



# Gemeindeaufbau in nach-christentümlicher Zeit

Vorlesung im Wintersemester 2012-13 (Arbeitsblatt 11)

Prof. Dr. Michael Herbst, 11. Januar 2013

## 11. Change Management - Innovation fördern

### 11.1 Was ist Change Management?

Lehrstuhl für Praktische Theologie  
Prof. Dr. Michael Herbst



## Change Management

- Change Management ist die „laufende Anpassung von Unternehmensstrategien und -strukturen an veränderte Rahmenbedingungen.“
- Gemeindeaufbau unter der Perspektive eines kirchlichen Change Managements:
- Gemeinden müssen sich immer wieder neuen Rahmenbedingungen anpassen,
  - um ihrem Auftrag zu entsprechen und
  - ihren Mitgliedern beste Chancen zu geben, ihren Glauben zu entfalten.

Donnerstag, 10. Januar 2013

WS 12/13 - Gemeindeaufbau

18

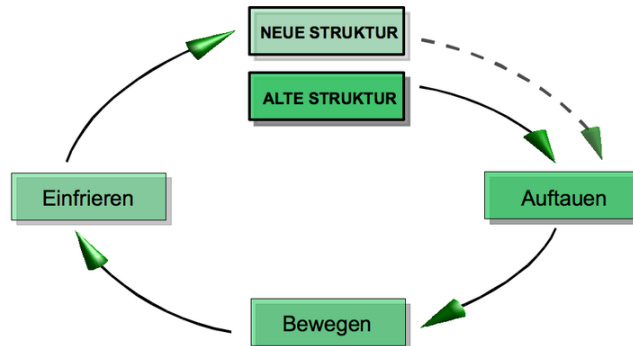
1

<sup>1</sup> Gabler-Verlag 2013, 1.

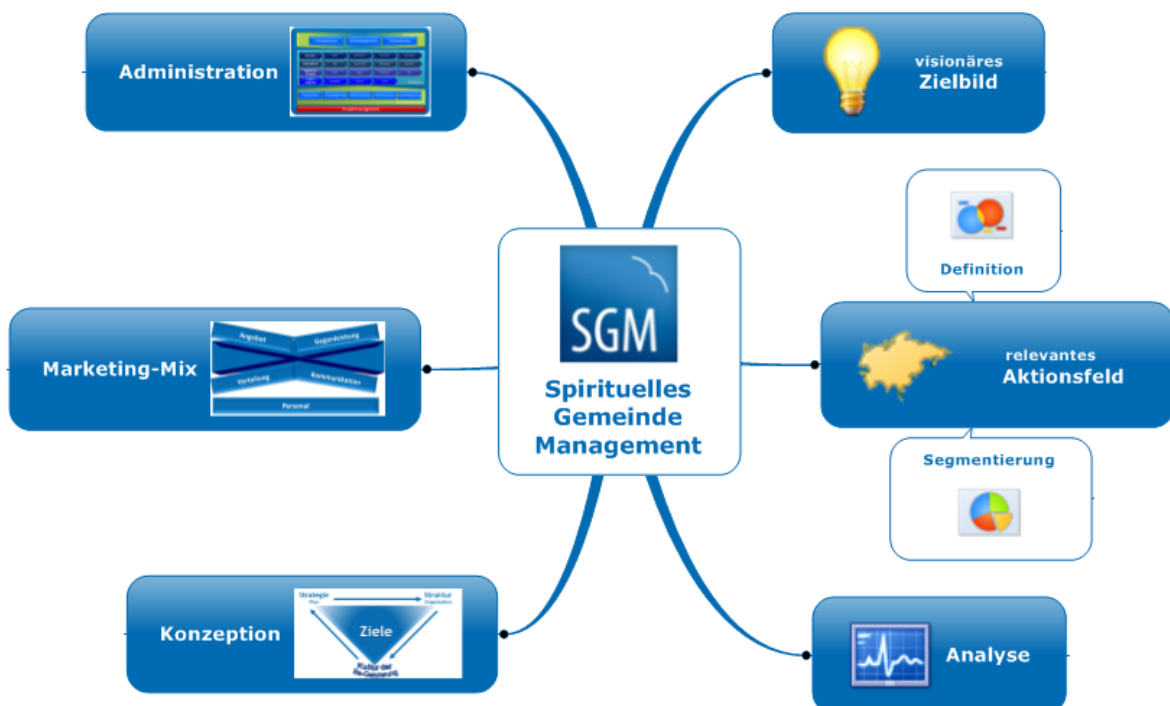
## Drei-Phasen-Modell nach Kurt Lewin



Kurt Lewin  
1890-1947



## 11.2 Spirituelles Gemeindemanagement<sup>3</sup>: Ich muss wissen, wohin die Reise gehen soll (Von der Vision zur Organisation)



