheinen lassen, sich Veränderungsprozessen schneller anzuvertrauen. Dazu gehört zum Beispiel die Unterscheidung zwischen lage- und handlungsorientierten Menschen, die die generelle Fähigkeit eines Menschen beschreibt, die eigenen Emotionen in belastenden Situationen regulieren zu können. Lageorientierte Menschen sind eher auf gründliche Analysen von Situationen angewiesen, um überhaupt zu Entscheidungen oder Handlungen zu kommen, während handlungsorientierte Menschen entscheiden und handeln, ohne viel wissen zu müssen.

Grundsätzlich helfen zum Verständnis von personalen Blockaden in Veränderungsprozessen auch weitere Modelle von Persönlichkeitstypen wie das Enneagramm¹⁸ oder die von Fritz Riemann¹⁹, solange deutlich bleibt, dass es hier um idealtypische Verallgemeinerungen geht.

2. Kognitive Blockaden

Mit „Kognitiver Dissonanz“ wird ein unangenehmes Störgefühl bezeichnet, das dann entsteht, wenn verschiedene Kognitionen (Wahrnehmungen) aufeinanderstoßen, die nicht miteinander kompatibel sind. Die Theorie der kognitiven Dissonanz besagt im Kern: wenn eine bestimmte Information nicht zu einem bestimmten Wahrnehmungsmuster passt, wird diese entweder überhört oder übersehen oder – wenn das nicht gehen sollte – so bewertet, dass das eigene Wahrnehmungsmuster (bzw. Handlungsmuster oder Selbstbild) nicht geändert zu werden braucht. Damit wird die unangenehme Dissonanz reduziert und angenehme Konsonanz hergestellt.

Es ist allerdings unmöglich, solche kognitiven Dissonanzen in Veränderungsprozessen zu vermeiden. Ein möglicher Umgang (das lässt sich gut in der Werbung und ihren Wirkungen beobachten) damit besteht darin, eine dissonante Information so lange zu

wiederholen, bis ein Mensch sich sozusagen an sie gewöhnt hat. Das erhöht die Konsonanz und damit Akzeptanz.

3. Organisationale Blockaden im deutschen Protestantismus

Die organisationalen Blockaden einer Großkirche haben sowohl mit theologischen Haltungen als auch historischen Kontinuitäten zu tun, die sich der Organisation als Kultur, als Gedächtnis, als Unbewusstes (s.u.) niederschlagen. Obwohl das ekklesiologische Selbstverständnis der protestantischen Kirchen (anders als bei der katholischen Kirche) im Blick auf ihre Sozialgestalt prinzipiell undogmatisch ist, erweist sich die evangelische Sozialgestalt der Kirche als erstaunlich veränderungsfest. Dafür lassen sich eine Reihe von Gründen aufführen²⁰:

1. Das Problem des ungezügeltten Wachstums

Soziale Systeme sind evolutionär. Wenn sie expandieren können, tun sie es. Für die Kirche gilt das in besonderer Weise aufgrund ihres Missionsbefehls: Gesandt zu allen Menschen zu jeder Zeit. Es gibt immer etwas zu tun und es muss immer jetzt getan werden. Die Fähigkeit, Prioritäten von Posterioritäten zu unterscheiden, ist in diesem inneren Wesenskern von Kirche nicht vorgesehen.

Dazu kommt, dass die kirchlichen „Güter und Dienstleistungen“ meritorischen Charakter haben. Sie werden besonders wertgeschätzt, u.z. unabhängig von Nachfrage, subjektiver Beurteilung, individueller Inanspruchnahme. Das behindert sowohl systematische Informationen über den „Nutzen“ kirchlicher Angebote als auch das Interesse an Wissen über die angemessene Quantität kirchlichen „Outputs“. Es gibt deshalb auch keine Kriterien zur Gewichtung und Unterscheidung kirchlichen Tuns und keinerlei Erfahrungen, wie Kirche in heutiger Zeit genauso erfolgreich schrumpfen kann, wie sie einst gewachsen ist.

18. Richard Rohr und Andreas Ebert, Das Enneagramm. Die 9 Gesichter der Seele. München 2008

19. Fritz Riemann, Grundformen der Angst. Eine tiefenpsychologische Studie. 2009

20. Eine erhellende Übersicht findet sich bei: Bernd Halfar und Andrea Borger, Kirchenmanagement. Baden-Baden 2007, S. 31ff

- Veränderungsprozesse scheitern, weil Selbstbeschränkung keine theologische Tradition hat.

2. Das Problem der fehlenden Selbstähnlichkeit

Kirche hat es im letzten Jahrhundert geschafft, zu einer hochkomplexen und hoch ausdifferenzierten Organisation mit einer großen pluralen Angebotsstruktur heranzuwachsen. Das ist nicht nur ihrem Selbstverständnis geschuldet, für alle immer da sein zu müssen, sondern auch der sich selbst ausdifferenzierenden Gesellschaft, deren Teil sie ist. Die fragmentierte Wahrnehmung des postmodernen Menschen trifft deshalb auf die Erscheinungsformen einer Großorganisation, die sich nicht mehr ähnlich sehen. Die Vielfalt kirchlicher Präsenz trifft ihren eigenen Schatten. Oder anders ausgedrückt: weil Kirche in möglichst vielen gesellschaftlichen Bereichen präsent sein will (muss), hat sie versäumt, sich über ihr Alleinstellungsmerkmal zu positionieren, obwohl sie dergleichen seit ihrem Gründer besitzt, z.B. „Ihr seid das Licht der Welt...“ (Mt. 5, 14)

- Veränderungsprozesse scheitern, weil eine klare inhaltliche Positionierung in hoher Spannung zu breiter gesellschaftlicher Präsenz steht.²¹

3. Das Problem der organisationalen Unverbindlichkeit

Kirchen haben wie andere Organisationen auch mit dem „Kollektivgutproblem“ zu kämpfen: warum sollte sich ein einzelnes Mitglied engagieren, wo es doch so viele Mitglieder gibt? Kirche sorgt zwar für religiöse Stabilität, setzt aber religiöse Relevanz für Einzelne nicht durch. Eine eigentlich untragbare Situation für eine Organisation, die sich selbst als Nachfolgegemeinschaft Christi sieht, aber in der Nachfolge keine Verbindlichkeit fordert. Entscheidungen kirchlicher Leitungsgremien haben infolge dessen für die Kirchenmitglieder nahezu keine religiöse Relevanz.²²

- Veränderungsprozesse scheitern, wenn Kirchenmitglieder nicht wissen, wozu Veränderungen gut sein sollen.

4. Das Problem der organisationalen Funktionäre

Das Problem der fehlenden Relevanz führt zu einem weiteren. Selbst bei theologisch richtigen Entscheidungen kirchlicher Leitungen beziehen sich die Konsequenzen der Entscheidungen im Wesentlichen nur auf das hauptamtlich angestellte Personal, weil „der Regulationsgrad kirchlicher Entscheidungen außerhalb des Planstellenbereiches versickert...“²³ Dies Entfremdungsproblem wird nun seinerseits in die organisationalen Strukturen übertragen, wobei der Organisationsfaktor ständig ansteigt. Alle Versuche, die so produzierte Komplexität durch Organisationsentwicklung wieder zu reduzieren, sorgen in der Regel (zumindest zeitweise) für das Gegenteil.

- Veränderungsprozesse scheitern, wenn sie Kirche komplexer machen, aber nicht relevanter.

