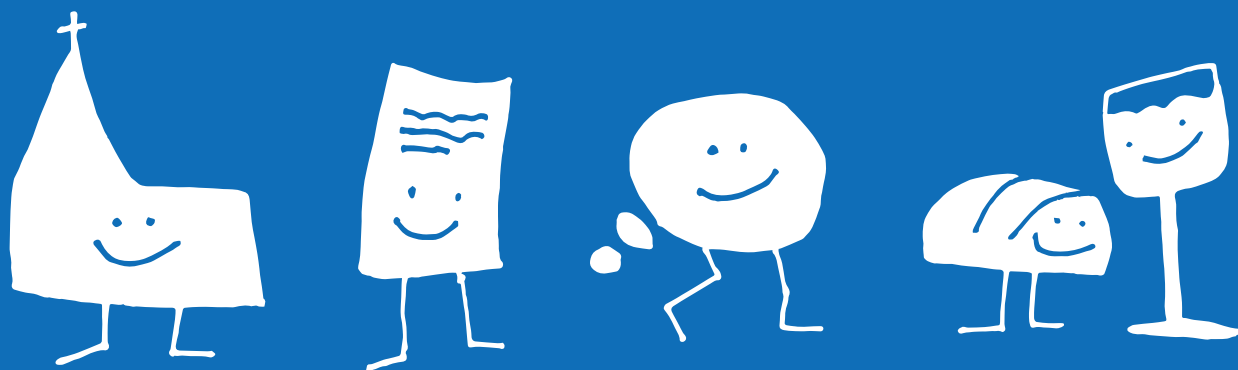


# EVANGELISCHE KIRCHENGEMEINDEN IM VERÄNDERUNGSPROZESS

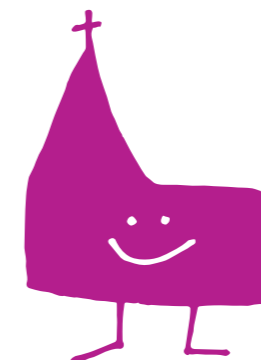


LEITFADEN ZUM CHANGE-MANAGEMENT  
FÜR PRESBYTERINNEN UND PRESBYTER  
HEINER MAUSEHUND

DIE REINSTE FORM DES WAHNSINNS IST ES,  
ALLES BEIM ALTEN ZU BELASSEN UND ZU HOFFEN,  
DASS SICH ETWAS ÄNDERT.  
ALBERT EINSTEIN

# INHALT

<b>VORWORT</b>	<b>5</b>
<b>1. EIN „WEITER SO“ KANN ES NICHT GEBEN</b>	<b>6</b>
Fakten sichten und Analysieren	6
Eine positive Einstellung gewinnen	7
Ohne geht's nicht: Transparenz und Ausdauer	8
<b>2. GEMEINDEKONZEPTION ALS FUNDAMENT</b>	<b>9</b>
<b>3. MIT DER PLANUNG BEGINNEN</b>	<b>10</b>
Verantwortliche benennen	10
Prioritäten setzen und Zeitpläne machen	11
<b>4. DYNAMISCHE PROZESSVERLÄUFE</b>	<b>12</b>
Schmerzhafte „Gefühlskurven“ gehören dazu	12
Widerstände können sinnvoll sein	14
<b>5. ERFOLGE FEIERN &amp; ERMUTIGEN</b>	<b>15</b>
Ermutigung: „Vertraut den neuen Wegen	15
<b>LITERATURVERZEICHNIS</b>	<b>16</b>
<b>ANHÄNGE</b>	<b>17</b>
Anhang 1: Formular Projektauftrag	17
Anhang 2: Formular Zeitstrahl	18
Anhang 3: Querschnittsthemen – Finanzen, Immobilien, Personal	19



# MEIN DANK

gilt allen Stellen im Haus der Evangelischen Kirche in Essen,  
die mich in den anstehenden Veränderungsprozessen im Kirchenkreis unterstützen:  
Verwaltungsleitung, Geschäftsführung, Abteilungsleitungen, Stabsstellen und Pressestelle

## Heiner Mausehund

Pfarrer und Skriba des Kirchenkreises Essen

Coach und systemischer Berater

Ausbildung beim Institut an der Universität zu Köln e.V.

für die Entwicklung personaler und interpersonalen Kompetenz (INeKO)

Essen, im Januar 2019

## IMPRESSUM

**Heiner Mausehund:** Evangelische Kirchengemeinden im Veränderungsprozess. Ein Leitfaden zum Change-Management für Presbyterinnen und Presbyter.

**Herausgeber:** Kirchenkreis Essen  
Haus der Evangelischen Kirche, Superintendentur,  
III. Hagen 39, 45127 Essen, Tel.: 0201 2205-220

**Gestaltung, Illustration und Satz:** dreigestalten,  
Petra Hille-Dallmeyer, Ann-Katrin Dallmeyer,  
Bettina von Clausewitz. [www.dreigestalten.de](http://www.dreigestalten.de)

Essen 2019 | gedruckt auf 100% Recycling-Papier

**Kontakt:** [heiner.mausehund@ekir.de](mailto:heiner.mausehund@ekir.de) oder  
[skriba@evkirche-essen.de](mailto:skriba@evkirche-essen.de)

**Im Internet:** Als PDF finden Sie den Leitfaden auf  
der Seite [www.kirche-essen.de](http://www.kirche-essen.de)

Wir freuen uns, wenn dieser Leitfaden weite Verbreitung findet und sind allen Leserinnen und Lesern dankbar für Hinweise, Anregungen und Kritik, die dazu beitragen, diesen Reader im Hinblick auf seinen Einsatz und seine Anwendbarkeit zu verbessern. Denn auch dieser Leitfaden ist – wie jeder Leitfaden – Teil eines Prozesses und unterliegt einem stetigen Wandel.

# VORWORT



Für viele Kirchengemeinden stellt sich die Frage: Wie lassen sich Veränderungsprozesse erfolgreich so gestalten, dass man dabei auch Mitarbeitende und die ganze Gemeinde beteiligt und mitnimmt? Das ist das Thema dieses Leitfadens – „Change-Management für Presbyterinnen und Presbyter“, also für das Presbyterium als ehrenamtliches Leitungsgremium einer Gemeinde in der Evangelischen Kirche im Rheinland.

Dieser Leitfaden ist in der Begleitung von Gemeinden im Kirchenkreis Essen entstanden. Er nimmt vielfältige Erfahrungen auf, ohne einen Anspruch auf Vollständigkeit zu erheben. Ziel ist es, Presbyterien dabei zu helfen, sich auf Veränderungen einzulassen. Dafür bietet dieser Leitfaden das Handwerkszeug.

