

# Raus aus der Schockstarre – rein in die Veränderung

Das Lebensgefühl unserer Gegenwart ist von der wachsenden Einsicht geprägt, dass viele Dinge, an die wir uns in Jahrzehnten relativ stabiler Verhältnisse gewöhnt haben, einer rapiden Erosion unterliegen. Am intensivsten ist dieser Eindruck im Raum des Politischen, wo die weltweiten Krisen eher zu- als abnehmen und angesichts der zunehmenden Spannungen die Gefahr eines weltweiten Flächenbrandes am Horizont steht. Immer mehr wird deutlich, dass die westliche Hegemonie, die mit der Dominanz der Vereinigten Staaten von Amerika im Verbund mit einem geeinten Europa mehr als 75 Jahre Frieden, Freiheit und Demokratie in Europa garantierte, am Bröckeln ist und von immer mehr Ländern des sog. Globalen Südens nicht mehr akzeptiert wird.

Wir realisieren, dass in unserem Bildungssystem immer mehr Kinder auf der Strecke bleiben. Wenn laut der neuesten Pisa-Studie mehr als ein Viertel aller 15-jährigen nicht mehr richtig lesen kann, sogar ein Drittel kaum noch das Rechnen beherrscht, dann verlassen jährlich bis zu 200.000 lese- und rechenschwache Schülerinnen und Schüler die Schule, deren Zukunft von prekären Arbeitsverhältnissen und geringem Einkommen geprägt sein wird, zumal in einer digitalisierten Welt ganze Berufsfelder wegfallen werden. Umgekehrt fehlen diese jungen Menschen der Wirtschaft als Fachkräfte und verschärfen damit indirekt weiter den Fachkräftemangel.

Die großen Kirchen stehen ratlos vor dem dramatischen Mitgliederschwund, der Jahr für Jahr exponentiell steigende Austrittszahlen produziert und dazu führt, dass sich unsere großen Volkskirchen bis zum Jahr 2040 halbieren werden. Ein Pfarrplan jagt den anderen, eine Strukturreform die andere. Kirchenleitungen kommen der negativen Dynamik beim Rückbau von Pfarrstellen, kirchlichen Gebäuden und Arbeitszweigen kaum noch hinterher. In vielen Dörfern wird abends bald kein Licht im Pfarrhaus mehr brennen und sonntags kein regelmäßiger Gottesdienst mehr stattfinden.

Diese Dynamik wird auch vor Gemeinschaftsverbänden und vielen freien Werken nicht halt machen. Viele Gemeindeformen, Veranstaltungen, Konferenzen, Arbeitsformen und Aufgabenbereiche, die sich in den letzten Jahrzehnten bewährt haben, sogar gewachsen sind und gut und verlässlich funktionierten, verlieren an Zuspruch, Teilnahme, Resonanz, Besuchern und nicht zuletzt Spenden und Finanzen.

Vieles von dem, woran wir uns in den letzten Jahrzehnten gewöhnt haben, wird im 21. Jahrhundert keinen Bestand mehr haben. Wir sind gezwungen, bisherige „Zelte“ abubrechen und uns auf den Weg zu machen, ohne konkret zu wissen, wie genau die Zukunft aussehen kann und wird. Wir werden Suchende und in gewisser Weise Nomaden werden, die mit vielen Zwischenlösungen zurechtkommen müssen.

Die Wucht und die Geschwindigkeit, mit der diese Entwicklung uns alle überrollt, führt nicht selten in eine Schockstarre und zu einem passiven Erleiden der Prozesse. Das ist einerseits verständlich, aber andererseits nicht die angemessene Reaktion. Worum es in den nächsten

Jahren nicht mehr gehen wird, ist Wachstum. Worum es aber gehen muss, ist Veränderung! Wir werden mit unseren Gemeinden, Gemeinschaften, Werken und Verbänden nur dann Teil von Gottes Zukunft sein, wenn wir bereit sind, uns und unsere Arbeit zu verändern – möglicherweise sogar radikal zu verändern.