5. Das Problem der Entscheidungskultur

Das evolutionäre Wachstum der Organisation Kirche, das in der Regel einer additiven Logik folgt, zeigt seine Schattenseite in der fehlenden Erfahrung, wirkungsvoll abbauen zu können. Steuerungsparameter in Abbaudiskussionen sind zumeist Geld, Gebäude und Personal, nicht aber weit reichende Wirkungsziele oder zukunftsorientierte Konzepte. Entscheidungen folgen dabei gern der geringsten Konfliktdichte und scheitern am theologischen Argument, dass alle Arbeitsfelder im Weinberg des Herrn gleich wichtig sind (auch wenn noch keines auf seine Wirksamkeit hin untersucht worden ist).

Dazu kommt, dass einmal getroffenen Entscheidungen keine systematische Umsetzung und Überprüfung folgt. Beschlüsse in kirchlichen Gremien werden im Sinne des Wortes „verabschiedet“. Die Gründe dafür sind vielfältig:

- THEOLOGISCH: der Glaube an die Kraft des Wortes

21. Das ist auch einer der Gründe für das Spannungsverhältnis zwischen Kirche in der Fläche und kirchlichen Leuchtfeuern.

22. Eine Ausnahme besteht in der Aufgabe von kirchlichen Gebäuden, u.z. nicht, weil man diese Gebäude tatsächlich bräuchte, sondern weil Kirche sich damit ihrer Aufgabe der religiösen Stabilisierung entzieht.

23. Halfar/Borger, aaO 40

- **PSYCHOLOGISCH:** die Scheu vor der Übernahme personaler Verantwortung in Verbindung mit einem überhöhten Harmonieideal und daraus folgender Konfliktaversion
- **KOGNITIV:** der Irrglaube an den Wirkungszusammenhang zwischen Information, Handlung und Haltung²⁴ verbunden mit der Sehnsucht nach kognitiver Dissonanzreduktion
- **ORGANISATIONAL:** der fehlende offene Umgang mit dem Steuerungsmechanismus „Macht“
- Veränderungsprozesse scheitern, weil Entscheidungen wirkungslos sind.

6. Das Problem des binnenkirchlichen Immunsystems

Die doppelte Wesensbestimmung von Kirche als geistlicher und sozialer Größe kann sich im Sinne eines sakralen Fehlschlusses insofern selbst blockieren, als Argumente der einen Wesensgröße durch Argumente der anderen torpediert werden.²⁵ Außerdem ist es immer auch möglich, den Zeithorizont bis zur Wiederkunft Christi auszudehnen, um einen aktuellen Umsetzungsdruck zu minimieren und darauf zu bestehen, dass niemand zurückgelassen wird, um erst gar nicht losgehen zu müssen.

- Veränderungsprozesse scheitern, weil ein 2000 Jahre altes Immunsystem enorme Beharrungsfähigkeiten vermittelt.

7. Das Problem der programmierten Überforderung

Theologisch gesehen, ist die Kirche aufgrund ihres Missionsbefehls richtigerweise an alle Menschen und zu jeder Zeit gewiesen. Es gibt immer irgendwo ein Schaf, das noch nicht gefunden ist bzw. zur Herde gehört. Das erschwert allerdings die Herausbildung von heute notwendigen Tugenden wie die der Selbstbeschränkung mit der Konsequenz einer programmierten Überforderung von haupt- und ehrenamtlich Engagierten und dürfte eine der Hintergrundfolien für Burnout-Erkrankungen

24. Die Fähigkeit kirchlicher Gremien, professionelle Papiere mit richtungweisenden Inhalten zu produzieren, ist unbestritten. Nur: Papiere an sich lösen keine Veränderungsprozesse aus.

25. Eine wirtschaftlich sinnvolle regionale Kooperation wird dann nicht mit wirtschaftlichen Argumenten, sondern mit dem Hinweis auf den drohenden Verlust der eigenen Gemeindefähigkeit blockiert.

bei kirchlich Mitarbeitenden sein.²⁶ Das zeigt sich auch in dem erstaunlichen sowohl theologischen als geistlichen Dilemma, dass eine Kirche, die ihre Freiheit nicht ihrem Handeln, sondern dem vorauslaufenden rechtfertigenden Handeln Gottes verdankt, permanent und scheinbar lustvoll in das offene Messer der Werkgerechtigkeit rennt.²⁷

- Veränderungsprozesse scheitern, weil sie natürlich – wenn auch vorübergehend – einen Mehraufwand an Zeit, Geld und Kraft erfordern.

8. Das Problem der Hybridkultur

Zur theologischen Doppelbestimmung von Kirche aus geglaubter und realer Kirche tritt eine zweite hinzu: von Kirche als Institution einerseits und Organisation andererseits. Sie ist tatsächlich beides – durch ihre lange Geschichte als Institution gewachsen und durch die gesellschaftlichen Veränderungen des letzten Jahrhunderts zur Organisation gezwungen. Sie stellt sich – wie andere gesellschaftliche Systeme auch – als Hybrid²⁸ dar. Somit böte sich die Chance, die Vorteile der jeweiligen Systemlogiken in Beziehung zu bringen und gemeinsam – wenn auch für unterschiedliche Aufgaben – zu nutzen. De facto aber reagiert der institutionelle Teil häufig allergisch auf den organisationalen Teil²⁹ und der organisationale Teil ignorant gegenüber dem institutionellen. Es gibt bislang nur wenig Versuche, beide Systemlogiken nebeneinander zu legen, ihre jeweiligen Stärken und Schwächen aufeinander zu beziehen und sie sich komplementär ergänzen zu lassen. Diese Aufgabe wäre einerseits pragmatisch im Blick auf Handlungskonsequenzen, andererseits als Aufgabe einer ekklesiologischen Neubestimmung zu leisten.

Darüber hinaus wäre auch zu bedenken, inwieweit (allgemein gesprochen) eine Institution auch der Abwehr (bzw. Verdrängung, Projektion oder Sublimierung) psychosozialer Energien dient³⁰ und inwieweit deren Zerfall bzw. Veränderung zum

26. Sehr instruierend zu diesem Thema: Andreas von Heyl, Zwischen Burnout und spiritueller Erneuerung. Frankfurt/M 2003

27. Dies Dilemma erweist sich aktuell als geistliche Krise, hat seine Ursachen aber vermutlich in der historischen Entwicklung des Protestantismus.

28. Eberhard Hauschildt, Organisation der Freiheit. Evangelisch Kirche sein verändert sich. Vortrag vor der EKD-Synode 2007 in Dresden. www.ekd.de/download/07-11-19-Hauschildt_Organisation_der_Freiheit.pdf. Entnommen am 05.08.2011

29. Diese systemische Allergie arbeitet gern mit theologischen Abwehrmaßnahmen zum Schutz der eigenen Überzeugung: der Heilige Geist sei nicht zu zwingen, das Evangelium nicht marktförmig, dem Zeitgeist zu widerstehen etc.

30. So Stavro Mentos, Interpersonale und institutionalisierte Abwehr. Frankfurt/M 1976, S. 79ff

Ausfall wichtiger psychohygienischer Aufgaben und damit zum Anstieg individueller und kollektiver pathologischer Phänomene führt³¹. Insofern könnte kirchliche Aufgabe auch sein, zum letzten Sammelbecken und Zufluchtsort der postmodern Irritierten und Erkrankten zu werden. Zumindest ließen sich Widerstände auch von diesem Aspekt her erklären.

