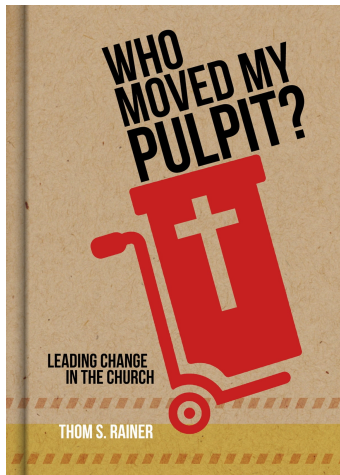


Who Moved My Pulpit?

Leading Change in the Church, von Thom S. Rainer, 2016



Die Eingangsgeschichte dreht sich um einen Pfarrer, der, um dem Wandel in der Kirche gerecht zu werden, das alte, massive Rednerpult wegträgt und durch ein zeitgemässes Notenständer ersetzt lässt, ohne jemandem etwas zu sagen. Nach dem entsprechenden Sonntag gibt es einen grossen Aufruhr in der Gemeinde. Am folgenden Sonntag, als Pfarrer Derek in die Kirche kommt, steht das alte Rednerpult wieder da, wo es gestanden hatte. «Wer hat mein Rednerpult weggetragen?» ruft er entsetzt aus.

Thom Rainer kommt zum Schluss, dass Pastor Derek mehrere Fehler gemacht hat: Er hat nicht zuerst intensiv gebetet, bevor er den Wandel vollzogen hat, er hat nicht überlegt, was für unbeabsichtigte Konsequenzen sein Handeln haben könnte, er hat seine Pläne der Gemeinde nicht kommuniziert, er hat sich nicht um menschliche Empfindlichkeiten gekümmert (people issues) und er hat nach der harten Reaktion eines Teils seiner Kirche keine positive Haltung erkennen lassen.

2 Fünf Arten von unbeweglichen Kirchenmitglieder

Veränderungsunwillige Kirchenmenschen können sich durch fünf verschiedene Eigenschaften auszeichnen:

- 1 Manche weigern sich einfach, das Problem zu sehen. Sie ignorieren es einfach.
- 2 Manche führen sich als Eigentümer der Kirche auf, deren Willen der Pfarrer erfüllen muss (für Thom Rainer wie für viele südliche Baptisten ist klar, dass die Pfarrperson ein Mann ist, darum wird hier quasi durchgängig die männliche Form gebraucht).

- 3 Andere beschuldigen andere (den Pfarrer, die Gesellschaft etc.), anstatt den Anforderungen einer sich wandelnden Situation gerecht zu werden.
4. Wieder andere sehen ihre Rolle darin, die Entscheidungsträger zu kritisieren, entweder offen oder in den sozialen Medien.
5. Dann gibt es die Verwirrten, die Sicherheit darin suchen, dass alles so bleibt, wie es ist – auch wenn sie nicht erklären können, warum es so richtig ist.

Wenn es darum geht, einen Wandel in der Kirche einzuleiten, sollte das in acht aufeinander folgenden Schritten geschehen:

1. Innehalten und beten
2. Den Änderungsbedarf klar kommunizieren und zeigen, dass es dringlich ist
3. Eine engagierte Koalition von Willigen bilden
4. Ein hoffnungsvolles Bild der Zukunft kommunizieren
5. Probleme mit Menschen angehen
6. Sich nach aussen wenden, anstatt dass sich die Kirche um sich selber dreht
7. Kurzfristige Erfolge erzielen (pick low-hanging fruit)
8. Wandel implementieren und konsolidieren

3. Halte inne ... und bete

Das Buch Nehemia ist ein sehr handlungsorientierter Teil der Bibel. Allerdings heisst es gleich zu Beginn (Nehemia 1,4):

4 Als ich aber diese Worte hörte, setzte ich mich nieder und weinte und trug Leid tagelang und fastete und betete vor dem Gott des Himmels ...

Das Gebet muss den Pfarrer/die Leitung prägen. Wir brauchen Gottes Weisheit und Kraft vom Himmel, um Wandel einzuleiten und anzuleiten.

Ohne Gebet geht gar nichts, gleichzeitig gilt: Gebet ist der erste Schritt, der zum Handeln führt.