Auf den folgenden Seiten möchte ich dieser Herausforderung ein Gesicht geben. Ich kann und werde dabei keine einfachen Tipps geben, was wer jetzt tun müsste. Ich werde vielmehr erklären, warum es gerade keine konkreten Tipps geben kann. Ich werde versuchen zu beschreiben, welche Prozesse wir in den nächsten Jahren durchleiden müssen und wie wir gemeinsam möglicherweise neue Wege finden – möglicherweise aber auch nicht. Dabei gilt, was in Zeiten eines disruptiven Wandels immer gilt: Schmerz ist der Lehrmeister der Veränderung!

## Das Wesen disruptiver und adaptiver Veränderungen

Eine entscheidende Einsicht unserer Tage ist, dass wir es nicht mit den üblichen Veränderungen zu tun haben, durch die jede Zeit mehr oder weniger immer wieder herausgefordert wird. Mit solchen Herausforderungen könnten wir routiniert umgehen. Ein paar neue Lieder, Beamer statt Gesangbuch, ein bisschen neue Technik, ein Gemeinschaftshaus im Industriegebiet statt in der Dorfmitte – das kennen wir und wirft uns normalerweise nicht um.

Bei den disruptiven Veränderungen unserer Tage geht es aber um Prozesse, bei denen Grundlagen, Verhältnisse, Traditionen und Strukturen an sich ins Rutschen geraten, abbrechen oder zerstört werden: die abendländische Kultur, die Demokratie, ein gesellschaftlicher Grundkonsens, bewährte Bildungssysteme, die europäischen Volkskirchen. Im christlichen Bereich geht es um Gemeinschafts- und Jugendverbände, Buchverlage, Ausbildungsstätten, Missionswerke ... Was wir erleben (und noch erleben werden) sprengt das Gewohnte bei Weitem.

Für diese Entwicklungen reichen technische und strukturelle Veränderungen nicht mehr aus. Eine technische Lösung ist immer die Verbesserung von etwas Bewährtem, z. B. Beamer statt Gesangbuch oder stärkere Öffentlichkeitsarbeit in sozialen Netzwerken. In Zeiten disruptiver Veränderungen brauchen wir adaptive Veränderungen. Eine adaptive Veränderung bedeutet nicht, mehr oder weniger dasselbe besser zu machen, sondern etwas ganz anders zu machen.

Das folgende Schaubild soll das deutlich machen:

<b>Art der Veränderung</b>	<b>Was ist der Weg der Veränderung?</b>	<b>Wer muss es machen?</b>	<b>Was muss verändert werden?</b>
Technische Veränderungen	Anwendung des aktuellen Wissens (Leitfäden, Gebrauchsanweisungen, YouTube-Clips)	Die Leitung einer Organisation oder Institution	Die Strukturen, die Technik, die Prozesse

Adaptive Veränderungen	Das Lernen völlig neuer Wege (Es gibt kein Handbuch!)	Die Menschen, die das Problem haben	Das Denken und die Haltung der betroffenen Menschen bzw. Mitarbeiter
------------------------	---	-------------------------------------	--

## Phänomene der Krise

Am Anfang der meisten Veränderungen steht fast immer ein konkreter Schmerz, der aus einem Problem erwächst.

### Haushaltsprobleme

Am spürbarsten wird dieses Problem in der Regel zuerst im Geldbeutel bzw. im Haushalt einer Organisation. Ein Haushaltsloch reflektiert sehr häufig den Unwillen oder die Unfähigkeit einer Gemeinde, eines Verbandes oder einer Organisation, fundamentale Fragen anzugehen und sich über die eigene(n) Identität, Zweckbestimmung und Prioritäten klar zu werden. Weil man sich den bitteren Wahrheiten nicht stellen will, wird so lange Geld verbrannt, bis es nicht mehr geht.

### Klimaprobleme

Auf die Haushaltsprobleme folgen fast immer „Klimaprobleme“: Während die einen mit Verdrängung reagieren („Problem? Was für ein Problem?“), kontern die anderen mit Schuldzuweisungen („Der Chef, der Vorstand, die Leitung ist schuld!“, „Der Fisch stinkt vom Kopf her!“, „Man hätte schon viel früher ...“, „Wenn ihr mehr Einsatz gebracht hättet ...“, „Wenn man diese oder jene Entscheidung anders getroffen hätte ...“).