<sup>2</sup> Vgl. zu den drei Phasen (Unfreezing – Changing – Refreezing) Kurt Lewin 1968.

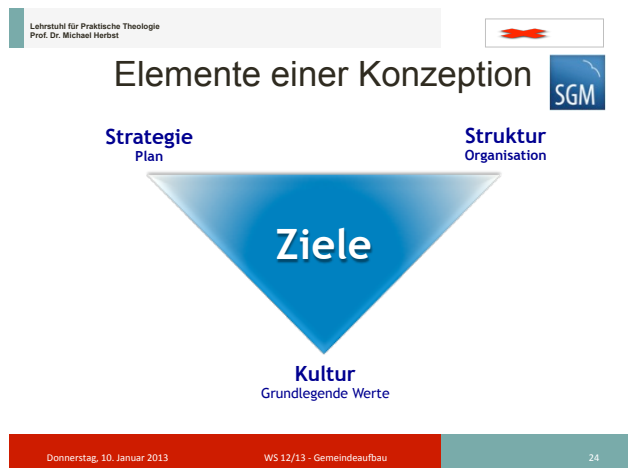
<sup>3</sup> Vgl. Hans-Jürgen Abromeit, Peter Böhlemann, Michael Herbst und Klaus-Martin Strunk, 2001. Vgl. auch Peter Böhlemann und Michael Herbst 2011.

Der erste entscheidende Schritt besteht darin, genau zu sagen, welche Ziele sich aus unserer Vision ableiten. Ziele präzise zu definieren, ist eine anspruchsvolle Aufgabe. Ziele müssen nach der SMART-Regel folgende Kriterien erfüllen; sie sind im günstigen Fall...

- Spezifisch (nicht schwammig),
- Messbar (d.h. überprüfbar),
- Attraktiv,
- Realistisch,
- Terminbezogen.

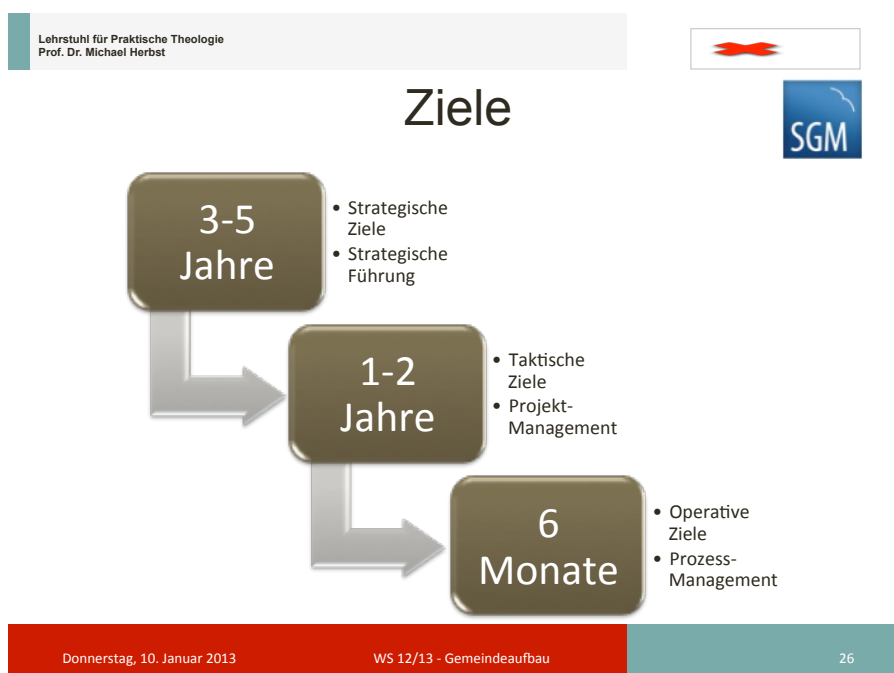
Der nächste Schritt besteht darin, aus dem großen strategischen Ziel kleinere zu machen: Sie gehen von der strategischen Führung über zum Projektmanagement und dann zum Prozessmanagement.