■ Veränderungsprozesse scheitern, wenn sie nur von der Organisationslogik her denken. Das ist in der Tat ein erhebliches Problem, weil das überwiegende Wissen über Veränderungen und deren Management sich dem Entstehen der modernen Organisationen Ende des 19. Jahrhunderts verdankt.

9. Das Problem der binnenkirchlichen Milieubegrenzung

Durch die Lebensweltforschung als wichtigem Paradigma der Sozialwissenschaft ist nicht nur die Fragmentierung der modernen Gesellschaft deutlich geworden, sondern auch, dass zwar Kirchenmitglieder in allen Milieus anzutreffen sind, die reale sich mehrheitlich parochial gestaltende Kirche aber nur noch zweieinhalb (Sinus-)Milieus tatsächlich erreicht bzw. sich in ihnen verankert. Das sind die traditionsorientiert-konservativen Milieus bzw. Teile der bürgerlichen Mitte. Das bedeutet einerseits einen weiteren Mitgliederschwund, weil sich diese Milieus wenig bzw. gar nicht erneuern bzw. verjüngen, andererseits ist das Interesse an Veränderungen in gerade diesen Milieus gegenüber anderen unterdurchschnittlich ausgeprägt.

■ Veränderungsprozesse scheitern, weil sie sich in veränderungsresistenten Milieus nicht verorten und aus diesen keine *pressure groups* rekrutieren können.

10. Das Problem des Pfarr-Selbstbildes

Die Analyse einiger aktueller Veröffentlichungen zum Pfarrbild³² lassen den Schluss zu, dass ein einheitliches Berufsbild nicht mehr existiert, sondern sich jeweils in hohem Maß an den regi-

onalen, organisationalen oder historischen Einflüssen ausbildet. Die Gestaltungsleistung ist eine individuell-personale geworden. Nicht mehr das Amt trägt die Person, sondern die Person muss das Amt gestalten. So sehr das einerseits im Sinne einer individuellen Freiheit zu begrüßen ist, hat es andererseits auch Anteil an den zahlreichen organisationalen Problemstellungen.

■ Veränderungsprozesse scheitern (zumindest in diesem Fall auf regionaler Ebene), weil es bei Pfarrerinnen und Pfarrern keinen einheitlichen Werte- und Verhaltenskodex mehr gibt.

5. VERÄNDERUNGSPROZESSE IN ORGANISATIONEN



Was für personale, individuelle Veränderungsprozesse gilt, gilt in gewisser Weise auch für organisationale Veränderungsprozesse bzw. für die Einflüsse der psychodynamischen Prozesse in Organisationen, auch wenn es die Organisationspsychologie teilweise mit anderen Aspekten zu tun hat als die Individualpsychologie.³³ Um Veränderungsprozesse in Organisationen zu verstehen, können unterschiedliche Perspektiven hilfreich sein.

1. Komplexität, Dynamik und Strategie

Aus systemischer Sicht lassen sich Systeme stark vereinfachend mit zwei Dimensionen beschreiben, deren Wechselspiel zu unterschiedlichen Handlungsstrategien führt. Die beiden Grundtypen Systemkomplexität und Systemdynamik erzeugen wiederum idealtypisch vier Grundtypen³⁴ aus der Kombination von:

- niedriger Komplexität (einfache Systeme mit wenig beteiligten Elementen und geringer Vernetzung)
- hoher Komplexität (komplexe Systeme mit vielen Elementen und hoher Vernetzung)

31. So Alain Ehrenberg, *Das erschöpfte Selbst. Depression und Gesellschaft in der Gegenwart.* Frankfurt/M 2009

32. Dieter Becker, *Pfarrberufe zwischen Praxis und Theorie. Personalplanung in theologisch-kirchlicher und organisationsstrategischer Sicht.* Frankfurt/M 2008
Alexandra Emterbäumer, *Pfarrer/innen: Außen und Innenansichten.* In: Jan Hermelink / Thorsten Latzel (Hg.), *Kirche empirisch. Ein Werkbuch.* Gütersloh 2008. S. 375
Stefan Bölts, Wolfgang Netthöfel (Hg.), *Pfarrberuf heute. Befragungen und Studien zum Pfarrberuf.* Berlin 2010

33. Dazu grundlegend: Friedemann W. Nerdinger / Gerhard Blickle / Niclas Schaper: *Arbeits- und Organisationspsychologie.* Heidelberg 2008

34. S. Kruse, aaO 41

- stabiler Dynamik (mit Systemreaktionen, die als Verlängerung der Vergangenheit vorhersehbar sind)
- instabiler Dynamik (mit sprunghaften Zustandsänderungen, die nicht als Verlängerung der Vergangenheit vorhersagbar sind)

Daraus ergeben sich die vier Grundtypen mit jeweils unterschiedlichen Handlungsstrategien³⁵:

	1	2	3	4
Strategie:	Steuerung	Regelung	Versuch und Irrtum	Selbstorganisation
Systemzustand:	Stabil	Stabil	Instabil	Instabil
Organisation:	Einfach	Komplex	Einfach	Komplex
Funktionsweise:	Ursache-Wirkung	Soll-Ist-Abgleich	Suchbewegung	Musterwechsel
	Management von Stabilität		Management von Instabilität	

Zu den Grundtypen 1 und 3 gehören eher technische Systeme, zu den Typen 2 und 4 eher soziale Systeme.

2. Regelbrüche als bewusste Irritation

Aus der Chaos- und Selbstorganisationstheorie kann die Einsicht gewonnen werden, dass Musterwechsel nur durch Phasen der Instabilität komplexer Systeme entstehen können. Management von Stabilität braucht Regeln, gemeinsame Identität, offene Kommunikation, transparente Partizipation, Visionen und Ziele, Qualitätsmanagement und Controlling. Wenn es aber darum geht, Veränderungsdynamik zu erzeugen, muss Instabilität erzeugt werden. Das geschieht am einfachsten über Regelbrüche. Die dadurch ausgelöste Instabilität verringert zwar die Leistungsfähigkeit des Systems, erhöht aber auch das Kreativitäts- und Innovationspotential.³⁶

35. Nach Kruse, aaO 41

36. Kruse, aaO 111 fff

3. Psychodynamik

Um Systeme in Veränderungsphasen zu verstehen, kann es hilfreich, die psychodynamischen Prozesse in solchen Phasen in den Blick zu nehmen.

Dabei hilft z.B. die sog. *Bühnenmetapher*³⁷, nach der alle Prozesse in Organisationen als Theaterstück beschrieben werden können, das sich auf drei miteinander in Wechselbeziehung stehenden Bühnen abspielt:

- Die Vorderbühne – hier spielen die Sachthemen, Verfahrensweisen und Ordnungen
- Die Hinterbühne – hier spielen die Menschen, ihre Gemeinschaft, ihre Kommunikation
- Die Unterbühne – hier spielen die persönlichen Dramen, Hass, Rache usw.