Solche Reaktionen sind normal: Im Angesicht disruptiven Wandels und adaptiver Veränderungen wollen Menschen keine schwierigen Fragen gestellt bekommen. Sie wollen einfache Antworten, die es aber nicht gibt. Sie wollen nicht hören, dass sie Verluste aushalten müssen, sondern dass die Führungskräfte sie beschützen vor den Schmerzen des Wandels. Diesen Schuh kann und darf sich eine Leitung aber nicht anziehen. Im Hintergrund der meisten Herausforderungen unserer Gegenwart stehen nicht irgendwelche Fehler irgendwelcher Menschen, sondern eine tiefgreifende Veränderung aller Koordinaten. Wenn deshalb am Anfang einer Krise immer „technische Antworten“ auf adaptive Herausforderungen gegeben werden, dann wollen Menschen auf diesem Wege etwas verbessern, was an sich nicht mehr funktioniert.

Von Henry Ford, dem amerikanischen Erfinder des Autos, ist der viel zitierte Satz überliefert: „Wenn ich die Menschen gefragt hätte, was sie wollen, hätten sie gesagt: schnellere Pferde.“ Ähnliche Antworten finden sich auch heute auf die drängenden Probleme unserer Zeit.

### Theologische Probleme

In christlichen Gemeinden, Werken und Organisationen landen schmerzhaft Debatten um die Notwendigkeiten disruptiver Veränderungen früher oder später bei folgenden Fragen:

„Müssten wir nicht mehr auf Gott vertrauen?“

„Müssten wir nicht mehr beten?“

„Müssten wir wieder mehr Buße tun?“

Um es klar zu sagen: Es ist niemals falsch, diese Fragen zu stellen. Solche Fragen sollten ein steter Begleiter unseres Lebens sein. Aber in der Situation disruptiver Veränderungen

schwingt bei diesen Fragen die ausgesprochene oder unausgesprochene Botschaft mit: Wenn wir Gott mehr vertraut hätten, wenn wir mehr gebetet oder Buße getan hätten, dann wären wir nicht in dieser Lage und stünden jetzt nicht vor diesen Problemen. Das ist aber falsch. Ganz unabhängig davon, wie viel Gottvertrauen wir haben, wie viel wir beten oder Buße tun, haben wir in der Gegenwart diese Probleme, weil sich die Welt fundamental verändert und uns vor Herausforderungen stellt, für die wir neue Lösungen brauchen.

Und noch etwas: Oftmals werden diese Fragen nicht aus einer geistlichen Perspektive heraus geboren, sondern aus der Scheu vor Veränderungen, vor Konflikten und vor unangenehmen Wahrheiten.

Mehr Gottvertrauen, mehr Gebet und mehr Buße sind nie falsch, im Gegenteil. Aber sie werden nie das Durchleiden schmerzhafter Prozesse ersetzen. Wir dürfen und sollen auch auf Gott vertrauen, wenn wir schmerzhafteste Prozesse durchleben müssen. Wir können in dieser Situation Gott nicht die Dinge überlassen, die wir tun müssen, aber wir sollten Gott umgekehrt die Dinge überlassen, die wir nicht tun können!

Der Gemeinde ist nicht die Verheißung gegeben, dass Gott sie vor den Schmerzen der Veränderung bewahrt, sondern die Verheißung, dass „die Pforten der Hölle sie nicht überwinden werden“ (Mt 16,18). Die Idee, Menschen vor schmerzhaften Veränderungen zu bewahren, ist jedenfalls kein christlicher oder biblischer Gedanke. Gott tut das nicht! Er hat es nie getan. Man frage einmal nach bei Mose, Daniel, Jeremia oder den Aposteln Jesu.

### Gesundheitsprobleme

Eine besonders bittere Wahrheit ist, dass Gemeinden, Werke und Organisationen (im persönlichen Leben ist es übrigens ähnlich!), die sich zu lange den anstehenden Veränderungen verweigern, früher oder später kranke Mitarbeiter und Menschen produzieren.