Veränderungsprozesse in der Kirche sind immer auch geistliche Prozesse. Paulus schreibt im Brief an die Philipper (Kap. 3, Vers 12): „Ich möchte nicht behaupten, dass ich das alles schon erreicht habe oder bereits am Ziel bin. Aber ich laufe auf das Ziel zu, um es zu ergreifen – weil ja auch ich von Christus Jesus ergriffen bin.“

Als Gemeinde bewegen wir uns in der Spannung von „schon erreicht“ und „aufs Ziel zulaufen“. Es gibt nicht das Haben und Besitzen ein für alle Mal. Alles ist immer nur vorläufig und unterliegt der permanenten Veränderung. Und doch gibt es so etwas wie ein „Ergriffensein von Christus“, ein festes Vertrauen in ihn, das dabei hilft, Veränderungen zuversichtlich und gelassen anzugehen. Etwa wenn Gebäude aufgegeben, Stellen gestrichen oder Arbeitsbereiche umstrukturiert werden müssen.

Wenn sich an einer entscheidenden Stelle in der Gemeinde etwas verändert, hat das Auswirkungen auf die gesamte Gemeinde, die Nachbargemeinden, die Region, den Kirchenkreis, die Verwaltung, zunehmend auch auf gemeindeübergreifende Dienste und ihre Einrichtungen. Veränderungen sind vor allem dann erfolgreich und nachhaltig, wenn sie das gesamte System „Kirchenkreis“ im Blick haben und gemeinsam mit anderen Beteiligten Chancen der Veränderung und Erneuerung nutzen. Im Ausprobieren, gegenseitigen Gönnen und Zulassen von Fehlern gewinnt die Kirche an Profil.

In der vom Kirchenkreis Essen 2016 entwickelten Kirchenkreiskonzeption wird viel von so einem gemeinsamen Tun spürbar. In einem Prozess mit 30 Gruppen und 200 Mitarbeitenden ist ein Weg entwickelt worden, den wir als Evangelische Kirche in Essen gehen wollen. Er hat das Motto: „Gemeinsam verantworten, vielfältig gestalten, mutig verändern.“ Der im Folgenden von mir vorgestellte Leitfaden knüpft an diese Kirchenkreiskonzeption an.

Ich habe ihn am Ende meine Ausbildung zum Coach und systemischen Berater am Institut für die Entwicklung von personaler und interpersonalen Kompetenz (IneKO) an der Universität zu Köln geschrieben. Changemanagement ist ein aktuelles Thema in Wirtschaft und Verwaltung, im Profit- und Non-Profit Bereich. Ich nehme wissenschaftliche Begriffe und Prozessbeschreibungen auf und übertrage sie in eine allgemein verständliche Sprache. Hierbei orientiere ich mich am Gemeindealltag und dem, was in einem Presbyterium leistbar ist. Dazu gehört auch die Konzentration auf das Wesentliche. Manche Punkte hätten einer weit ausführlicheren Behandlung bedurft, aber weniger ist manchmal mehr.

Mein Wunsch ist, dass dieser Leitfaden dazu ermutigt, die oft schwierigen kirchlichen Veränderungsprozesse erfolgreich zu gestalten. Anregungen und Kritik nehme ich gerne für meine weitere Begleitung und Beratung auf.

Heiner Mausehund, Essen, im Januar 2019

# 1. EIN „WEITER SO“ KANN ES NICHT GEBEN

Die evangelische Kirche befindet sich an einer Weggabelung: Ein „Weiter so“ kann es auf Dauer nicht geben. Um Veränderungsprozesse einzuleiten, ist deshalb zunächst die sorgfältige Analyse aller Rahmenbedingungen notwendig. Im Prozess selber geht es dann auch um die verschiedenen Reaktionsweisen im Presbyterium, von den schnell begeisterten Visionär\*innen bis hin zu offenen Gegner\*innen von allem Neuen. All das braucht viel Transparenz und Ausdauer.

## FAKTEN SICHTEN UND ANALYSIEREN

**Motivation schaffen:** Die stärkste Motivation zur Veränderung entsteht immer dann, wenn Presbyterinnen und Presbyter sich die konkrete Situation ihrer Gemeinde vor Augen führen:

- die Kirchenmitgliedschaft nimmt ab
- ehrenamtlich Mitarbeitende lassen sich immer schwerer finden
- neue Leute für das Presbyterium sind kaum zu gewinnen
- die Finanzen werden geringer
- Pfarrstellen und Stellen für hauptamtlich Mitarbeitende werden gekürzt
- eine Gemeinde allein kann nicht mehr alle Arbeitsbereiche vorhalten

Ein „Weiter so“ geht auf Dauer nicht. Aber trotz aller anstehenden Veränderungen können wir selbstbewusst und stark Kirche sein. Das Ziel ist es, sich zu verändern, um stark zu sein!

**Grundlagen:** Es gilt, eine Reihe von Faktoren klar in den Blick zu nehmen: die jeweilige Gemeindekonzeption, die finanzielle Situation der Gemeinde, ehrenamtlich Mitarbeitende, die Personalsituation (Berücksichtigung von Dienstjahren, Pensionsgrenzen bzw. Renteneintritt), Personalrahmenkonzept, Vereinbarungsgesprä-