4 Konfrontiere und kommuniziere ein Dringlichkeitsbewusstsein

Wer tagaus, tagein mit einer Sache beschäftigt ist, bemerkt oft nicht, wie sich Dinge ändern. Das gilt für die Erziehung von Kindern: Wer sein Gottemeitli nur alle Jahre sieht, bemerkt jedes Mal, wie sehr sich das Mädchen verändert hat, der Mutter wird das nicht leicht bewusst. Wer jeden Sonntag in die Kirche geht, bemerkt die abblätternde Farbe an der Wand gar nicht mehr richtig und wird der langsam sinkenden Zahl an Gottesdienst-Besuchern gar nicht gewahr.

Darum sind Zahlen wichtig. Statistiken lügen selten.

Wenn es um das Kirchengebäude geht, sollte jemand von aussen die Gebäude ansehen und beurteilen. Das Gleiche gilt für Gottesdienste und andere Anlässe. Was fällt einem von aussen Kommenden auf?

Pfarrer haben die Aufgabe, den Zustand der Kirche klar zu beschreiben – und die Gemeinde immer wieder daran zu erinnern, dass Jesus nicht für die Geretteten gekommen ist, sondern für die Verlorenen.

Es reicht nicht, den Bedarf nach Wandel einmal zu schildern, man muss es immer und immer wieder kommunizieren.

Und man muss klar machen: Es gibt zwei Möglichkeiten, nämlich der Wandel oder der sichere Tod.

5 Eine engagierte Koalition aufbauen

Einzelkämpfer werden keinen wichtigen und grossen Wandel hinkriegen.

Wen man als Koalitionspartner aussucht, ist wichtig. Viele kirchliche Kommissionen sind eher Erdschlunde, in denen Änderungsvorschläge versinken und nie wieder auftauchen, als Antreiber von Wandel.

Wen man sich als Koalitionspartner aussucht, ist ausserordentlich wichtig für das weitere Gelingen des Wandels. Um eine engagierte Koalition von Menschen zu gewinnen, sollte man auf fünf Sachen achten:

1. Chemie. Man sollte mit den Leuten auf persönlicher Ebene klarkommen und wissen, dass sie nicht zu den Bremsern gehören.
2. Position. Man braucht Menschen mit einer verantwortlichen Position. Das heisst nicht, dass man alle Angestellten zum Beispiel in der Wandlungskoalition haben will.
3. Einfluss. Nicht alle Menschen, die Einfluss haben, haben auch einen Titel/eine offizielle Funktion oder sind angestellt. Menschen mit Einfluss, aber ohne Position wissen meist ihren Einfluss selektiv und weise auszuüben.
4. Fachwissen. Für manche Dinge braucht es Expertise (für Baufragen zum Beispiel). Achtung: Menschen mit Fachwissen, aber ohne Einfluss bringen vielleicht nichts.
5. Führungsfähigkeit. Es hilft ungemein, wenn ein Mitglied der Koalition schon einmal (vielleicht in anderen Zusammenhängen) einen Wandlungsprozess mitgestaltet hat.

Der Prozess, eine Koalition aufzubauen ist oft informell und mit vielen Einzelgesprächen verbunden. Dort wird gesprochen (die Vision vermittelt) und zugehört. Der Prozess ist zweitens auch individuell – es geht oft nicht darum, eine Arbeitsgruppe zusammenzurufen, sondern mit Einzelpersonen in einem intensiven Austausch zu sein. Drittens kann der Prozess lange dauern. Je grösser der Wandel und je grösser der Widerstand gegen eine Änderung ist, desto mehr Zeit nimmt der Prozess in Anspruch.

Wer erst seit kurzem in einer Kirche mitarbeitet, braucht länger als Leader, die sich schon ein Netzwerk in der Kirche erarbeitet haben.

6. Werde eine hoffnungsvolle Stimme und Vision

Mitglieder einer Gruppe, auch einer Kirche, folgen oft der Stimmung ihres Leaders. Wenn ein Pfarrer ausgelaugt und negativ gestimmt ist, wirkt sich das oft negativ aus auf die Rückmeldungen, die er erhält.

Wer einen Wandel anführen will, sollte hoffnungsvoll gestimmt sein und das auch ausstrahlen. Das wird die Stimmung in der Gemeinde heben.