In einem Missionsmagazin habe ich einen Bericht gelesen von einem Missionswerk, das sich über Jahre hinweg anstehenden Veränderungen verweigert hat, bis es dann irgendwann nicht mehr ging. Und in der entscheidenden Sitzung sagte dann ein Mitglied des Vorstands: „Wir können es uns nicht mehr leisten, die Gesundheit eines weiteren Leiters zu zerstören, indem wir so weitermachen wie bisher.“

### Wichtige Fragen in der Krise

Um in einer Situation disruptiven Wandels weiterzukommen, muss sich eine Gemeinde, ein Verband, ein Werk oder eine Organisation Fragen zumuten, die ans Eingemachte gehen:

- Ist die Arbeit, die wir tun, wirklich wichtig?
- Ist die Arbeit, die wir tun, möglicherweise für uns selbst wichtiger als für die Menschen, für die wir sie tun?
- Was würde (wirklich) fehlen, wenn es unsere Gemeinde oder Organisation bzw. unser Projekt nicht mehr gäbe?
- Wer hat das größte Interesse am Fortbestand unserer Arbeit/unsers Projekts/unsere Organisation?
- Könnte eine andere Organisation unsere Arbeit besser machen?

Wir sollten diese Fragen nicht zu schnell beantworten. In der Regel wohnt in uns allen ein starker Impuls, das, was wir tun, für wichtig zu erklären. Deshalb sollten wir diese Fragen mit uns herumtragen und sie reifen lassen. Es ist von entscheidender Bedeutung, diese Fragen ehrlich zu beantworten, sonst bewegen wir uns in einer ständigen Selbsttäuschung. Eine

Erfahrung aus vielen Beendigungsprozessen ist diese: Wenn Gemeinden, Werke oder Organisationen nach langem Ringen und Kämpfen irgendwann schließen, ist man nicht selten überrascht, wie wenig fehlt. Aber man ist ebenso überrascht, wie viel Kraft, Zeit und Geld es gekostet hat, bis man sich zu dieser Entscheidung durchgerungen hat.

Dass wir uns nicht falsch verstehen: Wir können unsere Gemeinden, Werke und Organisationen ohne eine klare Gewissheit auch nicht einfach sterben lassen. Es geht nicht um eine „Hinschmeiß-Mentalität“, der alles egal ist, was über Jahrzehnte oder gar Jahrhunderte aufgebaut wurde. Aber wir sollten Gemeinschaften, Verbände, Werke oder Projekte auch nicht nur um ihrer selbst willen künstlich am Leben halten. Das ist für eine Zwischen- oder Übergangszeit legitim. Aber wenn wir keinen Sinn und keinen Zweck mehr formulieren können, dann ist es für alle Beteiligten barmherziger, die Dinge zu beenden.

Wenn aber diese Fragen ernsthaft und ehrlich durchlitten worden sind, dann können andere Fragen gestellt werden:

- Was ist von all dem, was wir an geistlichem Erbe empfangen haben, wichtig – und was ist wichtiger?
- Was wäre zwar schön, wenn es weitergeht, aber was müssen wir unter allen Umständen tun? Es geht um Prioritäten!
- Was ist unsere ureigenste Aufgabe? Welche Fähigkeiten haben wir? Welche Möglichkeiten sind uns gegeben? Welche Hauptamtlichen brauchen wir dafür? Welche Strukturen? Welche Gebäude? Brauchen wir überhaupt welche?

Die Veränderung beginnt, wenn in den Köpfen das bislang Udenkbare gedacht werden kann.

## Weisheiten auf dem Weg der Veränderung

Wenn sich eine Organisation, eine Kirche oder eine Gemeinde auf den Weg adaptiver Veränderungen macht, begibt sie sich notgedrungen auf einen Weg ins Ungewisse. Es gibt für diese Veränderungsprozesse kein Handbuch und keine Landkarte. Und das Problem ist, dass niemand vorhersehen kann, ob der Prozess am Ende zu einem Ziel kommt, man wieder festen Grund und eine tragfähige Zukunft findet. Aber es gibt ein paar Weisheiten, die einem helfen, den Weg zu verstehen und auf diesem Weg durchzuhalten.

***Wir wissen nicht, ob eine krisenhafte Situation durch Veränderung besser wird, aber wir wissen, dass sie mit hoher Wahrscheinlichkeit ohne Veränderung nicht besser wird.***

Bei adaptiven Veränderungen gibt es keine Garantie, dass sich die Situation einer Organisation bessert. Aber wie hoch ist die Wahrscheinlichkeit, dass sich die Situation bessert, wenn wir es nicht versuchen?