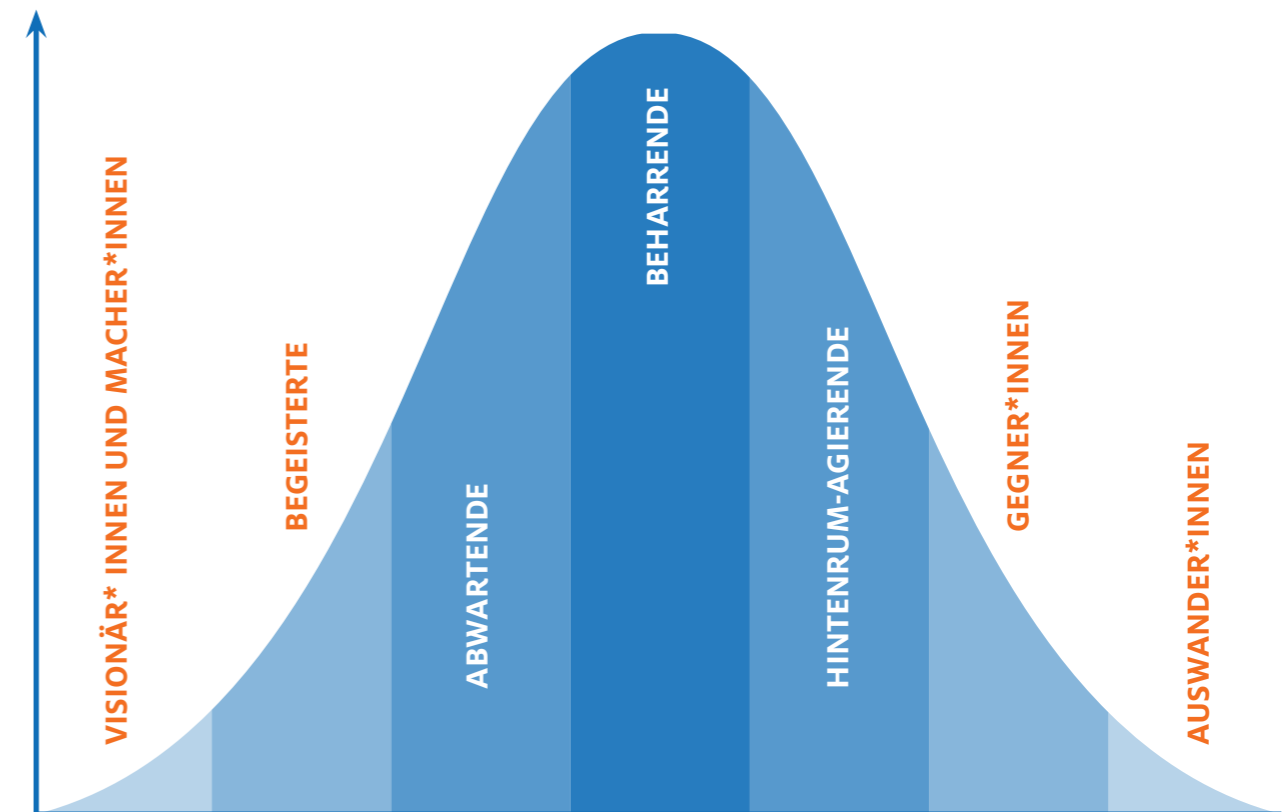
che, diakonisches Engagement, Aufstellung sämtlicher Immobilien, Kirchenkreiskonzeption

**Gemeindeumfeld:** Genauso wichtig ist ein Blick in das Umfeld der Gemeinde:

- Wie hat sich der Stadtteil in den letzten Jahren entwickelt?
- Hat er sich verändert oder seine alte Prägung behalten?
- Wie sind die sozialen Milieus vor Ort?
- Welche Erwartungen an die Gemeinde haben politische und kulturelle Institutionen?
- Was lässt sich mit evangelischen Nachbargemeinden gemeinsam gestalten?
- Welche Nachbargemeinde bietet sich in welchem Arbeitsbereich an?
- Wie sieht es aus mit einer Kooperation oder sogar Fusion?
- Welche Aktivitäten sind gemeinsam mit dem Kirchenkreis möglich?
- Was können wir ökumenisch planen?
- Gibt es vor Ort Partner für einen interreligiösen Dialog oder Veranstaltungen?

## EINE POSITIVE EINSTELLUNG GEWINNEN

Veränderungen fallen vielen Menschen oft nicht leicht. Sie reagieren unterschiedlich. Deshalb ist es hilfreich, sich das im Presbyterium bewusst zu machen und die verschiedenen Reaktionsweisen zu berücksichtigen. Im Change-Management spricht man von sieben verschiedenen Grundtypen:



**Visionär\*innen und Macher\*innen:** Oft sind sie eine eher kleine Gruppe. Visionär\*innen und Macher\*innen sehen die Notwendigkeit für Veränderungsprozesse und sind bereit, diese aktiv zu planen und umzusetzen. Ihr Handeln ist inspiriert von der Vision einer „Gemeinde der Zukunft“.

**Begeisterte:** Sie lassen sich leicht anstecken und mitnehmen, manchmal haben sie schon darauf gewartet, dass sich endlich etwas verändert.

**Abwartende:** Sie beobachten mit Interesse, was vor sich geht. Veränderungen gegenüber sind sie nicht grundsätzlich abgeneigt, aber sie sind eher behutsam in ihrer Vorgehensweise. Sie wollen niemanden verärgern, sie hinterfragen und wägen ab.

**Beharrende:** Sie lieben das Vertraute und fühlen sich wohl darin. Für sie ist alles gut, so wie es ist. Veränderungen sehen sie kritisch und reagieren nicht selten mit dem Hinweis: Es läuft doch alles gut, warum sollen wir dann etwas ändern?

**Hintenherum-Agierende:** Sie sind eher ablehnend, kritisieren aber nicht offen, sondern verdeckt und „hintenherum“. Eigentlich mögen sie grundsätzlich keine Veränderungen und machen der neuen Vorsitzenden, dem neuen Pfarrer oder der gerade neu gebildeten Gruppe deshalb Vorwürfe aller Art.

**Gegner\*innen:** Sie äußern sich offen gegen geplante Veränderungen und sind überzeugt, dass sie nicht zum gewünschten Ziel führen. Ihre Kritik kann konstruktiv sein und den Prozess positiv beeinflussen. Sie kann aber auch zur „Stimmungsmache“ werden und eine Gemeinde spalten.

**Auswanderer\*innen:** Sie fühlen sich durch die Veränderungen nicht mehr zuhause in ihrer Gemeinde und verlassen sie. Einige machen sich auf die Suche nach einer anderen Gemeinde, die ihren Vorstellungen eher entspricht, andere treten ganz aus der Kirche aus.

Veränderungen betreffen alle in der Gemeinde. Aufgabe und zugleich Herausforderung ist es, so viele Menschen wie möglich auf dem Weg ins Neue mit ins Boot zu bekommen. Das erfordert Geduld im Umgang miteinander und einen langen Atem.

**Eine Gemeinde kann sich nur verändern**, wenn – neben vielen Gemeindemitgliedern – auch die Mehrheit der Presbyter\*innen das befürwortet und aktiv mitmacht. Je deutlicher die Einsicht in notwendige Veränderungen ist, desto größer ist auch die Bereitschaft sich zu engagieren und die Chance auf eine nachhaltige Veränderung.

