Veränderungsprozesse mutig gestalten

KK Rantzau-Münsterdorf 19.09.2025

1. **Veränderungszeiten sind Krisenzeiten.** Einbrüche und Abbrüche verunsichern und kränken. Sie machen Angst. Die natürliche Reaktion: Am Alten festhalten, nur noch das eigene Wohl im Sinn haben. In (passiven)Widerstand gehen. So nehmen bestehende Konflikte und Rivalitäten zu. Das schadet in der Regel dem gemeinsamen Prozess.
   Welche Barrieren gibt es? Mit welchen Strategien können sie bearbeitet und überwunden werden?
   Welche stabilisierenden Maßnahmen werden getroffen, um das Chaos zu begrenzen?

Veränderungen scheitern, wenn sie nicht als Transformationsprozess gestaltet werden. Hier wird der Vorschlag gemacht, die not-wendigen Veränderungen als Transformationsprozess zu gestalten und dabei drei Ebenen zu differenzieren:

- **Die Ebene der organisatorischen Veränderungen**: Das ist die Strukturentwicklung, durch die ein neues Ordnungssystem etabliert wird. Strukturen und neue Regelsysteme, angepasste Rollen haben eine haltende und begrenzende Funktion, die der Aufgabe und den Zielen dienen soll. Sie bilden und sichern auch juristisch die „neue Organisation“. Diese Ebene folgt einer Sachlogik, einer Organisationslogik.

- **Die Ebene der sich verändernden inneren Haltungen der Menschen zu der Veränderung, zueinander, zu ihrer Arbeitsaufgabe**. Diese Ebene folgt einer Psycho- und einer Soziologik und betrachtet die Dynamik der Interaktionsprozesse. Die strukturellen Veränderungsprozesse müssen begleitet werden von Maßnahmen, in denen die Menschen die Möglichkeit haben, innerlich hinterher zu kommen, ihre Einstellungen, Ansprüche und Ängste zu verwandeln. Diese Emotionen brauchen Ausdruck und Berücksichtigung; sie sollten aber nicht handlungsleitend sein.

- **Die Ebene der sich verändernden Organisationskultur**: Das sind die mitgebrachten Traditionen, Geschichten und Symbole, die Gewohnheiten des Miteinanders, die Werte und Normen, an denen sich die Menschen ausrichten und die Logik des je einzelnen Subsystems. Es muss ein „interkultureller Dialog“ zustande kommen; es muss eine neue gemeinsame Kultur ausgehandelt werden.

Neben den Ebenen gibt es **die Phasen:**

Phase / Prozessabschnitt	*Indikator für das Gelingen*
Erschütterung	Positive Mobilisierung
Neuorientierung	Gemeinsame Vision
Institutionalisierung	Veränderte Organisationskultur

- **Es entsteht nichts Neues ohne vorherige emotionale Erschütterung.** Ich erlebe, dass diese Erschütterung vor allem vermieden wird. Leitende machen oft keine klaren Ansagen; sie konfrontieren selten unabgemildert mit der Realität. Die Veränderungsnotwendigkeit wird schöngesprochen, Ängste werden beschwichtigt, die Krise wird zur Chance umformuliert.

Was würde in 5 Jahren sein, wenn alles so bleibt, wie es ist? Es wäre gut, sich das klar zu machen. **Ohne Anerkennung der Realität gibt es aber keine Entwicklung.**
Die Erschütterung ist Voraussetzung dafür, sich von dem, was war, wirklich trennen zu können. Das ist ein emotionaler Prozess, der von Wut und Angst und Trauer begleitet wird. Wer nicht trauern kann, wird depressiv und entwickelt keinen Mut. Wird diesem inneren Prozess kein Anstoß, kein Raum und keine Zeit gegeben, so kommt es nicht zur **Anerkennung der Realität**. Sie ist aber die Voraussetzung dafür, dass man Boden unter die Füße bekommt, um dann etwas Neues darauf aufzubauen. **Ohne Abschied gibt es keinen Neubeginn**. Erst dann kann eine **innere Öffnung** geschehen, eine **Motivation** das Neue zu suchen und zu (er)finden. Die **positive Mobilisierung** setzt Kräfte frei.