Die einzige Alternative ist es, sich auf einen neuen Weg einzulassen und dieser Weg wird ein Weg des Suchens sein. Es ist ein Weg mit Unwägbarkeiten und unkalkulierbaren Nebenwirkungen. Das Problem ist, dass es keine Garantie dafür gibt, dass dieser Weg zukunftsfruchtiger ist als der Weg des langsamen Sterbens. Zweifellos kann man eine Gemeinde oder ein Werk in disruptiven Zeiten auch durch eine Neuausrichtung ruinieren. Exakt daran haben die Israeliten Mose nach dem Auszug aus Ägypten immer wieder erinnert: „In Ägypten war es besser ...“, „Mit dir sterben wir nur in der Wüste ...“ Mit diesen Stimmen müssen alle Führungskräfte rechnen.

***Wir wissen nicht, ob Experimente erfolgreich sein werden, aber ohne Experimente werden wir es nie herausbekommen!***

In der Krise ist das Experimentieren überlebenswichtig! Das ist das, was viele Werke, Gemeinden und Organisationen gerade tun. Sie probieren aus, wie sie wieder eine missionarische Dynamik und eine neue Sinnstiftung für ihre Organisationen entwickeln können. Nur wenige Experimente werden erfolgreich sein. Aber wenn wir sie nicht durchtesten, werden wir nicht herausbekommen, welche es sind. Möglicherweise wird kein Experiment erfolgreich sein, aber wir sollten diejenigen, die Experimente gewagt haben, nie dafür tadeln!

***Bei adaptiven Veränderungen müssen „heilige Kühe“ geschlachtet werden!***

Es gibt in Zeiten disruptiven Wandels keine Zukunft ohne die Veränderung bestimmter Gewohnheiten, Regeln oder Prinzipien einer Organisation. Es geht hier nicht um die Wahrheit des Evangeliums, die wir als Gemeinde und christliche Werke nie preisgeben dürfen. Dies würde den Weg der Veränderung an sich sinnlos machen. Aber es geht sehr wohl um Regeln, Formen, Traditionen, Ämter, Arbeitszweige und Strukturen, die sich im Laufe der Zeit entwickelt und einer Organisation, einem Verband oder einer Kirche ihr Profil gegeben haben. Es geht hier um Liebgewordenes und scheinbar Unaufgebbares.

Die Firma Daimler bis zum Jahr 2039 den Verbrennungsmotor, der dieser Firma seit den Tagen Gottlieb Daimlers ihren Welterfolg beschert hat, durch andere Antriebstechniken ersetzen. Die Firma Philips stellt keine Glühbirnen mehr her und verabschiedet sich damit von dem Produkt, das am Anfang dieser Weltfirma stand.

In analoger Weise werden sich die Volkskirchen in den nächsten Jahrzehnten von dem Ideal der flächendeckenden pastoralen Versorgung verabschieden müssen, vermutlich auch von der parochialen Struktur, mit Sicherheit vom traditionsreichen protestantischen Pfarrhaus, vielleicht sogar von der dominanten Rolle des Pfarramtes. Viele Ausbildungsstätten stellen auf Online-Lehre um, um zu überleben. Missionsgesellschaften diskutieren über den Begriff des Missionars, der als Berufsbezeichnung mehr und mehr an Profil und Akzeptanz verloren hat.

Alle adaptiven Veränderungen bringen immer ein gewisses Maß an Illoyalität zu den Ursprüngen und zu den Prinzipien der Gründerväter und -mütter mit sich. Aber wenn eine christliche Organisation den geistlichen Vätern und Müttern treu bleiben will, dann muss sie die Dinge heute anders machen als sie. Das Entscheidende, was es immer wieder neu zu begreifen gilt, ist nicht, *was* die Väter und Mütter gemacht haben, sondern *wie* sie an die Herausforderungen ihrer Zeit herangegangen sind.

***Zwischenlösungen sind in Zeiten disruptiver Veränderungen gute Lösungen!***

In Zeiten steigender Meeresspiegel ist eine etwas höher gelegene Insel nicht die endgültige Lösung, aber eine Zwischenlösung. Das gilt auch für unser Thema: In den meisten Fällen ist eine schnelle Antwort auf disruptive Herausforderung nicht möglich. Es zeichnet sich - wenn überhaupt - nur sehr langsam eine Lösung ab. Wenn wir aber eine endgültige Lösung noch nicht sehen können, ist eine Zwischenlösung besser als ein Ignorieren des Problems. Sie verschafft uns Zeit für weitere Einsichten und Lösungen. Der Weg Israels durch die Wüste war ein 40-jähriger Weg mit Zwischenlösungen – und ein Teil der Heilsgeschichte Gottes.