Darüber hinaus gibt es eine Reihe weiterer Voraussetzungen für einen erfolgreichen Veränderungsprozess:

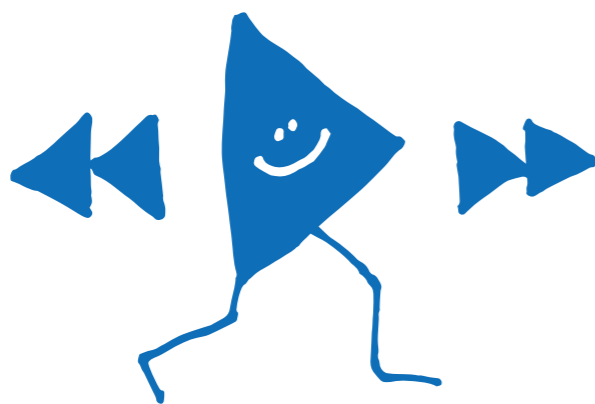
**Zeit:** Veränderungsprozesse brauchen Zeit, manchmal mehrere Jahre. Ein langer Atem ist gefragt. Wer zu schnell zum Ziel kommen will, verliert Menschen unterwegs. Wer mit viel Druck arbeitet, erzeugt Widerstand. Hektische Betriebsamkeit führt nicht weiter. Deshalb ist Gelassenheit im Blick auf die verschiedenen Geschwindigkeiten aller Beteiligten angesagt.

**Kraft:** Veränderungen kosten Kraft. Vertrautes und Liebgewordenes aufzugeben, ist nicht leicht. Es braucht Stärkung auf dem Weg. Und es braucht Feste und Feiern, vom Abendmahl bis zum Gemeindefest. Altes kann verabschiedet werden, Erreichtes will gefeiert werden!

**Kommunikation:** Sie ist unverzichtbar! In einem Presbyterium, in dem eine gute Atmosphäre herrscht, und jeder seine oder ihre Meinung äußern darf - auch Ängste und Vorbehalte - lässt es sich einfacher miteinander unterwegs sein. Sonst blockieren sich die unterschiedlichen Sichtweisen gegenseitig und verhindern den Wandel. Gegebenenfalls empfiehlt sich eine supervisorische Begleitung, die bei der Verständigung hilft. Hilfe von außen anzunehmen ist kein Ausdruck von Schwäche, sondern von Stärke.

**Transparenz:** Mitarbeitende und Gemeinde sollten im laufenden Prozess immer wieder informiert und mit einbezogen werden. Dafür eignen sich Gemeindebrief, Homepage sowie Gemeinde- und Mitarbeiterversammlungen. Was unklar ist, verursacht Skepsis und Misstrauen. Je mehr Transparenz es gibt, desto deutlicher wird wahrgenommen: Wir sind gemeinsam unterwegs.

**Feedback:** Zur Transparenz gehört auch, Gemeinde und Mitarbeitende zum Feedback zu ermutigen. Presbyter\*innen sind nah bei den Gemeindemitgliedern, sie hören Reaktionen, können Sachverhalte und Entscheidungen erklären und auch bisher nicht Bedachtetes wahrnehmen und ins Presbyterium einbringen. Eine gute und dauerhafte Feedback-Kultur fördert den Veränderungsprozess.



## 2. GEMEINDEKONZEPTION ALS FUNDAMENT

**Entscheidend für die Planungen und Ziele einer Gemeinde ist eine Gemeindekonzeption. Im Change-Management spricht man vom „Common Ground“ – der gemeinsamen Basis für Veränderungsprozesse. Eine Gemeindekonzeption formuliert den Ist-Zustand und benennt Ziele. Sie beschreibt das Selbstverständnis der Gemeinde.**

**Biblische Bilder:** Dabei können biblische und andere Bilder hilfreich sein: Stadt auf dem Berg (Matthäus 5,14), Salz der Erde (Matthäus 5,13), Licht der Welt (Matthäus 5, 14), Haus Gottes (Epheser 2, 19f) oder Familie (2. Korinther 6,18), aber auch andere Bilder wie Tankstelle, Herberge am Wegrand oder Gottes Gasthaus.

**Merkmale:** In der Gemeindekonzeption werden Besonderheiten deutlich. Was prägt diese Gemeinde und was unterscheidet sie von anderen? Wie ist ihre Geschichte, ihre Vergangenheit? Was wirkt sich bis heute aus? Hat sie verschiedene soziale Milieus? Wie ist ihre politische Prägung? Gibt es Kontakte zu anderen Religionen oder Kulturen?

**Akzente:** Aus der Beantwortung dieser Fragen ergeben sich Arbeitsschwerpunkte im Hinblick auf bestimmte Altersgruppen oder Themenbereiche wie etwa Musik, Diakonie, Seelsorge oder Bildung.

**Kurzzeitziele:** Die Gemeindekonzeption nimmt wahr, was ist und wirft einen Blick in die Zukunft. Sie klärt Ziele und Prioritäten unter der Frage: Was kann Gottes Auftrag und Verheißung für uns in den nächsten z.B. zwei Jahren sein? Überschaubare Zeiteinheiten helfen zu konkretisieren und bewahren vor unverbindlichen und allgemeinen Aussagen. Sie schützen aber auch vor Überforderung. Nach zwei Jahren gilt es zu prüfen, was noch aktuell ist und was eine neue Prioritätensetzung braucht.

**Transparenz:** Eine solche Gemeindekonzeption sollte in der Gemeindeversammlung vorgestellt und diskutiert werden. Je mehr Gemeindemitglieder sich mit ihr identifizieren, desto stärker wird sie zum tragenden Fundament.



# 3. MIT DER PLANUNG BEGINNEN

## VERANTWORTLICHE BENENNEN

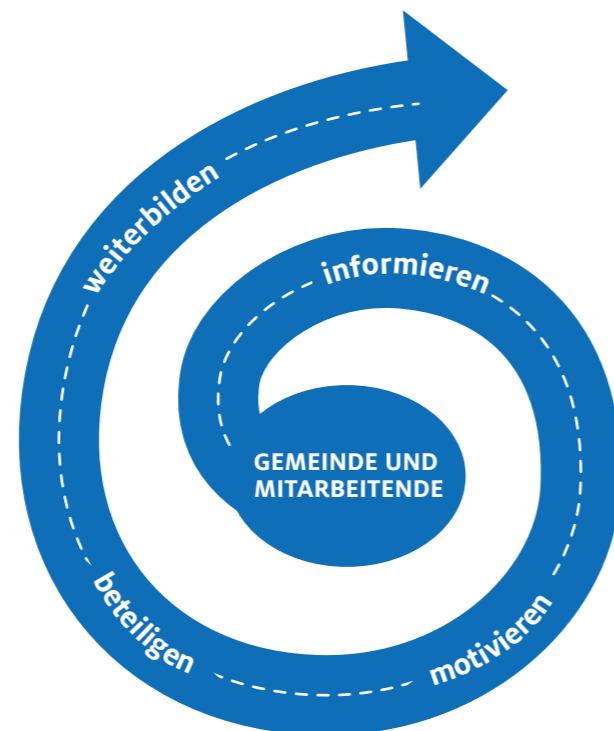
**Presbyterium:** Das Presbyterium ist die gewählte Leitung der Gemeinde und trägt als Ganzes Verantwortung für anstehende Veränderungen. Es ist wichtig, Leitung wirklich wahrzunehmen und auszuüben! Ein Presbyterium, das nicht leitet, wird von den verschiedenen Interessensgruppen der Gemeinde geleitet. Veränderungsprozesse aber brauchen eine klare Leitung.