Die Bibel ist voller Hoffnungsgeschichten. Darum ist es wichtig, dass Leader täglich in der Bibel lesen (verschiedene Studien zeigen, dass reife Christenmenschen meist regelmässige Bibelleser sind). Dann sollte sich der Leader bewusst für einen hoffnungsvollen Ansatz entscheiden und bewusst Hoffnung kommunizieren. Und Leader suchen eine frühe Ernte, deren Früchte sie der Gemeinde zeigen können (low-hanging fruit), kleine Erfolge, die zeigen, dass man vorwärts kommt.

Eric Geiger und Thom Rainer zeigten im Buch «Simple Church», dass es einen starken Zusammenhang gibt zwischen dem Wachstum einer (amerikanischen) Kirchgemeinde und ihrer Vision/ihrer Konzept der Nachfolge. Kirchgemeinden, die den Menschen in ihrer Gemeindevision einen geistlichen Prozess vor Augen malen konnten, den die Leute durchlaufen sollten (zum Beispiel: vom Gottesdienst-Besuch zu einer Kleingruppe zum Engagement in der Kirche und zum Engagement für das Umfeld), wuchsen eher als Kirchgemeinden, die disparate Angebote hatten.

Das Vermitteln einer Vision ist zentral im Wandlungsprozess. Dabei geht es vielleicht weniger um eine allgemeine Vision, sondern eher um eine strategische Vision im Veränderungsprozess.

Diese strategische Vision gilt nur für eine bestimmte Zeit, sie betrifft vielleicht nur Teile der Kirche, sie hat spezifische Ziele, einen Zeitrahmen und ist am besten in einem Narrativ formuliert, das motiviert und Handeln fördert.

(Beispiel aus dem Buch: «Unsere Kirchgemeinde startet in den nächsten drei Jahren drei Angebote, von denen die Menschen um Umfeld profitieren können. Durch diese Angebote zeigen wir den Leuten unsere Liebe für die Gemeinschaft und unser Wille, unser Quartier zu einem besseren Ort zu machen. Mindestens die Hälfte unserer Aktiven sind in dieser Zeit in mindestens einem der Angebote engagiert.»)

7. Gehe Probleme mit Menschen an

Dass die Mehrheit der Kirchgemeinden in einem schlechten Zustand ist, hat ja wohl einen Grund. Einer davon ist, dass die Verantwortlichen offensichtlich damit zufrieden sind, wie es ist. Viele wollen aktiv nicht, dass sich Dinge ändern.

Bevor man etwas ändern will, sollte man sich klar machen, wie die Realität aussieht: Wer Änderungen vornehmen will, wird auf Widerstand treffen. Um diesen überwinden zu können, sollte man sich an sieben Prinzipien halten:

1. Liebe Menschen. Wir folgen dem guten Hirten aus Johannes 10 und sind selber dazu berufen, gute Hirten zu sein, die die Herde lieben.
2. Erwarte Widerstand. Wenn du nicht kritisiert wirst, führst du nicht. Widerstand ist nicht ein Zeichen dafür, dass du etwas falsch machst; es gehört einfach dazu, dass man kritisiert wird, wenn man einen Wandel anführt, Punkt.
3. Du brauchst Verbündete (s. Kapitel 5).

4. Das Prinzip, wie man einen Elefanten isst: einen Bissen um den anderen. Von der «Verbreitung von Innovationen» (Diffusion of Innovation) gibt es verschiedene Versionen, die mit im Detail unterschiedlichen Zahlen zeigen. Hier die Wandelkategorien-Version von Thom Rainer:

- 5 Prozent der Leute warten nur darauf, dass sich etwas ändert
- 20 Prozent sind offen für Veränderungen, sie wollen einfach einen guten Grund wissen
- 30 Prozent der Menschen folgen den lautesten und überzeugendsten Stimmen
- 25 Prozent wollen keine Veränderungen; sie mögen die Kirche, wie sie ist
- 20 Prozent der Menschen widerstehen engagiert jedem Wandel; diese Leute werden einem nie Freude machen.

Das heisst, man kann nach dem klaren Kommunizieren des Wandlungsbedarfs damit rechnen, dass man ungefähr einen Viertel der Gemeinde auf seiner Seite hat. Was den Rest der Gemeinde angeht, muss man in einem Tempo vorangehen, den die 30 Prozent in der Mitte mitgehen, um eine knappe Mehrheit für eine Änderung zu gewinnen. Man sollte immer wissen: Man startet mit einer Gemeinde, in der knapp die Hälfte eine Haltung hat, die gegen eine Veränderung ist.