- **Für die Phase der Neuorientierung baucht es Offenheit, Lust, Kreativität, Freude am gemeinsamen Denken und Entwickeln**. Eine genaue **Klärung der jeweiligen Aufgabe** ermöglicht erst gute Kooperation. Gut sind Gelegenheiten, zu experimentieren und auszuprobieren. Hilfreich ist der Mut, Fehler zu machen und daraus zu lernen, Risiken einzugehen. Eine Vision zu entwerfen, wie wir ganz konkret an den verschiedenen Orten Kirche sein könnten – aber nicht als Wunschvorstellung, sondern als ein Bild, das unter den neuen Bedingungen auch realisierbar wäre und anziehend wirkt. **Wertvoll sind echte Alternativen**, zwischen denen man wählen kann. Und schließlich **klare Entscheidungen**, von denen man im Moment, da sie getroffen werden, nicht wissen kann, ob sie tragen werden. Das bedeutet einen **offensiven Umgang mit Unsicherheit**.

- **Für die Phase der Konsolidierung sind gut abgestimmte Orientierungen in Form von Zielen und strategischen Schritten erforderlich,** die so konkret sind, dass man sie in Praxis übersetzen und schließlich auch kontrollieren kann. Eine deutliche Führung, die Erwartungen ausspricht und zeitlich begrenzte Anforderungen stellt. Gute Organisations-Handwerker, die wissen, wie man erleichternde Strukturen baut, die den Aufgaben und Kooperationsformen entsprechen. Und Beraterinnen, die immer wieder auffordern, Konflikte auszutragen, Interessen zu auszusprechen, (Selbst)Kritik und Selbstreflexion fördern. Und hinzuarbeiten auf die veränderte Organisationskultur.

2. **Nun sind auch die Veränderungen selbst nicht mehr, was sie mal waren**. Nichts, worauf man sich freut. Nichts, was irgendwann fertig ist. Es folgt eine Veränderung auf die andere, manchmal überschneiden sie sich. Man verliert den Überblick. Man ist erschöpft. Die Permanenz der gegenwärtigen Veränderungsprozesse stellen eine **Überforderung** dar. Sie führt zu einer Gefährdung der Kirche von innen her. Deshalb ist Begrenzung notwendig.
   Klare Grenzen sorgen für Entlastung. Es gilt, den Veränderungsprozess für die einzelnen Systeme in Übergangsprozesse aufzugliedern, die einen Anfang und ein Ende haben, und die einzelnen Prozesse miteinander zu verknüpfen.
   Stabilisierende Maßnahmen helfen, die Verunsicherung durchzustehen und immer wieder in ein Gleichgewicht zu finden.

Unsicherheit und auch Ängste werden besonders stark, wenn man die Orientierung verliert. Was man nicht weiß, kann einen sehr heiß machen, wenn man die Leerstelle auffüllt mit Vorstellungen, die aus der Angst hervorgehen. Das sind dann Misstrauen, Neid, Skepsis. Menschen brauchen etwas, woran sie sich halten können, ein gewisses Maß an Sicherheit.
Es ist daher eine wesentliche Stabilisierungsmaßnahme, all das, was im Hinblick auf die Veränderung geschieht und geplant ist, in einen **strukturierten Prozess** einzubinden, den man darstellen kann. Eine **Prozessarchitektur.** Jede und jeder kann sich orientieren, wo er oder sie im Prozess gerade

steht, an welcher Stelle wer sich einbringen kann und wann etwas von wem entschieden wird. Das **Prozessmodell** dient dazu, Orientierung zu geben, Verbindlichkeit herzustellen und eine Auswertung vorzunehmen, aus der man lernen kann für die weitere Prozessgestaltung.