**Steuerungsgruppe:** Aus der Gesamtverantwortung des Presbyteriums heraus wird eine Steuerungsgruppe gebildet. Ihr gehören Presbyter\*innen, Mitarbeitervertreter\*innen und berufene Gemeindemitglieder an, die kommunikativ, einfühlsam, standfest, team- und netzwerkfähig sein sollten. Es ist empfehlenswert, dass der bzw. die Vorsitzende mit dabei ist.

### Aufgaben der Steuerungsgruppe:

- Sie steuert und leitet den Veränderungsprozess.
- Sie achtet darauf, dass dem Gespräch darüber genügend Zeit eingeräumt wird, zum Beispiel an einem Presbyteriums-Nachmittag, einem ganzen Tag oder Wochenende. Die Steuerungsgruppe übernimmt dafür die Planung; oder sie delegiert Aufgaben an andere.
- Sie informiert und motiviert Mitarbeitende und Gemeinde in angemessenen Abständen, um Teilhabe und Transparenz zu gewährleisten. Gehörtes fließt zurück ins Presbyterium. So bleibt das Leitungsgremium auf dem aktuellen Stand. Im Rahmen anstehender Veränderungen kann es sinnvoll sein, ehrenamtlich und hauptamtlich Mitarbeitende fortzubilden.
- Sie sammelt Ideen und Umsetzungsvorschläge innerhalb und außerhalb der Gemeinde.
- Sie kann in Absprache mit dem Presbyterium auch einen Coach beauftragen. Gerade in schwierigen Situationen kann es hilfreich sein, Prozesse gezielt von außen steuern zu lassen. Einen Coach zu beauftragen heißt aber auch, Geld in die Hand zu nehmen.

- Eine wichtige Aufgabe der Steuerungsgruppe ist es außerdem, die Erreichung von Teilzielen und Erfolge zu sichern. Mögliche Erfolgsfaktoren sind: gemeinsame Ziele, gegenseitige Wertschätzung, die Entwicklung eines Wir-Gefühls, ehrliche und offene Kommunikation, klare Rollenverteilung, Wahrnehmung der Ressourcen, verbindliche Absprachen. Erfolge motivieren zu weiteren Veränderungen.



## PRIORITÄTEN SETZEN UND ZEITPLÄNE MACHEN

Es ist entscheidend, den Handlungsbedarf und den Projektauftrag konkret zu erfassen:

- Worum geht es?
- Was wollen wir verändern?
- Wieviel Zeit ist erforderlich?
- Worauf ist zu achten?
- Wer kümmert sich um was?

Diese Klärung ist ein wesentlicher erster Schritt, der viel Zeit braucht (vgl. Anlage 1: Projektauftrag).

Manche Gemeinden stehen gleichzeitig vor mehreren Veränderungen. Um den Überblick zu behalten und sich nicht zu überfordern, ist eine Prioritätenliste erforderlich. Ein „Zeitstrahl“ gewichtet die anstehenden Projekte (vgl. Anlage 2: Zeitstrahl).

Anders als in früheren Zeiten gilt heute: Es muss nicht jede Gemeinde alles machen. Die Nachbargemeinde steht oft vor ganz ähnlichen Herausforderungen. Wo bietet sich eine verbindliche Zusammenarbeit an, wo eine Fusion von Arbeitsgebieten, wo lassen sich eigene Schwerpunkte setzen? Es ist erstaunlich, wieviel kreatives Potential sich gemeinsam entwickeln lässt.





## 4. DYNAMISCHE PROZESSVERLÄUFE

Veränderungsprozesse unterliegen einer eigenen Dynamik. Zwei Bilder aus dem Change-Management können das verdeutlichen: die sogenannte „Gefühlskurve“ und das „Haus der Veränderungen“.