5. Das Prinzip, Personalentscheidungen nicht vor sich her zu schieben. Menschen aus Positionen/Anstellungen zu entfernen, ist sehr heikel. Man sollte sicher sein, dass es keine Alternativen gibt, dann aber nicht zögern. Die Situation wird sich nur verschlechtern.

6. Das Prinzip des Verlusts. Wer eine Veränderung anführt, wird Menschen verlieren, unter Umständen auch Menschen, die er mochte. Jede Veränderung hat einen Preis, persönliche Beziehungen können dazugehören.
7. Das Prinzip des anhaltenden Gebets. Privates Gebet und Gebet mit Menschen kann etwas bewirken. Thom Rainer berichtet von einem Pfarrer, der nach dem Gottesdienst von einer Dame heftig angegriffen wurde. Er ging mit ihr in das Büro, liess sie alles aussprechen und bat im anschliessenden Gebet Gott darum, dass Gott ihm zeigen möge, wo er falsch liegt und dankte Gott für die Ehrlichkeit, mit der die Dame ihm begegnet war. Das alles tat er, ohne in einen Verteilungsmodus zu gehen, weder im Zuhören noch im Gebet. Die Dame habe ihre Haltung dem Pfarrer gegenüber geändert und habe ihn von da an unterstützt.

8. Von einer Binnenorientierung zu einem Blick nach aussen kommen

In der amerikanischen Gemeindeliteratur ist unbestritten, dass Gemeinde-Neugründungen am meisten Nichtchristen ansprechen können, weil sie natürlicherweise die grösste Aussenorientierung haben. Nach fünf Jahren beschäftigen sich neu gegründete Gemeinden messbar stärker mit dem, was innen vor sich geht. Kirchgemeinden mit Geschichte können sich komplett mit sich selber beschäftigen. Den Verantwortlichen geht es dann ausschliesslich darum, dass es ihnen wohl ist.

Jede sinnvolle Änderung in einer Kirchgemeinde muss von einem bewussten Blick nach aussen begleitet sein. Es wird nicht einsichtig sein, warum sich etwas ändern sollte, wenn nicht klar kommuniziert wird, dass Aussenstehende/Neue erreicht werden sollen.

Binnenorientierung ist der natürliche Prozess in einer Kirchgemeinde und muss aktiv bekämpft werden durch eine Ausrichtung auf aussen.

Es braucht dazu Leader mit Aussenorientierung. Pfarrer und andere Verantwortliche müssen das Verhalten vorleben, das sie von der Kirchgemeinde verlangen: selber andere Menschen einladen, selber aktiv werden im Umfeld.

Es braucht auch ein aussenorientiertes Budget. Wohin geht das Geld der Kirchgemeinde? Nach innen oder nach aussen?

Der Aussenorientierung kann man in kleinen Schritten näher kommen. Ein Leader kann etwas Kleines für das Umfeld machen, eine Kleingruppe kann eine Aufgabe im Quartier übernehmen.

John Kotter spricht in seinem Buch «Leading Change» (auf dem die Gedanken von Thom Rainer basieren) davon, dass es gilt, kurzfristigen Erfolg zu erzielen, die als Beispiele dafür gebraucht werden können, was gewonnen werden könnte, wenn man den grossen Wandel durchzieht. Thom Rainer spricht lieber davon, dass man tief hängende Frucht pflücken solle. Mit dem Geniessen dieser Früchte wird die Gemeinde motiviert, (im Bild gesprochen) eine Leiter zu kaufen, auf sie zu steigen und weitere Früchte zu pflücken.

Rainer beschreibt eine grosse Kirchgemeinde, die morgens 600 Menschen im Gottesdienst hatten, im Abendgottesdienst aber nur 70 Personen, im Sommer sogar nur 30 Personen. Als die Führung der Kirchgemeinde den Abendgottesdienst streichen wollte, waren 200 Personen dagegen. Die Gemeindeleitung schlug darum vor, dass man den Abendgottesdienst im Sommer probeweise für zehn Wochen absagt. Ein Jahr später konnte sie den Abendgottesdienst ganz schliessen und die Ressourcen anderswo brauchen.

9. Erziele kurzfristige Erfolge (Pick Low-Hanging Fruit)

Viele Menschen (nach der Theorie der Wandelkategorie in Kapitel 7) müssen sehen, dass sich der Wandel lohnen wird, bevor sie mitgehen. Noch besser: Sie sollten teilnehmen können an einem kleinen Beispiel für den grossen Wandel.