***Leitung ist in Zeiten disruptiver und adaptiver Veränderungen von immenser Bedeutung – aber ein undankbares Geschäft.***

Wer in Zeiten disruptiver Veränderungen Verantwortung in einer Gemeinde, einem Werk oder einer Organisation übernimmt, sollte sich vorher zwei wichtige Dinge klarmachen: Zum einen sind Führungskräfte in unseren Tagen nicht die, die es schlechter machen als die großen Väter und Mütter der großen Vergangenheit. Sie sind nur die, die in herausfordernden Zeiten eine undankbare, aber herausragend wichtige Aufgabe übernehmen. Zum anderen kann es eine wichtige geistliche Aufgabe sein, etwas zu Ende zu bringen. Ich habe großen Respekt vor allen Verantwortlichen, die den Mut haben, eine Organisation, eine Gemeinschaft oder ein Projekt zu beenden, bevor Menschen krank werden, zu viele Mittel und Spenden vergeudet werden oder ein fruchtloser Streit die verbliebenen Mitglieder auffrisst.

***Menschen vor Veränderungen bewahren und schonen zu wollen, ist in Zeiten disruptiven Wandels kein Akt der Barmherzigkeit.***

Wenn die Titanic sinkt, wäre die Botschaft, dass alles in bester Ordnung ist, weder nett noch liebevoll. Wir müssen in einer Situation adaptiver Veränderungen den Menschen und den Mitarbeitern, für die wir Verantwortung tragen, Wahrheiten sagen, die sie nicht hören wollen. Denn eine Lösung lässt sich nur erreichen, wenn „die Leute mit dem Problem“ auch zu den „Leuten mit der Lösung“ werden.

Die Neigung in der Leitung der meisten christlichen Gemeinden, Verbänden oder Werken ist es aber, Konflikte zu minimieren oder sie überhaupt zu vermeiden. Aber wenn wir durch einen Prozess des Wandels gehen, werden wir Ärger und Ängste, Konflikte und Auseinandersetzungen nicht vermeiden können. Eine entscheidende Fähigkeit auf diesem Weg der Veränderung ist das Aushalten von Hitze, Spannungen und von fehlenden Antworten über eine lange Zeit hinweg. Mose könnte uns in dieser Hinsicht viel erzählen ...

## Zum Schluss zwei Worte

In meinem Ringen mit diesen Fragen, sind mir zwei Worte wichtig geworden, die ich mir bei meinen Aufgaben immer wieder vor Augen halte. Das eine stammt vom katholischen Hildesheimer Bischof Heiner Willmer. Er schrieb vor einigen Jahren in einem Artikel in der Wochenzeitschrift Die ZEIT folgende Zeilen:

„Wie stehen an einer Zeitenwende. Europa verändert sich in Glaubensfragen so dramatisch wie vielleicht seit 1000 Jahren nicht mehr. [...] Die spirituelle Revolution, die wir brauchen, ist diese: Wir müssen zu Suchenden werden. Erst wenn wir uns eingestehen, wie radikal sich die Welt verändert hat, werden wir eine radikale Veränderung unserer Kirche wagen.“

Das andere stammt von Dietrich Bonhoeffer:

„Nicht unserer Hoffnungen werden wir uns einstmals zu schämen haben, sondern unserer ärmlichen und ängstlichen Hoffnungslosigkeit, die Gott nichts zutraut“.

Wer sich mutig auf den Weg der Veränderung macht, der uns in diesen Tagen nicht erspart bleibt, wird sich einmal nicht schämen müssen – egal, wo ihn dieser Weg hinführt. Es sind niemals wir, die die Gemeinde retten müssen. Unsere Aufgabe ist es „nur“, aufzubrechen, Jesu Fußstapfen nachzufolgen und zu suchen, wohin sie uns führen.

Prof. Dr. Volker Gäckle, Rektor der Internationalen Hochschule Liebenzell