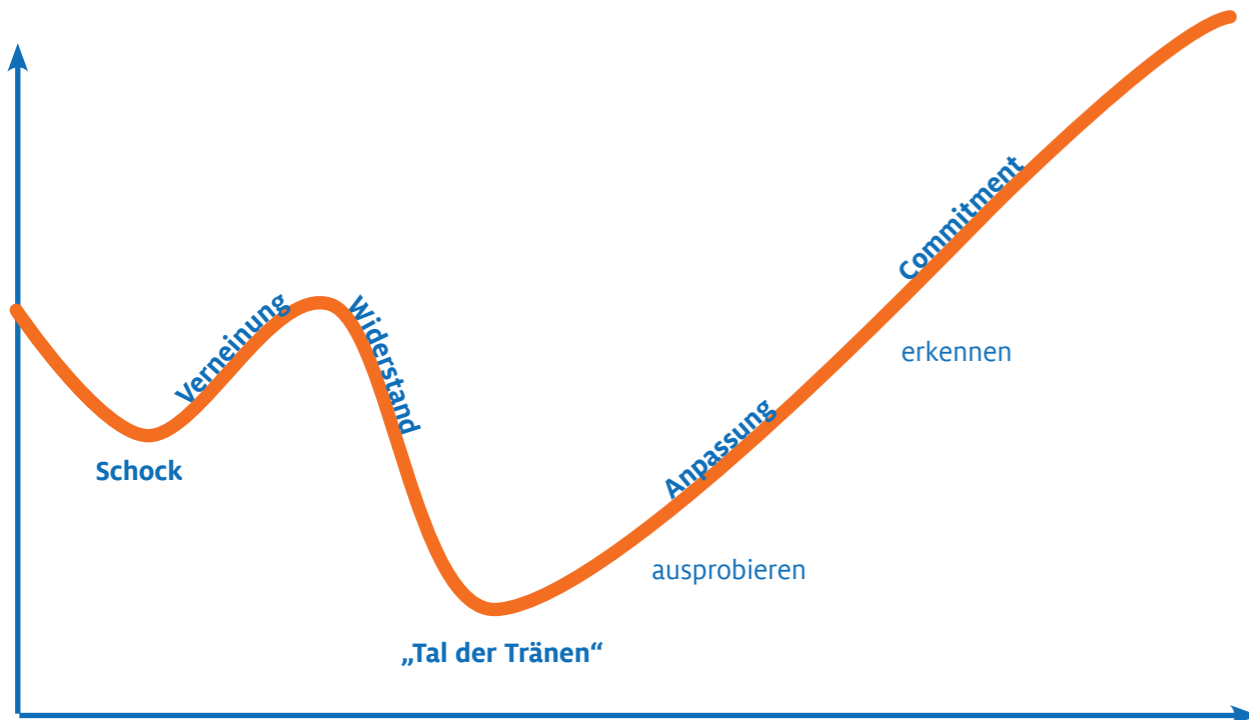
### SCHMERZHAFTE „GEFÜHLSKURVEN“ GEHÖREN DAZU

Ähnlich wie in einem Trauerprozess folgen auch Veränderungsprozesse oft einem bestimmten Muster mit mehreren Phasen.

Der Schock über angekündigte Veränderungen (neue Aufgabe, Veränderung der Stelle, Zusammenlegung von Arbeitsbereichen, Schließung eines Hauses etc.) führt in der **Phase der Verneinung** (kleinreden, verdrängen, ablehnen) ins **Tal der Tränen**. Hier kommt es zum emotionalen Widerstand, der sich in Wut, Ärger und Aggression äußert. Die **Widerstandsphase** kann zu einer Verlangsamung oder auch zum vorübergehenden Stillstand der Veränderungen führen. Hier bedarf es einer einfühlsamen und gesprächsbereiten Begleitung.

Aber mit der Zeit wächst die Einsicht, dass Neues notwendig ist. Es folgt die **Phase der Anpassung**. Vorsichtiges Ausprobieren und Vertrautwerden mit dem Neuen sowie erste Erfolge stärken die Zuversicht in die eigenen Kräfte und helfen bei der Umgewöhnung.

Die Gefühlskurve geht nach oben. Die Sicherheit nimmt zu. Das Positive der Veränderung wird erlebbar. Selbstvertrauen und Zufriedenheit bestimmen das Miteinander. Die **Phase des Commitment** – Engagement, Hingabe und Leistung – ist erreicht. Ist der Veränderungsprozess gut verlaufen, wird sich mancher im Rückblick fragen, warum er oder sie sich damit so schwergetan hat.



Quelle Grafik in Anlehnung an: Eike Wagner et al. (2010): Wie erfolgreiche Veränderungskommunikation wirklich funktioniert?! in: INeKO, Changemanagement auf personaler und organisatorischer Ebene, S. 26

### „HAUS DER VERÄNDERUNGEN“ DURCHSCHREITEN

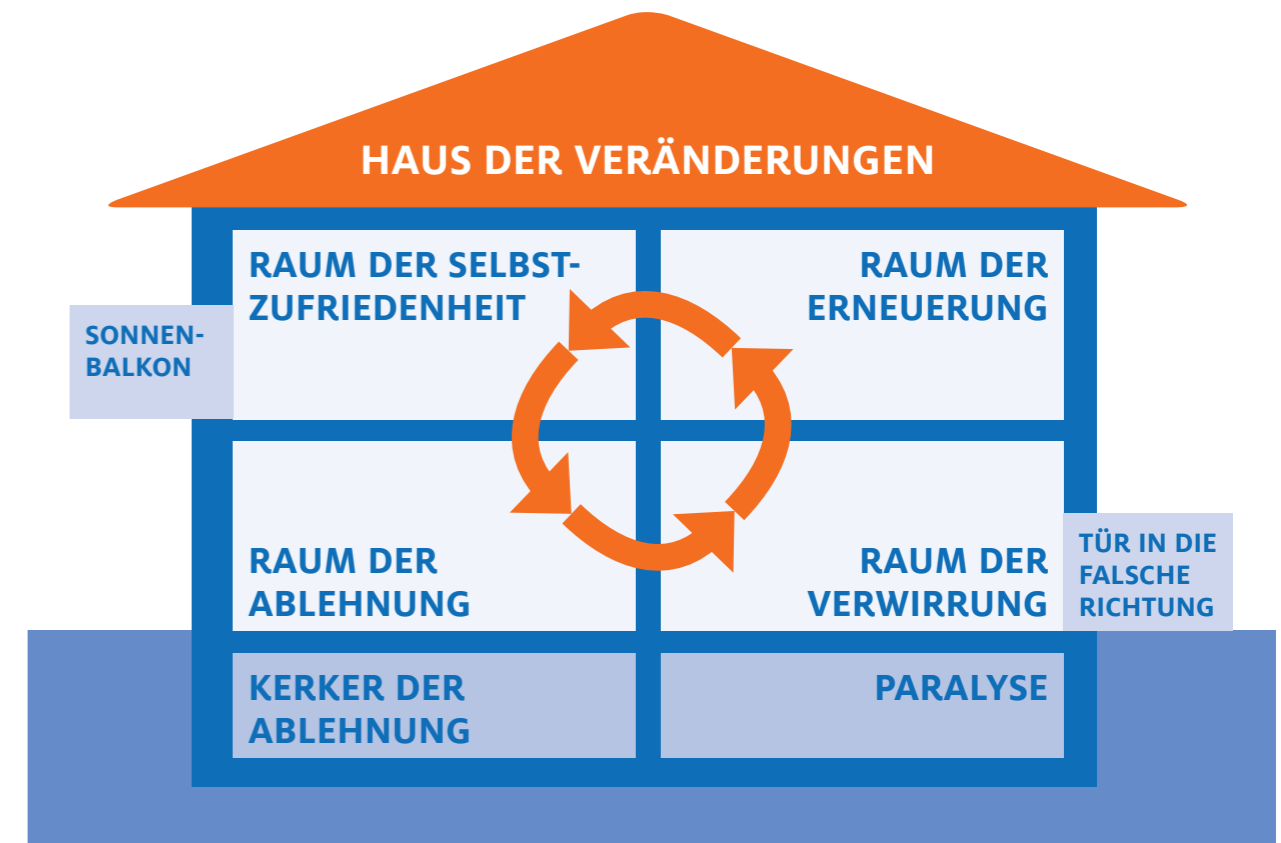


Schaubild in Anlehnung an: Thomas Robrecht, Mediationskompetenz für Führungskräfte (2013), abrufbar unter: <https://docplayer.org/12853586-Mediationskompetenz-fuehrungskraefte.html>, letzter Zugriff 03.01.2019

Im sogenannten „Haus der Veränderungen“, wie es im Change-Management beschrieben wird, gibt es vier große Räume: den Raum der Selbstzufriedenheit, der Erneuerung, der Ablehnung und der Verwirrung. Außerdem einen Sonnenbalkon, die Tür in die falsche Richtung, den Kerker der Ablehnung und die Paralyse (Lähmung).