Unterwegs werden Sie immer einmal leicht nachjustieren müssen; darum müssen Sie immer wieder auf diese Planung und Konzeption schauen und überprüfen: Sind wir noch auf dem richtigen Weg? Müssen wir unsere Konzeption erneut anpassen?



- Strategien sind die großräumigen Brücken zwischen „Ist“ und „Soll“.
- Erst wenn Sie eine Strategie haben, können Sie auch über die Strukturen nachdenken: „Structure follows strategy!“
- Kultur ist ein weicher, aber entscheidender Faktor: Es geht darum, was uns emotional, atmosphärisch, im Umgang miteinander ausmacht.

Von da aus gehen Sie eine Ebene tiefer (taktische Führung, Projekte).



Das Marketing-Mix benennt die kritischen Variablen bei jedem Projekt:



### 11.3 Kultur transformieren

Es ist sehr unwahrscheinlich, dass sich die Kultur einer Gemeinde positiv wandelt, wenn Sie nur die Organisationsformen ändern.

„Culture triumphs vision.“ (Michael Hyatt<sup>4</sup>)

#### 11.3.1 Was ist die Kultur einer Gemeinde?

Bei der Kultur einer Gemeinde geht es vor allem um gemeinsame Werte, Haltungen, tief in der DNS der Gemeinde verankerte Überzeugungen, so etwas wie ein emotionales Grundmuster der Gemeinde, ihr Charakter.

Lehrstuhl für Praktische Theologie  
Prof. Dr. Michael Herbst

Kultur ist „die **Summe der Überzeugungen**, die eine Gruppe, ein Volk oder eine Gemeinschaft im Laufe ihrer Geschichte entwickelt hat, um mit den **Problemen der internen Integration (Zusammenhalt)** sowie der **externen Anpassung (Überleben)** fertig zu werden.

Sie ist die **Summe der Regeln** („To do's' and ‚Not to do's'), die so gut funktionieren, dass sie zu ‚ungeschriebenen Gesetzen' werden und jeder nachfolgenden Generation, als die ‚richtige' Art des Denkens, Fühlens und Handelns weitergegeben werden.“

Doppler & Lauterburg 1997

Donnerstag, 10. Januar 2013      WS 12/13 - Gemeindeaufbau      33

<sup>4</sup> <http://michaelhyatt.com/changing-organizational-culture.html> – aufgesucht am 27. Dezember 2012.

<sup>5</sup> Klaus Doppler und Christoph Lauterburg 1997, 54.



## Sendschreiben (z.B. Offb 2,1-7)

2 1 Dem Engel der Gemeinde in Ephesus schreibe: ... 2 Ich kenne deine Werke und deine Mühsal und deine Geduld und weiß, dass du die Bösen nicht ertragen kannst; ....4 Aber ich habe gegen dich, dass du die erste Liebe verlässt. 5 So denke nun daran, wovon du abgefallen bist, und tue Buße und tue die ersten Werke! .... 6 Aber das hast du für dich, dass du die Werke der Nikolaiten hassest, ....

- Wer ist der Engel?
  - Irdischer Bote?  
Himmlicher Repräsentant der Gemeinde? Bischof der Gemeinde?
  - Walter Wink:
    - „So the ‚angel‘ is the ‚church‘.“
    - „The angel of the church is the coincidence of what the church is – its personality – and what it is called to become – its vocation.“

*„Too easily we think that changing the structures is what will make a difference, yet – at best – such changes alter little, for the whole spirit, feel, ethos (in short, the angel) remains untouched. It is one of the ways in which the church betrays its mental model as being an organization rather than a community. Walter Wink says, rather, that ‘real change must therefore affect not just the visible forms an institution takes, but somehow must alter the spirit, the core essence, of the entity as a whole’.“<sup>7</sup>*