Die Prozessreflexion ermöglicht, dass der Prozess flexibel bleibt und nicht erstarrt: Wo stehen wir – in Bezug auf die Ebene der organisatorischen Veränderungen, in Bezug auf die Ebene der inneren Haltungen und Beziehungen, in Bezug auf den Wandel der Organisationskultur. Prozessreflexion dient dem Innehalten, dem Verlangsamen.

Hier können notwendige Weichenstellungen erkannt werden, hier werden Brüche, an denen es zu Polarisierungen gekommen ist, aufgedeckt. Es wird wahrgenommen, was zu kurz gekommen ist. Man kann Unvorhergesehenes oder Fehler bemerken, auf Verengungen aufmerksam werden und so dazu beitragen, dass nachjustiert werden kann.

Die Prozessreflexion sollte im Rahmen der Prozessarchitektur einen eigenen Anlass und Rahmen haben und strukturell zum Prozess dazugehören. Sie ist ein offener Vorgang: Was dabei herauskommt, liegt nicht fest. Eine spielerische Atmosphäre tut ihr gut; sie braucht Spielraum, Subjektivität und innere Freiheit. Unterschiedliche Perspektiven können besprechbar gemacht werden.
Hier entsteht – durch Konflikte hindurch – **eine neue OrganisationsKultur**. Die Schlüsse, die dort am Ende gezogen werden, führen zu Verabredungen und nehmen Einfluss auf die weitere Prozessgestaltung. Sie haben also eine Konsequenz und können sich korrigierend auf die Prozessarchitektur auswirken.

3. Leitplanken für das Gestalten von Übergangsprozessen:

1. Etwas Neues entsteht und schafft Identifikationsmöglichkeiten, wenn möglichst viele aktiv daran mitbauen.
2. Konflikte und Widerstände und divergierende Interessen sind normal. Es kommt aber darauf an, dass sie wahrgenommen und bearbeitet werden.
3. Verteilungskämpfe werden gelindert, wenn alle nicht nur den Blick auf das Eigene, sondern auch auf das Ganze haben. Wo können sie diesen Blick erwerben?
4. Überforderung braucht strukturelle, zeitliche und inhaltliche Begrenzung und Konzentration.
5. Für die Orientierung ist es wichtig, gemeinsam Ziele zu erarbeiten und sich über den Sinn des Veränderungsprozesses immer wieder zu verständigen.
6. Strukturen und Inhalte/Aufgaben müssen gut aufeinander abgestimmt werden.
7. Die Arbeit am subjektiven Erlebe, an Einstellungen und Haltungen, an Emotionen und Widerständen braucht eigene, nicht zielorientierte settings.
8. Die Transformation ist als „interkultureller Dialog“ zu gestalten, denn das Gelingen von Übergängen hängt ab von der Wertschätzung der Geschichte.

Die Aufgabe von Leitenden:

<u>Sie behalten das Ganze des Systems, das sie leiten, im Auge</u> und sorgen für ein gutes Zusammenspiel aller Einzelsysteme.
<u>Sie geben Orientierung und Motivation für die Aufgaben, das Ziel, die Vision</u>; sie sorgen für die Klarheit des (theologischen) Profils und repräsentieren es.
<u>Sie treffen Entscheidungen und haben das jeweilige Risiko im Blick</u>, das mit jeder Entscheidung verbunden ist und das alle Vorhaben begleitet.
<u>Sie setzen haltende Strukturen und stellen Räume und Ressourcen zur Verfügung</u>, damit die Arbeit getan werden kann und Entwicklung ermöglicht wird.