In Veränderungsprozessen werden alle diese Räume in der Regel nacheinander durchlaufen. Kein Raum kann ausgelassen werden. Doch jeder hat sein eigenes Tempo. Viele beginnen ihren Weg im Raum der Selbstzufriedenheit. Ziel ist der Raum der Erneuerung. Manche jedoch erreichen ihn nicht.

#### DIE RÄUME IM EINZELNEN:

**Raum der Selbstzufriedenheit:** Viele sind mehr oder weniger zufrieden und alles läuft seinen Gang. Man hat sich mit den Verhältnissen arrangiert. Veränderungen sind nicht angesagt.

**Der Sonnenbalkon:** Wer hier sitzt, möchte ihn unter keinen Umständen verlassen. Es scheint alles gut. Probleme werden ausgesessen.

#### TIPPS für Steuerungsgruppe oder Coach:

Es gilt deutlich zu machen, weshalb Veränderungen nötig sind. Oft helfen Sachargumente. Aber nicht alle lassen sich davon überzeugen. Die Gemeindeganzung mit ihren Zielen kann eine gute Gesprächsgrundlage sein. Alle sollten wissen, wo es hingehet. Klarheit, Transparenz und Teilhabe sind unerlässlich für den Veränderungsprozess.

**Raum der Ablehnung:** Kommt eine Veränderungsbotschaft – wir müssen drastisch sparen, Arbeitsbereiche aufgeben, Häuser schließen, bekommen nur noch eine Pfarrstelle mit 50 Prozent – dann muss der Raum der Selbstzufriedenheit verlassen werden. Es kommt zu Protesten, Verweigerungen, Schuldige werden gesucht. Grundsätzlich gilt: Solche Konflikte sind Teil von Veränderungsprozessen. Jede und jeder geht unterschiedlich damit um.

**Kerker der Ablehnung:** Dorthin begeben sich die dogmatisch Orientierten, die in ihrer Ablehnung gefangen sind und keine anderen Perspektiven zulassen.

**TIPPS für Steuerungsgruppe oder Coach:**

Sorgen und Ängste müssen ernstgenommen werden. Hilfreich ist, Zeit und Raum für Gespräche regelmäßig anzubieten. Vergangenes ist wertzuschätzen. Wird z.B. ein Haus geschlossen, muss es möglich sein, von den vertrauten Räumen und der Arbeit dort Abschied zu nehmen, etwa mit einem gemeinsamen Abschiedsfest.

**Raum der Verwirrung:** Auf die Ablehnung folgt die Verwirrung. Es wird kritisch beobachtet, was passiert. Trotz des Festhaltens am Alten gibt es erste Annäherungen an das Neue. Man versucht zu verstehen und sich zu orientieren. Mitarbeitende machen in dieser Phase Dienst nach Vorschrift. Das Ziel ist nicht klar vor Augen.

**Tür in die falsche Richtung:** Manche halten den Zustand der Verwirrung nicht aus und steigen aus. Die Tür in die falsche Richtung führt jedoch ins Leere. Wer aussteigt, nimmt sich weitere Entwicklungschancen.

**Paralyse:** Die Verwirrung kann auch zu Ohnmacht und Lähmung führen. Wer in diesen Keller geht, sieht die Zukunft in den dunkelsten Farben.

**TIPPS für Steuerungsgruppe oder Coach:**

Wichtig ist es, über schon Erreichtes zu informieren und auf verwirrte oder paralytierte Menschen zuzugehen, sodass sie sich wertgeschätzt fühlen. Vielleicht lassen sie sich gewinnen und beteiligen. Fehler dürfen gemacht werden. Niemand ist perfekt. Niemand steht alleine da. Man kann Kraft schöpfen aus biblischen Geschichten, die von Veränderung und Aufbruch erzählen. Die Bibel ist voll davon.

**Raum der Erneuerung:** Wer durchhält trotz Rückschlägen, gelangt schließlich in den Raum der Erneuerung. Die Chancen, die in der Veränderung liegen, werden wahrgenommen, die positiven Aspekte gesehen, die Ziele ins Auge gefasst. Es wächst das Bewusstsein: Gemeinsam schaffen wir das. Kreativität und Bereitschaft, Neues zu gestalten, setzen Energien frei. Im Raum der Erneuerung wird gefeiert, Gelungenes erzählt und zum Weitermachen ermutigt.

Gelingt die Erneuerung, führt der Weg wieder in den Raum der Selbstzufriedenheit. Bei der nächsten Veränderung beginnt der Kreislauf von vorne.

## WIDERSTÄNDE KÖNNEN SINNVOLL SEIN

Widerstände gehören in jeden Veränderungsprozess. Sie sollten nicht als störend oder unnötig eingestuft werden. Widerstände können sinnvoll sein und produktiv genutzt werden. Sie können auch vor zu schnellen Veränderungen oder Überforderungen schützen.

Aber es gibt auch Widerstände, die den Prozess dauerhaft behindern. Zum Beispiel, wenn Grundsatzdiskussionen immer wieder neu entfacht werden. Dabei wird nach Verbündeten Ausschau gehalten. Nebensächlichkeiten werden endlos besprochen. Es wird über Methoden statt über Inhalte diskutiert.

Für diese Art von Widerständen müssen die Ursachen geklärt werden: Waren die Informationen ausreichend? Wurden die „Widerständler“ gut genug in den Prozess integriert oder eher vor vollendete Tatsachen gestellt?

Sind die Veränderungsprozesse bisher transparent verlaufen? Gab es dafür genügend Zeit und Raum? Sind Ängste und Sorgen berechtigt? Es muss aber auch gefragt werden: Verfolgen die „Widerständler“ nur ihre eigenen Interessen ohne das Gesamte im Blick zu haben?

In Ausnahmefällen muss sich ein Presbyterium auch gegen „Widerständler“ entscheiden, die nach unzähligen Gesprächen und Annäherungsversuchen keine Veränderung zulassen wollen. Je größer die Mehrheit, desto besser. Aber es kann sein, dass einige Wenige Stimmung gegen das Presbyterium machen, vielleicht sogar Gruppen von Gemeindemitgliedern hinter sich sammeln. Das ist sehr kräftezehrend.