Ein anderer Zugang ergibt sich über die Frage nach dem *Unbewussten* einer Organisation.³⁸ Das Unbewusste einer Organisation umfasst latente Wissensinhalte und Emotionen, die kulturprägend sind und damit Strukturen und Prozesse beeinflussen. Dazu gehören:

- Mythen – Personen oder Ereignisse der Vergangenheit als Teil des kollektiven Gedächtnisses, entweder als Trauma verdammt oder als Vermächtnis verehrt
- Rituale – Bewegungen, die wichtige Ereignisse in gleicher Form wiederholen und damit für Stabilität sorgen, auch wenn diese Ereignisse möglicherweise kontraproduktiv zum Auftrag sind
- Anpassungsforderungen – gelten besonders, aber nicht nur, für neue Mitglieder. Anpassungsvorgänge sorgen ebenfalls für Stabilität, indem sie Regelbrüche zu vermeiden suchen, neigen aber dazu, Überanpassung zu verlangen, was zu Identitätskrisen mit ihrerseits destabilisierenden Folgen führen kann.

37. S. Erving Goffman, *Wir alle spielen Theater*. München 1991

38. Annemarie Bauer, *Zugänge zu unbewussten Dynamiken in Organisationen*. Vortrag auf der DACH-Tagung 2011 in Villigst / Schwerte.

- **Habitus** – das System sozialer Regeln und Grenzen (Bourdieu 1979), wird erlebbar in Kulturen, Stimmungen und Atmosphären, führt aber durch Inkorporationsvorgänge zu gelenkter Wahrnehmung der Habitusträger.
- **Abwehrprozesse** – die Erwartungshaltung von Organisationen kann zu Angst und entsprechenden Abwehrprozessen führen.
- **Angstbindungen** – Organisationen binden andererseits Ängste und entwickeln dafür häufig familiäre Strukturen, die andererseits ebenso häufig regressive Sehnsüchte bedienen.
- **Geschwisterlichkeit** – familiäre Strukturen in Verbindung mit einem Harmonieideal, das Konflikte unterdrückt und Ungleichheiten einebnet, ohne jedoch Rivalitäten und Konkurrenz tatsächlich vermeiden und echten Frieden herbeiführen zu können.
- **Moral und Macht** – gerade im Blick auf die Substitution des Haupt- durch das Ehrenamt gehen Moral und Macht eine häufig unbewusste, aber sehr wirksame Verflechtung ein.
- **Genderfragen** – mitten im Herz des organisationalen Unbewussten, weil wir keine öffentlichen Vorurteile mehr haben dürfen.

Psychodynamische Perspektiven helfen durch sorgfältiges und empathisches Wahrnehmen zum Verstehen systemischer Prozesse. Gerade in Übergangsphasen bieten sie Erklärungsmodelle für „wie von selbst“ entstehende Konflikte.

4. Entwicklung vs. Transformation

Veränderungsprozesse können dahingehend unterschieden werden, ob sie sich auf *Organisationsentwicklung* oder auf *Organisationstransformation* beziehen. Diese Unterschiede können wie folgt beschrieben werden³⁹:

39. Bernhard Janta, Was verändert die Veränderung: ein Navigationssystem für Transformationsprozesse. In: Lohmer, aaO, 203

	Entwicklung	Transformation
Herrschendes Paradigma	wird beibehalten	wird geändert
Auslöser	Problem-Diagnose und Suche nach Lösungen	Neue Vision oder Krise der alten
Ausrichtung	Zielorientiert	Zweckorientiert (neue Mission)
Inhalte	Betonung von Werten, Normen, Einstellungen	Betonung von Ideologie, Politik, Technik
Zeitbezug	Gegenwartsorientiert	Zukunftsorientiert
Kontinuitäten	Werden beibehalten	Werden abgebrochen
Neue Stabilität	Einigung über Lösungen	Neue Ausrichtung von Personen und Systemen

Diese Gegenüberstellung macht deutlich, dass es bei einer Transformation um eine grundsätzliche Änderungen des Organisationsgefüges geht, bei dem Strukturen, Strategien und Kulturen neu orientiert werden.

Auch organisationale Transformationsprozesse sind phasenhaft:

■ Krise – Phase der Erschütterung

ERLEBEN: die bisherigen Möglichkeiten reichen nicht mehr aus

NOTWENDIGE VORAUSSETZUNGEN FÜR POSITIVE ENTWICKLUNG:

Instabilitätstoleranz

PSYCHODYNAMIK: Beginn eines Trennungs- und Trauerprozesses

INDIKATOR: empirische Überprüfung der Ungewissheit und der positiven Mobilisierung

■ Vision – Phase der Neuorientierung

ERLEBEN: die Zukunft öffnet sich

NOTWENDIGE VORAUSSETZUNGEN FÜR POSITIVE ENTWICKLUNG:

emotionales Commitment

PSYCHODYNAMIK: Ende der Trauer, Entwicklung einer neuen Identität

INDIKATOR: Kenntnis der und Zustimmung zur Vision

■ Stabilität – Phase der Institutionalisierung

ERLEBEN: neue innere Sicherheit

NOTWENDIGE VORAUSSETZUNGEN FÜR POSITIVE ENTWICKLUNG:

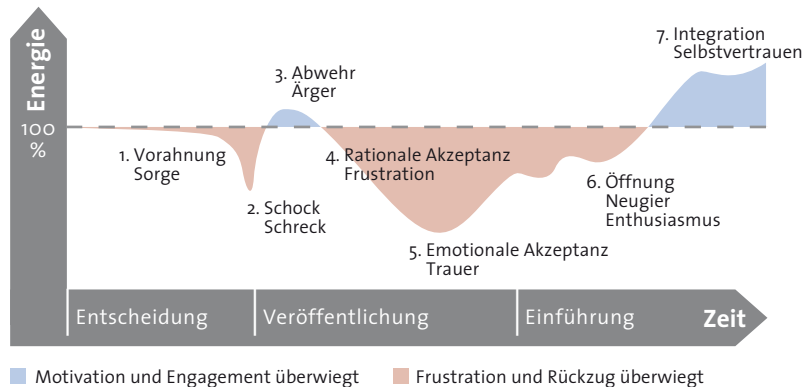
Bereitschaft zur Verankerung neuer Mentalitäten

PSYCHODYNAMIK: Verhaltensweisen verändern sich

INDIKATOR: veränderte Organisationskultur



6. BEGLEITUNG VON VERÄNDERUNGSPROZESSEN



Veränderungsprozesse werden zuerst emotional erlebt. Die dabei auftretenden Gefühle folgen häufig einem bestimmten Muster und lassen sich idealtypisch in Phasen einteilen. Die Kenntnis der Phasen hilft, Reaktionen in Veränderungsprozessen wahrzunehmen, einzuordnen und angemessen reagieren zu können. Die Grafik zeigt die Phasen in einem strukturierten Veränderungsprozess zwischen Entscheidung und Umsetzung.

Die Vorahnung – Sorge

Bevor die anstehenden Veränderungen bekannt gemacht werden, gibt es Vorzeichen. Man hört Gerüchte, Atmosphären verändern sich, Menschen verhalten sich anders. Es entsteht eine Ahnung, ein Gefühl wie vor einem drohenden Gewitter. *Sorge* ist in dieser Phase das bestimmende Gefühl, denn noch ist nicht abzusehen, was mit welchen Konsequenzen passieren wird.

Der Schock – Schreck

Mit der Veröffentlichung der Entscheidung wird aus der Ahnung der Ernstfall und produziert Hoffnungen und Befürchtungen. Vor allem letztere können zu Schock und Lähmung führen, in der auch vielversprechende Ideen noch keine Rolle spielen.