Noch strenger spricht Patrick Keifert von einer Alternative: „organizational vs. cultural change“.<sup>8</sup>

*„Through all this experimenting, they never attended in any intentional und deep way to their own culture, or the culture of the immediate community, or the deeper spiritual questions. In all this change they did not ask, ‘What is God calling us to do?’ They did not ask, ‘What is God up to in this community?’[...] They did not listen to or seek the hospitality of their ‘new’ neighbors. They did not wonder in prayer, fasting, conversation and struggle, study and reflection, ‘What part of God’s mission in this community is God calling us to do?’.“ (Patrick Keifert<sup>9</sup>)*

<sup>6</sup> Vgl. die gute Zusammenfassung von Jürgen Roloff 1984, 45f. Diese Hinweise folgen nun vollständig der Darstellung von Robert Warren 2004, 91-101. Er selbst bezieht sich dabei auf Walter Wink 1986 (Zitat: Walter Wink 1986, 73)

<sup>7</sup> Robert Warren 2004, 95.

<sup>8</sup> Patrick Keifert 2006, 39.

<sup>9</sup> Ibid., 43.

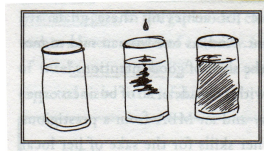
### 11.3.2 Wie geschieht aber kultureller Wandel?

Lehrstuhl für Praktische Theologie  
Prof. Dr. Michael Herbst

#### Diffusion



1. Die Kultur des Evangeliums kennen lernen, z.B. Gastfreundschaft, Partizipation, Inklusion
2. Die eigene Kultur gemeinsam wahrnehmen und evaluieren
3. Im Prozess und am Modell lernen
4. Geduld haben



Donnerstag, 10. Januar 2013

WS 12/13 - Gemeindeaufbau

42

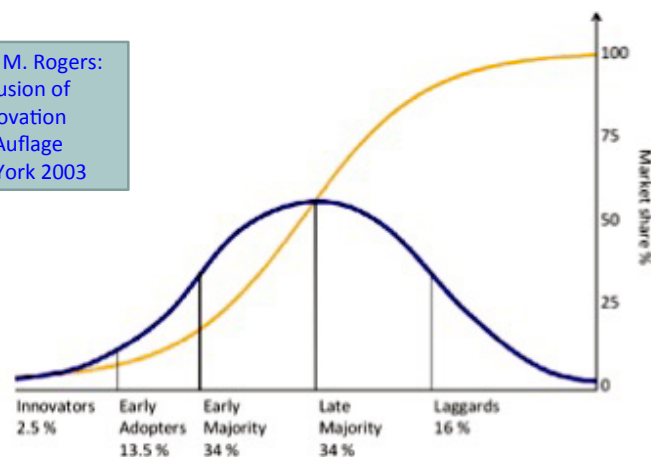
### 11.4 Diffusion von Innovation

Lehrstuhl für Praktische Theologie  
Prof. Dr. Michael Herbst



#### Everett Rogers' Kurven

Everett M. Rogers:  
Diffusion of  
Innovation  
5. Auflage  
New York 2003



Donnerstag, 10. Januar 2013

WS 12/13 - Gemeindeaufbau

44

10

Der unterscheidende Faktor ist dabei der Grad an „innovativeness“, an Innovationsneigung. Nach Rogers folgt die Verbreitung von Innovationen einer bestimmten Prozesslogik. Er benennt dabei fünf Personengruppen:<sup>11</sup>

- Innovatoren (2,5%) – „venturesomeness“/Abenteuerlust: Sie sind die „gatekeeper“ des sozialen Systems, ohne sie würde das System vom Neuen nichts erfahren.
- Early adopters“ (13,5%): Sie dienen als Rollenmodell und haben selbst eine gewisse Risikobereitschaft, Neues zu wagen.
- Early Majority (34%): Sie müssen länger nachdenken und eine Anschauung vom Neuen bekommen, bevor sie sich gewinnen lassen.
- Late majority (34%): Skeptiker, nur schwer zu überzeugen und lange Zeit erst einmal dagegen. Erst wenn es nicht mehr anders geht (z.B. durch wirtschaftlichen oder sozialen Druck), gehen sie mit.