## 5. ERFOLGE FEIERN & ERMUTIGEN

Wer sich in einer Kirchengemeinde engagiert, ob im Presbyterium, in der Steuerungsgruppe, in Gruppen und Kreisen, bei Aktionen und Initiativen, tut das meistens ehrenamtlich. Das darf nicht aus dem Blick geraten. Engagement in der Gemeinde soll bei aller Anstrengung und Arbeit immer auch Freude machen. Insofern ist es wichtig, neu Erreichtes, auch Teilerfolge (im Change-Management „Quick Wins“ genannt) zu feiern, mit Gottesdienst und Abendmahl wie auch mit Konzerten, Musikfesten und Tanz. Feiern schafft Leichtigkeit, nimmt alle mit und motiviert zum Weitermachen.

Im Presbyterium gehört auch die Reflexion des Erreichten dazu:

Was hat sich schon verändert im Vergleich zum Anfang? Woran merken wir das? Woran merken es die Mitarbeitenden und Gemeindemitglieder? Gab es Überraschungen? Was ist gelungen, was nicht? Wo haben wir Mitarbeitende oder Gemeindemitglieder verloren, wo haben wir neue gewonnen? Was läuft noch nicht rund? Worauf wollen wir achten, damit es uns nicht verloren geht? Was ist wichtig für die nächste Wegstrecke? Was haben wir gelernt über unsere Fähigkeiten, uns zu verändern? Was fiel uns leicht, was schwer? Und was können wir zukünftig besser machen?

### ERMUTIGUNG: „VERTRAUT DEN NEUEN WEGEN

Veränderung ist ein ständiger Prozess. Diesen Prozess aktiv zu gestalten ist Aufgabe und Chance zugleich. Stehenbleiben ist keine Alternative.

Ich freue mich, wenn der Leitfaden dazu hilft, mutig Veränderungen in der Gemeinde anzugehen, so wie es das Lied von Klaus Peter Hertzsch zum Ausdruck bringt: **Vertraut den neuen Wegen.**

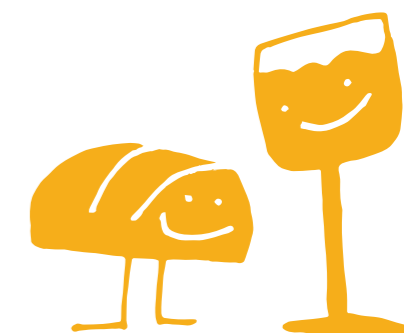
**Vertraut** den neuen Wegen, auf die der Herr uns weist,  
weil Leben heißt: sich regen, weil Leben wandern heißt.

Seit leuchtend Gottes Bogen am hohen Himmel stand,  
sind Menschen ausgezogen in das gelobte Land.

Vertraut den neuen Wegen und wandert in die Zeit!

**Gott** will, dass ihr ein Segen für seine Erde seid.  
Der uns in frühen Zeiten das Leben eingehaucht,  
der wird uns dahin leiten, wo er uns will und braucht.

Evangelisches Gesangbuch Nr. 395, Klaus Peter Hertzsch, 1989





# LITERATURVERZEICHNIS

## Kirchenkreiskonzeption „Evangelisch in Essen“.

Hg. vom Kirchenkreis Essen (2016), Kontakt: Superintendentur, III. Hagen 39, 45127 Essen, [www.kirche-essen.de](http://www.kirche-essen.de)

## „gut beraten ... – Handbuch zur Erstellung von

**Gemeindekonzeptionen“.** Hg. vom Amt für missionarische Dienste der Evangelischen Kirche von Westfalen. (ohne Jahrgang), Kontakt: Olpe 35, 44135 Dortmund. [www.amd-westfalen.de](http://www.amd-westfalen.de)

## Steffen Lobinger: Changemanagement für

**Anfänger** (2018). Kostenloser Download im Internet

## Dietmar Vahs: Organisation. Ein Lehr- und

Managementbuch, Stuttgart 2012 (8. Auflage)

## Alexandra Schichtel: Change Management für

Dummies, Weinheim 2010

## Changemanagement. Veränderung wirkungsvoll

**gestalten.** In: [www.organisationsberatung.net](http://www.organisationsberatung.net), initio Organisationsberatung

## Change Management. Anwendungshilfe zu

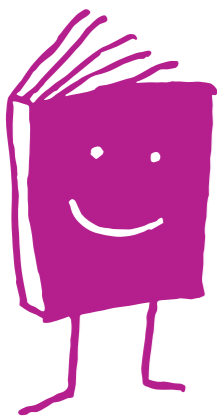
Veränderungsprozessen in der öffentlichen Verwaltung (2009). Hg. vom Bundesministerium des Innern, kostenloser Download unter: [www.bmi.bund.de](http://www.bmi.bund.de)

## Verwendete Bibelausgaben:

**Lutherbibel**, Stuttgart 1994

**BasisBibel.** Das Neue Testament und die Psalmen, Stuttgart 2012

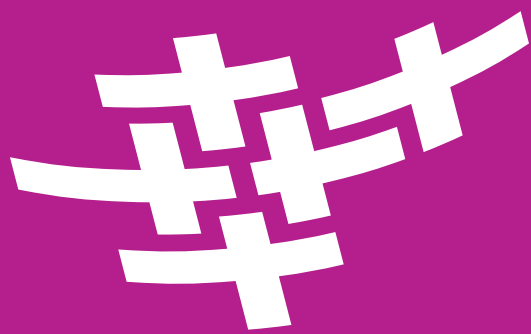
**Bibel in gerechter Sprache**, Gütersloh 2006



# ANHANG 1 PROJEKTAUFTRAG

PROJEKTAUFTRAG	
Projekt:	Datum:
<b>Ausgangslage:</b>	
Welche Situation hat zur Notwendigkeit dieses Projektes geführt?	
<b>Zielsetzung:</b>	
Welche Ziele Qualifikationen sollen erreicht werden?	
<b>Aufgabenstellung:</b>	
Was ist alles zu tun?	
<b>Projektleitung:</b>	
<b>Randbedingungen:</b>	
Welche Voraussetzungen und Auflagen sind zu berücksichtigen	
<b>Zeitplanung, Meilensteine:</b>	
Wie viel Zeit haben wir für das Projekt?	
Was sind wichtige Zwischenetappen?	
<b>Zeitstrahl erstellen!</b>	





**EVANGELISCH IN ESSEN**