Die Abwehr – Ärger

Dem ersten Schreck folgt die Abwehr gegen den Wandel. Es entstehen Gegenargumente, um den Wandel abzuwehren. Das emotionale Engagement steigt an. *Ärger* ist das bestimmende Gefühl. Diese Phase braucht sensible Begleitung und gründliche Wahrnehmung der Betroffenen. Hier können Initiativen mit großer Dynamik entstehen, die möglicherweise sogar Lösungen enthalten, die bisher nicht gesehen wurden, auf jeden Fall aber die Energie für einen weitreichenden Konflikt in sich tragen.

Die rationale Akzeptanz – Frustration

Wenn der Ärger mit der Zeit weicht, kann sich die Einsicht durchsetzen, dass das Neue die bestimmende Wirklichkeit wird. Auch wenn es ein rationales Einverständnis gibt, fehlt noch die emotionale Verbindung. *Frustration* ist nun das bestimmende Gefühl.

Die emotionale Akzeptanz – Trauer

Während der Kopf vielleicht schon gute Seiten an der veränderten Situation sucht und findet, kommen allmählich Abschiedsgefühle hoch. Menschen fühlen, dass es keinen Weg zurück gibt und empfinden Trauer. Diese Trauer aufzunehmen und zu bearbeiten ist in dieser Phase von großer Bedeutung.

Die Öffnung – Neugier

Ist die Trauerphase durchschritten, wird der Weg frei für eine Neuausrichtung. Die Bereitschaft wächst, sich auf das Neue einzulassen. Erste Früchte der Veränderung können genossen werden. Es wächst die eigene Sicherheit, sich im neuen System zu bewegen. Ein Gefühl von *Neugier* erwacht.

Die Integration – Selbstvertrauen

Die neue Gestalt ist zur vertrauten Heimat geworden. Das muss nicht im Widerspruch dazu stehen, dass man weiter noch an alten Lieblingsmustern festhält, – aber sie sind klar zu einem Bestandteil des neuen Ganzen geworden, sodass von ihnen aus neue Möglichkeiten erschlossen werden können. Jetzt – erst jetzt – entfaltet der Veränderungsprozess auch auf der Ebene der beteiligten Menschen sein Potenzial, sie blicken mit *Selbstvertrauen* auf das Erreichte und in die Zukunft.

7. DAS DESIGN VON VERÄNDERUNGSPROZESSEN

Ein Prozess, der zu einer Veränderung des aktuellen Zustandes, besser zu einer Verbesserung des aktuellen Zustandes führen soll, bedarf der genauen Planung. Diese Phase des Planens muss nach Möglichkeit das Spektrum der beteiligten und betroffenen Gruppen dieses Prozesses berücksichtigen. Am ehesten geschieht dies, in dem eine sogenannten Steuerungsgruppe gebildet wird, die ein Spiegelbild der Gruppen der Organisation sind.

Die Steuerungsgruppe, am besten unterstützt durch einen externen Blick, das sind in der Regel Berater, macht sich in einer ersten Phase – *Eingangsphase* – einen möglichst umfassenden Eindruck von der aktuellen Situation. Dabei sind 2 Kategorien von Daten hilfreich: die sogenannten harten Daten (Zahlenmaterial über z.B. Gemeindegliederzahl, Anzahl von Männern und Frauen, Altersstruktur, Sinusmilieudaten, demographische Prognosen, Wirt-

schaftsperspektiven, Infrastrukturplanungen, usw.). Daneben geht es darum, sich ein Bild von den sogenannten weichen Daten zu machen: Stimmung, Motivation, Stärken und Schwächen aller Mitarbeitenden im Haupt- wie im Neben- und Ehrenamt; wie wird der Veränderungswille beurteilt. Dabei ist der Veränderungswille der Mitglieder der Steuerungsgruppe ebenso relevant wie der vermutete Wille bei allen Mitarbeitenden.

Die Sammlung der Daten wie die Auswertung der Daten hängen dabei von den leitenden Fragestellungen des Veränderungsprozesses ab. Zugleich sollte man bedenken, dass Daten nur einen Teil der komplexen Wirklichkeit widerspiegeln, wenngleich einen relevanten.

Neben diesen Erhebungen ist in der geistlichen Organisation Kirche aber auch der Blick von Christus her auf den Veränderungsprozess zu stellen. Auch er ist ein Gesprächspartner, der Spiegelhalter bei der Beschreibung der vorfindlichen Situation. Bei aller Gestaltungsmöglichkeit von Prozessen ist die Rückbindung an den Herrn der Kirche unerlässlich. Neben aller Planung einzelner Prozessphasen bewahrt z.B. das Gebet für das Vorhaben davor, sich selbst zu überfordern und der Machbarkeit und der Macht zu viel zuzutrauen oder zuzumuten. Gleichwohl ist damit nicht dem Nichtstun Tor und Tür geöffnet, sondern dem Hören auf Gottes Wort für das konkrete Handeln vor Ort.

Es geht um das gute Maß zwischen eigenem Tun und Lassen, es geht um Vertrauen und Zutrauen, es geht um Hören und Verstehen. Der „Mehr-Wert“, den Christus bereit hält ist das Mehr an Perspektiven, das Mehr an Fundament, das Mehr an Angemessenheit auch im Scheitern, das Mehr an Liebe. Dieses Mehr ist der Schatz der Kirche und damit auch der Schatz, der allen Prozessen vorauslaufend und begleitend beigegeben ist.

Eine Prozessgestaltung ist immer auch ein geistlicher Prozess. Er ist gerahmt vom Auftrag des Herrn der Kirche, das Evangelium in



alle Welt zu tragen und wird zugleich von ihm getragen. In welchen Formen, durch Gesang, Gebet, Bibelauslegung und anderes dies gestaltet werden kann, ist von der konkreten Situation und den Menschen vor Ort abhängig. Die Form richtet sich nach den Menschen, der Inhalt kommt von Christus selbst. (Johannes 10,10: „... Ich aber bin gekommen, um ihnen Leben zu bringen – Leben in ganzer Fülle.“)

Neben und nach der Eingangsphase und der Erhebung der Daten ist als nächster Schritt der der *Diagnose* zu gehen: wie kann die aktuelle Situation beschrieben werden und welche Handlungsoptionen eröffnen sich daraus, wenn ein neuer, besserer Zustand erreicht werden soll. Das ist sicherlich ein Zeitpunkt, an dem es zu Debatten kommt, wenn die unterschiedlich in der Organisation Tätigen mit ihren Diagnosen aufeinandertreffen. Die Vielgestaltigkeit der Zustandsbeschreibungen gibt einen tiefen Eindruck davon, wie komplex zum einen die Organisation ist, wie vielgestaltig zugleich daher auch die Handlungsmöglichkeiten sind. Der Wert dieses Schrittes für den Fortgang des Verfahrens liegt darin, in aller Offenheit und Klarheit die unterschiedlichen Beurteilungen nebeneinander zu stellen. Gerade für diese Phase ist es wichtig, Moderation von außen in Anspruch zu nehmen, damit nicht die im System machtvolleren Personen die Deutungshoheit qua Amt „missbrauchen“.

Danach sind *Hypothesen* zu bilden. Dieser zumeist kreative Akt dient dazu, die Fülle an Gestaltungsschritten auszutauschen und zu sammeln. Wenn nicht schon während der Diagnosephase, so dann wohl jetzt werden die verschiedenen Lösungsmodelle der Mitglieder der Organisation sichtbar werden. Wenn es hier gelingt, dass jeder und jede sich beteiligt und dass es keine Denkverbote gibt, dann kann Neues für die Zukunft entstehen und der immer wieder in Veränderungsprozessen auftauchenden Gefahr, dass am Ende immer nur mehr von demselben wiederholt wird, entgegen gearbeitet werden.