Thom Rainer beschreibt eine Kirche, die mehr Menschen in den Gottesdienst einladen wollte. Sie startete mit einem Teilprojekt ihrer grossen Vision, das «Invite Your One» hiess. Die Kirchenmitglieder wurden eingeladen, in einen Gottesdienst während eines bestimmten Monats eine Person aus dem Umfeld einzuladen. Die Kirchenleitung erzählte im Vorfeld, wen sie einladen wollte, der Pfarrer sagte, er wolle den Gemeindepräsidenten einladen. Das Projekt war ein Erfolg und veränderte die Stimmung in der Gemeinde. (Wenn es keinen Erfolg gewesen wäre, würde Rainer ja auch nicht darüber berichten.)

Tief hängende Frucht, der kurzfristigen Erfolg, sollte sich durch drei Merkmale auszeichnen:

1. Sichtbarkeit. Man sollte sehen und messen können, was der Erfolg war (im Beispiel oben: Man sah den Gemeindepräsidenten im Gottesdienst).
2. Klare Resultate. Wenn der Erfolg einer kleinen Änderung mit Zahlen untermauert werden kann – wer würde gegen Zahlen argumentieren können?
3. Klarer Zusammenhang mit dem anstehenden grossen Wandel.

Diese kurzfristigen Erfolge zeigen, dass sich der Aufwand lohnt.

Falls die kleine Änderung/die kleine Initiative kein Erfolg war, kann man sagen, dass das ja einfach ein Versuch war und dass Versuche auch scheitern dürfen. Nun müsse man einen neuen Weg suchen, den Wandel zu bewirken.

Kurzfristiger Erfolg bestätigt auch die Änderungsleader. Der Erfolg ermutigt die Leader, die ja oft genug von Selbstzweifeln geplagt werden.

Kurzfristige Erfolge verdeutlichen die Strategie/Taktik. Man kann so ausprobieren, was wohl funktionieren wird und was man abändern muss, damit die grosse Änderung gelingt.

Tief hängen Frucht überwindet Widerstände. Es zeigt der Gemeinde, dass sie gute Leute in der Führung haben. Die 30 Prozent der Menschen in der Mitte der Diffusion of Innovation werden in dieser Phase definitiv gewonnen, und möglicherweise auch einige der 25 Prozent der grundsätzlich Wandelunwilligen.

Schliesslich bewirken kurzfristige Erfolge im besten Fall eine Art Momentum.

10. Implementiere und Konsolidiere den Wandel

Wer einen Wandel gut anleitet, sollte sich schon zuvor überlegen, was nach dem Wandel kommt. Wer sich als grosse Vision einen Kirchenneubau vorgenommen hat: Was kommt danach? Die Kündigung?

Um einen Wandel gut zu implementieren, braucht es fünf Dinge.

1. Die Macht der Überkommunikation. Die Grundregel ist einfach: Wenn es einem Leader zum Hals heraushängt, die Vision immer und immer zu wiederholen, fängt die Kirchgemeinde erst an, sie zu verstehen.
2. Die Macht der Transparenz. Wenn die Gemeinde den Eindruck hat, die Führung halte Informationen zurück, ist der Prozess in Gefahr. Darum: immer transparent informieren.

3. Umgang mit Andersdenkenden. Manche Wandelunwilligen sind am Ende des Wandels glücklich: weil der Wandel jetzt abgeschlossen ist und sie von jetzt an wieder zum (neu) Gewohnten zurückkehren können. Dem muss die Führung begegnen, in dem sie kommuniziert, dass der Wandel kein Ende kennt.
4. Mit dem Erfolg klarkommen. Der Erfolg von heute kann das Problem von morgen werden. Wenn sich das Gefühl einschleicht, jetzt habe man das Ziel ja erreicht: Gefahr!
5. Umgang mit Selbstzufriedenheit. Wenn der Erfolg nur mit grossem Aufwand erzielt werden konnte, braucht eine Gemeinde wohl eine Pause. Die Gefahr ist, dass sich dann Selbstzufriedenheit einschleicht. Leaders sind immer Change Leaders.

Darum bleibt es eine Aufgabe der Führung, den Sinn für Dringlichkeit am Leben zu erhalten.

Am Ende des Buchs gibt es einen Appendix: «Change Readiness Investor for Churches».