Sie halten den Kontakt nach außen in andere Teile der Kirche und der Gesellschaft hinein und sorgen für Austausch und Vermittlung.
Sie sorgen für die Darstellung des Gesamtprozesses und schaffen dadurch Überblick, Orientierung und Wertschätzung für die Arbeit auf allen Ebenen

Leitende müssen vor allem leiten und führen. Für die Prozessgestaltung ist es hilfreich, Organisationsentwickler*innen Und Supervisor*innen an der Seite zu haben. Denn Führungspersoenen müssen Angriffe ertragen, Rückmeldungen geben, Fehler eingestehen, Raum für Widerstände geben, sich aber gleichwohl durchsetzen. Sie brauchen Unterstützung.

Supervisor*innen sind zuständig für begleitende Teamsupervisionen, für Konfliktberatung, für die Zusammenkünfte, in denen es um das subjektive Erleben geht, und für diejenigen Treffen, in denen der Prozess reflektiert wird. Sie müssen ein Verständnis haben für die Logik von Organisationen.

Wichtig ist, dass Leitende und Beratende gut zusammenarbeiten. Dass sie voneinander wissen, sich wechselseitig unterstützen und kritisieren. Dass sie sich regelmäßig austauschen. Es sollte deutlich sein, dass sie gemeinsam einen Halt geben für die Mitarbeitenden und wissen, was sie tun.

4. Im Blick auf die Resilienz der Beteiligten und im Blick auf die aktuelle Ausrichtung der Kirche schlage ich vor, **die Situation, in der wir stehen, theologisch zu reflektieren**, und zwar so, dass es allen Beteiligten bzw. Betroffenen wirklich hilft, die Krise zu bewältigen, ohne sich etwas vorzumachen. **Wir selbst brauchen die Theologie momentan am meisten**. Inwieweit hilft uns der Glaube dazu, Ängste zu binden und uns dem, was auf uns zukommt, zu stellen und zu öffnen, also innovativ zu werden? Was glauben wir wirklich**? Was hilft uns, dem Wunsch nach Wachstum zu widerstehen und zuversichtlich kleiner zu werden?** Auf dieser Ebene angelangt, stehen wir vor einer Aufgabe, vor der die Menschheit insgesamt auch steht – angesichts der Not, in die Fortschritt und Wachstum das Leben auf unserem Planeten gebracht hat.

Ich denke, wir brauchen die Theologie nicht, um mehr Menschen zu zeigen, wie relevant der Glaube für sie ist, - so dass sie Mitglieder werden. Überzeugender wäre es, andersherum zu schauen: Welche Fragen, welche Not, welche Probleme bewegen uns wie auch die Menschen, für die wir da sein wollen? Die Antwort auf diese Frage klärt **die primäre Aufgabe der Kirche** in dieser Zeit. Wozu brauchen sie die Kirche? Haben wir ihnen etwas zu sagen? Können wir uns mit ihnen gemeinsam den Fragen stellen, um die es momentan geht? Vielleicht brauchen sie keine Antworten, sondern Räume, in denen man unsicher und ratlos sein kann?
Wie können wir dazu beitragen, dass sie - wie wir selbst - mitten in den Fragen und der bedrohten Zukunft für die Erde zu sich kommen und Orientierung finden? Welche Glaubensvorstellungen helfen uns dabei, uns den Menschen und ihren Fragen wirklich zuzuwenden?

Tragen könnte der Glaube, wenn er in den Prozessen selbst immer neu entsteht und aufleuchtet als etwas, das wahr ist und uns einen Halt gibt mitten in Not und Unsicherheit. Ein Glaube, der nicht über etwas hinweg tröstet, sondern uns hindurchführt durch die Not. In der Mitte unseres Glauben steht das Kreuz. Erst danach kann wieder Hoffnung wachsen, von unten her.

Die Art und Weise, wie die Kirche ihre eigene Transformation vollzieht, wird aufmerksam wahrgenommen werden in der Öffentlichkeit. Kreist sie nur um sich selbst? Ist man zerstritten und uneinig? Trägt der Glaube die Kirchenleute? **In der Art der Prozessgestaltung, also in der Praxis des Wandels, liegt mehr Botschaft als in den besten Formen der Verkündigung von Inhalten.**

Anne Reichmann, Hamburg