Die Hypothesenbildungsphase ist ein, vielleicht der bedeutendste Abschnitt eines Veränderungsprozesses. Hier treffen die verschiedenen Vorstellungswelten der unterschiedlichen Berufsgruppen, Frömmigkeiten, Haupt- wie Neben- und Ehrenamtlicher aufeinander. Entscheidend ist, ob es gelingt, eine gemeinsame Zukunftsvision zu entdecken und zu beschreiben. Dabei wird diese Vision im günstigen Fall verschiedene Aspekte haben, die aber ein alle Aspekte verbindendes Element hat: die Überzeugung, dass es Gottes Mission an und in der Welt ist, dass das Evangelium an alles Volk gerichtet ist. Welche konkrete Ausformung in Angeboten jeglicher Art dieser Auftrag je erfährt, tritt dahinter zurück und wird doch zugleich davon getragen. Unter der Erkenntnis, dass alle „eins sind in Christus“ (Galater 3,28: „Hier gibt es keinen Unterschied mehr zwischen Juden und Griechen, zwischen Mann und Frau. Denn durch eure Verbindung mit Jesus Christus seid ihr alle zusammen ein neuer Mensch geworden.“ oder 1 Kor 3,11: „Das Fundament ist bereits gelegt, und niemand kann je ein anderes legen. Dieses Fundament ist Jesus Christus.“) ist jede Differenz zuerst einmal Bereicherung und Abbild der Lebensvielfalt der christlichen Gemeinde.

Relevanter Extrakt der Hypothesenphase ist so dann das Erstellen eines konkreteren *Prozessplanes*. Dabei helfen folgende Leitfragen:

- Wie heißt das konkrete Ziel, die konkrete Veränderung, welche(s) durch den geplanten Prozess erreicht werden soll? (sachliche Dimension)
- Welche Personen und Personengruppen sind zu beteiligen, damit dieses Ziel erreicht wird? (soziale Dimension)
- In welchem Zeitraum sollen relevante und erkennbare Veränderungen sicht- und erfahrbar werden und dauerhaft verankert sein? (zeitliche Dimension)
- In welchen Bereichen soll der Prozess greifen? (räumliche Dimension)

- Welche Signale sollen durch dieses Vorgehen insgesamt in die Organisation gesendet werden? (symbolische Dimension)

Wichtig ist, den Prozessplan nicht als starr zu betrachten, sondern eher wie eine Leitplanke für die aufscheinenden Möglichkeiten und Entwicklungsräume. Er bietet einen Rahmen, in dem erste Überlegungen, Erprobungen, Reflexionen, Konkretionen, Testläufe stattfinden können und ein Geschmack für das Neue entstehen kann.⁴⁰

Der konkrete *Verlauf* des Prozesses wird durch diese Architektur wesentlich geprägt sein. In Augenblicken des Innehaltens, des Zwischenstopps gilt es immer wieder, die handlungsleitenden Hypothesen zu hinterfragen und von daher den Prozessplan auf seine Sinnhaftigkeit und Zielgenauigkeit zu überprüfen. Dies ist ein dynamischer Prozess. Präzision und Offenheit, Reflexion und Nachsteuerung bei Bedarf helfen dabei, dass eine Veränderung konstruktiv und gestaltbar wird. In dieser verdichteten Phase zwischen dem Zauber am Neuen und der Traurigkeit über Vergangenes gilt es, Erfolge zu feiern und das Alte würdig zu verabschieden, wenn es in der Zukunft keinen Platz mehr hat.

Für alle aktiv handelnden Personen helfen folgende Grundhaltungen:

- Barmherzig sein und bleiben, mit sich selbst und anderen;
- Kritiker und Bremser als Freunde des Prozesses betrachten, denn sie weisen auf Schwachstellen hin; Kritik ist kostenlose Beratung;
- Überraschendes wahr- und ernstnehmen und es fruchtbar machen für den Prozess;
- Fehler willkommen heißen als frühe Mahner aus der Zukunft und Begleiter auf einem anderen Weg und mit anderen Maßnahmen.

40. Vgl. dazu Königswieser, Roswitha / Hillebrand, Martin: Einführung in die systemische Organisationsentwicklung. Heidelberg 2008, 56f.

Weitere Literaturhinweise:
Becker-Kolle, Christel / Fischer, Thomas / Kraus Georg (Hgg.): Pocket Business: Change-Management: Gründe, Ablauf, Steuerung. Berlin 2010.
Hölker, Wolfgang (Hg.): Wie hätte Winnetou entschieden? Neue Märchenstunde für Manager. Münster 2009.
Scharmer, Claus Otto: Theorie U. Von der Zukunft her führen. Heidelberg 2009.
Schmidt, Eva Renate / Berg, Hans Georg: Beraten mit Kontakt. Handbuch für Gemeinde- und Organisationsberatung. Frankfurt 2004.

Es wird spannend, wenn die Erprobungsphase in die *Umsetzungsphase* mündet. Der Beweis muss erbracht werden, ob das Neue im Alltag lebensfähig ist. Auch hier gelten neben den oben benannten Grundhaltungen vor allem zwei Momente als wesentlich: lassen Sie sich und allen Beteiligten die Zeit, die es braucht im Neuen anzukommen und seien Sie geduldig. Denn nun müssen die einbezogen werden, die bisher eher Zaungäste waren und die manche Debatte in der Steuerungsgruppe oder in bereits Beteiligtegruppen nicht selbst erlebt haben. Manches an Fragen und emotionalen Äußerungen aus anderen Prozessphasen mag sich hier wiederholen. Aber das ist normal, denn nun müssen diese Anderen die Chance erhalten nachzuvollziehen was, wie und warum Neues werden soll. Dafür braucht es Zeit und Geduld.

Wer sich und sein System als stets lernend versteht, der wagt den Blick zurück und fragt: Wieso ist was wie (nicht) gelaufen? Diese Phase der Auswertung, der *Evaluation*, gehört unbedingt in die Planung eines Prozesses hinein. Leider wird dieser letzte Schritt nur allzu oft vergessen oder bewusst nicht eingeplant. Auch wenn ein Prozess nicht nach Plan gelaufen ist, auch wenn die Ergebnisse nicht den Erwartungen entsprechen – aus dem Rückblick lässt sich inhaltliches Kapital schlagen. In der genauen Nachschau des Ausgangspunktes, der Zielformulierung, des konkreten Verlaufes und der Beschreibung der erreichten Ziele liegen viele hilfreiche Erkenntnisse sowohl aus struktureller wie aus personaler Perspektive. Die Differenz zwischen Planung und Wirklichkeit aus diesen verschiedenen Perspektiven heraus zu beschreiben kann dazu helfen, mögliche Fehlentwicklungen zu verstehen, die Erkenntnis für die Zukunft zu nutzen und weiter aktiv zu bleiben.

An keiner Stelle ist das Lernen für eine Organisation nachhaltiger als an der Stelle der Erkenntnis eines Fehlschrittes, einer Fehlentwicklung oder auch von ungeahnten Überraschungen. Allerdings gilt das nur, wenn diese auch erkannt und beschrieben werden

und die einfache Frage gestellt wird: Was ist aus diesen Fehlern/Überraschungen für die Zukunft unserer Organisation zu lernen?