<sup>10</sup> Vgl. zum Folgenden durchgängig Everett Rogers 2003.

<sup>11</sup> Vgl. Ibid., 282-285.

- Laggards (16%) – Nachzügler: Sie sind an der Vergangenheit und der Tradition orientiert und sehen sehr lange eher die Risiken. Sie folgen irgendwann dem großen Treck, aber als letzte.
- Non-adopters: völlige Verweigerung.

Es gibt eine ganze Reihe von Merkmalen, die die frühen von den späten Innovationsfreunden unterscheiden, und zwar hinsichtlich sozio-ökonomischer Hinsicht, hinsichtlich ihrer Persönlichkeit und ihrer Kommunikation.<sup>12</sup>

Das Modell ist schon häufig auf kirchliche Erneuerungsprozesse angewandt worden.<sup>13</sup> Wichtig ist dabei, dass Menschen nicht einfach „böartig“ sind, wenn sie so, wie sie reagieren, auf Veränderung und Innovation reagieren. Sie brauchen aber viel Führungsweisheit und Intuition, mit den verschiedenen Impulsen angemessen umzugehen, so dass sich das soziale System Gemeinde in eine gute Richtung hin erneuert.

## Literaturliste

- Abromeit, Hans-Jürgen, Böhlemann, Peter, Herbst, Michael und Strunk, Klaus-Martin: *Spirituelles Gemeindemanagement. Chancen - Strategien - Beispiele*. Göttingen 2001
- Böhlemann, Peter: *Wie die Kirche wachsen kann und was sie davon abhält*. Göttingen 2. Aufl. 2009
- Böhlemann, Peter und Herbst, Michael: *Geistliche Leitung*. Göttingen 2011
- Doppler, Klaus und Lauterburg, Christoph: *Change- Management: den Unternehmenswandel gestalten*. Frankfurt/Main 6. Aufl. 1997
- Fleßa, Steffen: *Innovative Theologie - Theologie der Innovation*. In: Matthias Bartels und Martin Reppenhagen (Hg.): *Gemeindepflanzung - ein Modell für die Kirche der Zukunft?* Neukirchen-Vluyn 2006, 154-183 (BEG 4)**
- Gabler-Verlag (2013): Stichwort: Change Management. Gabler Wirtschaftslexikon.  
<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/2478/change-management-v8.html>
- Gibbs, Eddie: *Leadership Next*. Downers Grove 2005
- Hennecke, Christian: *Die sieben fetten Jahre*. Münster 2003
- Keifert, Patrick: *We are here now. A New Missional Era*. Eagle 2006
- Lewin, Kurt: *Die Lösung sozialer Konflikte*. Bad Nauheim 3. Aufl. 1968**
- Luther, Henning: *Leben als Fragment. Der Mythos von der Ganzheit*. WzM 43 (1991), 262-273
- Moynagh, Michael: *Church for every context. An introduction to theology and practice*. London 2012
- Nelson, Alan und Appel, Gene: *How To Change Your Church (Without Killing It)*. Nashville 2000
- Noss, Michael: *Aufbrechen - Verändern - Gestalten. Auf dem Weg zu einer einladenden Gemeinde*. Wuppertal und Kassel 1999
- Rebell, Walter: *Zum neuen Leben berufen. Kommunikative Gemeindepraxis im frühen Christentum*. München 1990
- Rogers, Everett: *Diffusion of Innovations*. New York 5. Aufl. 2003
- Roloff, Jürgen: *Die Offenbarung des Johannes*. Zürich 1984 (ZBK NT Bd. 18)
- Warren, Robert: *The Healthy Churches' Handbook. A Process for Revitalizing Your Church*. London 2004
- Wink, Walter: *Unmasking the Powers*. Minneapolis 1986
- Zulehner, Paul M.: *Aufbrechen oder untergehen. So geht Kirchenentwicklung. Das Beispiel des Passauer Pastoralplans*. Ostfildern 2003

<sup>12</sup> Vgl. Ibid., 287-292.

<sup>13</sup> Vgl. z.B. Alan Nelson und Gene Appel 2000, 71-87.