Evaluationen zu planen und durchzuführen dokumentieren Stärke, Offenheit und Lernbereitschaft und damit haben sie Relevanz für die Zukunftsgestaltung und –fähigkeit der jeweiligen Organisation.



8. GEISTLICHE VERÄNDERUNGSPROZESSE

Veränderungsprozesse in der Kirche müssen von Grundlegung und Auftrag her zuerst als geistliche Prozesse aufgefasst werden, die dann auch habituelle, kulturelle und strukturelle Konsequenzen haben. Von daher müsste alles oben Gesagte in einem weiteren Durchgang auf seine geistliche Interpretation und Bedeutung reflektiert werden. Dabei könnten die folgenden Überlegungen eine Rolle spielen.

1. *Metanoia*

Was die alten Hebräer *shub* nannten (die Hinwendung zu Gott in der ganzen menschlichen Existenz) und in der griechischen Übersetzung des Alten Testaments zutreffend mit *metanoia* (Erneuerung des Denkens und der Sinneswahrnehmung) übersetzt worden ist, ist mit den späteren lateinischen und deutschen Übersetzungen nicht mehr so treffend wiedergegeben und lässt oft nur noch erahnen, dass es eigentlich um eine radikale leib-seelisch-geistliche Erneuerung geht – ein Vorgang, der einen Menschen bis in die tiefsten Wurzeln hinein betrifft.

Hier liegt eine unverkennbare Analogie zu einem systemischen Musterwechsel (Transformation) vor, auch wenn vom Gedanken der *metanoia* her die Selbstorganisationstheorie⁴¹ vielleicht nicht ausreicht.⁴² Jedenfalls wäre zu überlegen, ob es neben einer indi-

viduellen *metanoia* auch eine organisationale geben kann und wie diese dann wahrzunehmen wäre.

2. *Geistliche Transformation*

metanoia als individueller geistlicher Transformationsprozess⁴³ folgt wie jeder Veränderungsprozess verschiedenen Phasen:⁴⁴

- **KRISE UND ERSCHÜTTERUNG:** „Da sprach der Jüngling zu ihm: Das habe ich alles gehalten; was fehlt mir noch?“ ... „Willst du vollkommen sein, so geh hin, verkaufe, was du hast...“ (Mt. 19, 22)
- **TRENNUNG UND TOD:** „Wenn das Weizenkorn nicht in die Erde fällt und erstirbt, bleibt es allein; wenn es aber erstirbt, bringt es viel Frucht.“ Joh. 12, 24
- **AUFERSTEHUNG UND INITIATION:** „Ich lebe, doch nun nicht ich, sondern Christus lebt in mir“ (Gal. 2, 20)
- **INTEGRATION UND BERUFUNG:** „Lasst uns lieben, denn er hat uns zuerst geliebt.“ 1. Joh. 4, 19

Nach aller geistlichen Erfahrung und theologischer Reflektion über fragmentarischem Leben und Schöpfungsgebundenheit des Lebens kann allerdings nicht davon ausgegangen werden, dass es nach einer geistlichen Krise zu einem leib-seelischen Selbstorganisationsprozess kommt, der zu einem Wachstum im Glauben führt (systemisch: zu einer höheren Ebene der geistlichen Anpassungs- und Zukunftsfähigkeit). Deshalb ist neben den zweifellos vorhandenen leiblichen, psychischen und geistlichen Möglichkeiten des Menschen immer auch mit der orientierenden, verändernden und erneuernden Kraft Gottes zu rechnen.

Seit den Anfängen des Christentums hat die erfahrungsorientierte Theologie versucht, solche Transformationsprozesse zu verstehen und Übungswege zu entwickeln, die Menschen dabei helfen sollen, sich in solchen Prozessen zurecht zu finden, gerade weil

41. Grundlegend dazu: Douglas R. Hofstadter, Gödel – Escher – Bach, ein Endlos Geflochtenes Band. München 2004

42. Zur Frage, ob zu den Selbstordnungskräften komplexer Systeme noch externe kausale Faktoren (Attraktoren) angenommen werden müssten, vgl.: J. Polkinghorne, Theologie & Naturwissenschaften. Gütersloh 2001, S. 59 ff

43. Konversionstypologisch müsste man ebenfalls zwischen Entwicklung und Transformation unterscheiden. Beides hat seine Berechtigung und Notwendigkeit, nur eben aus verschiedenen Anlässen und zu unterschiedlichen Zeiten.

44. Vergl.: Sr. Katharina Schridde, Der Geist und die Krise. In: Amt für miss. Dienste der EKvW (Hg.), Kirche gestalten. Dortmund 2011. S. 60 ff / Richard Rohr, Der nackte Gott. Plädoyers für ein Christentum aus Fleisch und Blut. München 1989

sie in der Regel über einen längeren Zeitraum andauern. Dabei ist zunächst einmal unerheblich, in welchen Kontexten diese Wege entwickelt wurden und welche Frömmigkeitstypischen Formen sie angenommen haben, entscheidend ist eher die Frage, ob sie

- auch heute dem postmodernen Menschen helfen können, sich in seinen Krisen zurechtzufinden und
- der Kirche helfen könnte, sich neu zu orientieren.

Nach den bisher angestellten Überlegungen kann zumindest als Hypothese angenommen werden, dass mit *metanoia* sowohl ein individueller als auch ein organisationaler geistlicher Transformationsprozess beschrieben werden kann. Das könnte bedeuten:

- Unvermeidliche Krisen können Auslöser und Anlass für einen bewussten und gewollten Erneuerungsprozess von Gemeinden und Regionen sein.
- Diese Erneuerungsprozesse folgen einerseits den Regeln systemischer Transformationsprozesse und können andererseits von den Erfahrungen personaler geistlicher Übungswege profitieren.
- Einem Wachstum im Glauben in der personalen Entwicklung entspricht ein Wachstum an Anpassungsfähigkeit in der organisationalen Entwicklung.
- Von Wechselwirkungen zwischen Person und System können beide profitieren.

3. Sabbatlich leben

Ein organisationaler geistlicher Transformationsprozess könnte dadurch orientiert und gestärkt werden, dass er sich selbst sabbatlich versteht und die habituellen und strukturellen Aspekte der sich verändernden Organisation daran ausrichtet.⁴⁵ Die zu erhoffende und zu entdeckende Organisationsleistung wäre dann:

- Den Sabbat als Lebensraum (nicht Zeitraum!) in den organisationalen Strukturen und Kulturen abzubilden (Konzentration auf das Wesentliche)
- Alle Strategien in diesem Raum zu verankern
- Alle Prozesse durch sabbatliche Qualität bestimmt sein zu lassen.

Die konkreten Möglichkeiten dazu werden in dem Material zum Thema „Tun und Lassen“ beschrieben, das auf der Homepage des Zentrum für Mission in der Region zu finden ist, sobald verfügbar.

4. Das Gebet als Motor von Veränderung

Wenn eine sabbatliche Selbstorganisation einen qualitativen Orientierungsrahmen bietet, ist zu fragen, aus welchen Quellen die Energie fließt, die ein geistlicher Veränderungsprozess innerhalb dieses Orientierungsrahmens notwendigerweise braucht. Um – mit aller Vorsicht – hier ein technisches Bild zu gebrauchen: das Gebet kann als Motos verstanden werden, der seinen Treibstoff aus der Kraft Gottes heraus bezieht und diese Energie in Veränderungsbewegung umsetzt.

Das Gebet als Kommunikationsform des Glaubens ist in sich ein Beziehungsgeschehen zwischen Betenden und Gott bzw. Christus selbst. Weil Beziehung nicht ohne Begegnung gedacht werden kann und Begegnung immer auch Austausch bedeutet, ist das Gebet das Kernstück geistlicher Bewegung. Vielleicht muss man tatsächlich so weit gehen, zu sagen, dass geistliche Veränderung ohne Verankerung im Gebet nicht geschieht oder bestenfalls rudimentär bleibt.

Zur individuellen Sprachform des Glaubens gehört natürlich die gemeinschaftliche Sprachform des Glaubens hinzu. Hier kann der Gottesdienst als Ganzer als Gebet verstanden werden insofern, als im Gottesdienst Begegnung und Berührung der Gemeinde Jesu Christi mit ihrem Herrn geschieht. Interessanterweise gibt es

45. Vergl. A. v. Heyl, aaO S. 315ff, S. 382ff.

unverkennbare Ähnlichkeiten der gottesdienstlichen Liturgie mit den Phasen eines Transformationsprozesses. Und auch hier muss man vielleicht so weit gehen zu sagen, dass geistliche organisationale Transformationen selbst gottesdienstliche Strukturen in sich tragen und sich deshalb auch im konkret gefeierten Gottesdienst abbilden.

Wenn das individuelle wie auch gemeinschaftliche Gebet Herzstück und Motor eines sabbatlich sich orientierenden Veränderungsprozesses ist, dürften einige Konsequenzen zu erwarten sein. Als Hypothesen formuliert:

- Die individuelle als auch soziale Lebenshaltung wird den sakralen Lebensraum erweitern und mit der Zeit immer mehr Dinge, Menschen, Prozesse und Phänomene in Beziehung zu Gott setzen bzw. von ihm her wahrnehmen.
- Das Gebet eröffnet einen kybernetischen Regelkreis, der den attraktionalen und inkarnatorischen Modus der Gemeinde Jesu Christi⁴⁶ miteinander verbindet und sich damit auf missionale Haltung und missionarische Aktionen gleichermaßen auswirkt.
- Widerstände in Veränderungsprozessen lösen sich auf, weil die hinter ihnen stehenden Verlustängste „befriedet“ werden.
- Individuelle als auch kollektive Kompetenzen erweitern sich vor allem im Blick auf Autonomie und Selbststeuerung. Damit vergrößern sich die Möglichkeiten von Kohärenz- und Flow-Erfahrungen, während die Erfahrungen von Überforderung und Überlastung zurückgehen.
- Individuelle wie auch organisationale Heilungsprozesse treten ein.⁴⁷

46. Hans-Hermann Pompe, Fragwürdig leben. In: Hans-Hermann Pompe und Thomas Schlegel (Hg.), MitMenschengewinnen. Wegmarken für Mission in der Region. Leipzig 2011, S. 21f

47. S. Reiner Knieling, Plädoyer für unvollkommene Gemeinden. Heilsame Impulse. Göttingen 2008, S. 58 ff

5. Organisation und ekklesiologische Konturen

Wenn man davon ausgeht, dass jede geistliche Systembildung eine theologische Begründung und Beschreibung braucht, kommt man nicht umhin, nach ekklesiologischen Bildern für jetzige und künftige Formen kirchlichen Lebens zu fragen. Diese sollten nicht nur als Referenzrahmen kirchlicher Selbstaussagen dienen, aus denen sich bestenfalls handlungsleitende Normen entwickeln lassen, sondern sollten auch in der Lage sein, Veränderungsprozesse nicht nur auszuhalten, sondern sie auch inhaltlich zu gestalten.

Zu den tragenden Überlieferungen gehören die neutestamentlichen Aussagen über den Leib Christi in den Briefen des Paulus (Römer, 1. Korinther, Epheser und Kolosser). Auch wenn es Paulus weniger um Struktur und mehr um Beziehung ging und sich eine schlichte Übertragung auf gegenwärtige organisationale Verhältnisse verbietet, bietet dieses Bild dennoch eine Fülle von Ansatzmöglichkeiten zum Weiterdenken.

Von seiner Grundanlage ist das paulinische Bild systemischem Denken sehr nahe. Es ermöglicht nämlich, die für Veränderungsprozesse notwendigen Voraussetzungen als geistliche Haltungen der Elemente (Glieder) des Systems (Leibes Christi) zu beschreiben (nach 1. Kor. 13, 13):

- Glaube und Vertrauen als unbedingte Bindung an Gott ermöglichen innere Autonomie und die Fähigkeit, mit Instabilität umzugehen,
- Liebe als relationale Beziehungs- und Kommunikationsqualität ermöglicht ein emotionales Commitment, das Wertschätzung und Achtsamkeit mit einschließt,
- Hoffnung als Zukunftsvertrauen ermöglicht visionäre Kraft verbunden mit zielorientiertem Handeln.

Dieses Bild stellt einerseits für komplex-stabile geistliche Organisationen genug Parameter bereit, die auch eine geistliche Steuerung und Entwicklung ermöglichen und bietet andererseits für komplex-instabile geistliche Organisation alle Voraussetzungen, die einen kompletten Musterwechsel denkbar sein lassen. Zudem ist es ein in hohem Maße freiheitliches Bild:

- es verzichtet im Wesentlichen auf Festlegungen,
- es arbeitet eher mit Annäherungen als mit exaktem Wissen,
- es fördert komplementäres Denken und Handeln,
- es ist eher hierarchiefeindlich und eher netzwerkfreundlich,
- es verhindert das Entstehen von Fundamentalismen,
- es versteht Wahrheit als Plausibilität.

Um die ekklesiologischen Konturen noch weiter zu ziehen, könnten andere biblische Bilder wie die vom Tempel, dem Zelt oder dem wandernden Gottesvolk noch auf ihre Tauglichkeit im Blick auf Veränderungsprozesse geprüft werden. Sinnvoll wäre auch zu bedenken, wie sich die Aussagen der Reformatoren (CA 7 / Kirche als corpus permixtum) sowie die 3. Barmer These hierzu verhalten. Grundsätzlich würde es aber für die Entwicklung einer Ekklesiologie bedeuten, sie von vornherein dynamisch und prozesshaft anzulegen.⁴⁸



48. Vergl. dazu: Roland Faber: Prozeßtheologie, Zu ihrer Würdigung und kritischen Erneuerung, Mainz 2000.

Weitere Publikationen des EKD-Zentrums Mission in der Region:



Die **KLARTEXT-REIHE** mit interessanten Studienergebnissen, herausfordernden Vorträgen und vielen praktischen Beispielen wird fortgesetzt.

Bereits erschienen: Daniel Hörsch M.A.:
Missionland Deutschland!?



MITMENSCHEN GEWINNEN

Wegmarken für Mission in der Region
Im Auftrag des Zentrums für Mission in der Region herausgegeben von Hans-Hermann Pompe und Thomas Schlegel

Kirche im Aufbruch | 2

Zu beziehen bei: www.eva-leipzig.de



Die **ZMIR: PRAKTISCH-REIHE** bietet kompaktes Material, um Themen mit Ehrenamtlichen in Leitungsverantwortung (Landeskirche, Region, Gemeinde) zu bearbeiten und direkt praktisch anzuwenden. Bereits erschienen:

KOOPERATION: Gemeinsam mehr bewirken – regionale Kooperation entdecken

SALZ DER REGION: missionarische Präsenz – achtsam und einladend

