



# Gemeindeaufbau in nach-christentümlicher Zeit

Vorlesung im Wintersemester 2012-13 (Arbeitsblatt 12)

Prof. Dr. Michael Herbst, 18. Januar 2013

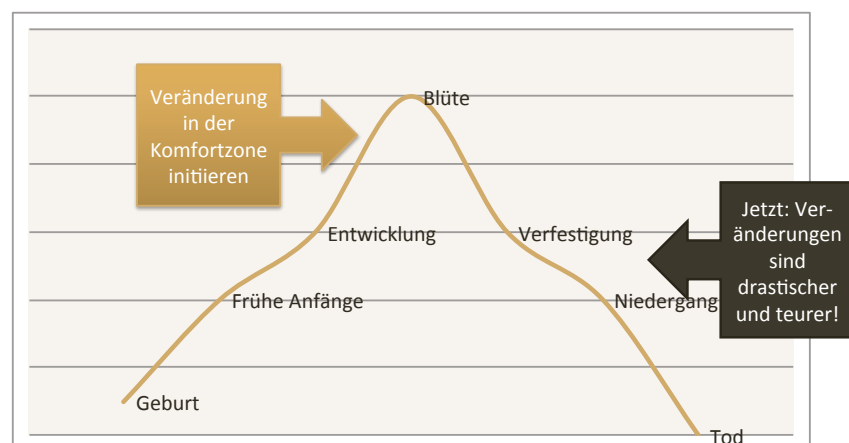
## 11. Change Management - Innovation fördern

### 11.5 Systeme und ihre Neigung zu Veränderung und Innovation

#### 11.5.1 Der beste Zeitpunkt: Veränderung hat einen „Kairos“

Es kommt darauf an, Veränderung rechtzeitig zu initiieren. Auch Veränderungen haben einen Kairos, einen günstigen, vielleicht sogar gottgegebenen Moment, ein „window of opportunity“, das sich unter Umständen auch wieder schließt. Verpasse ich aber diesen Zeitpunkt, dann wird die Veränderung umso schmerzhafter.

## Lebenszyklus einer Organisation



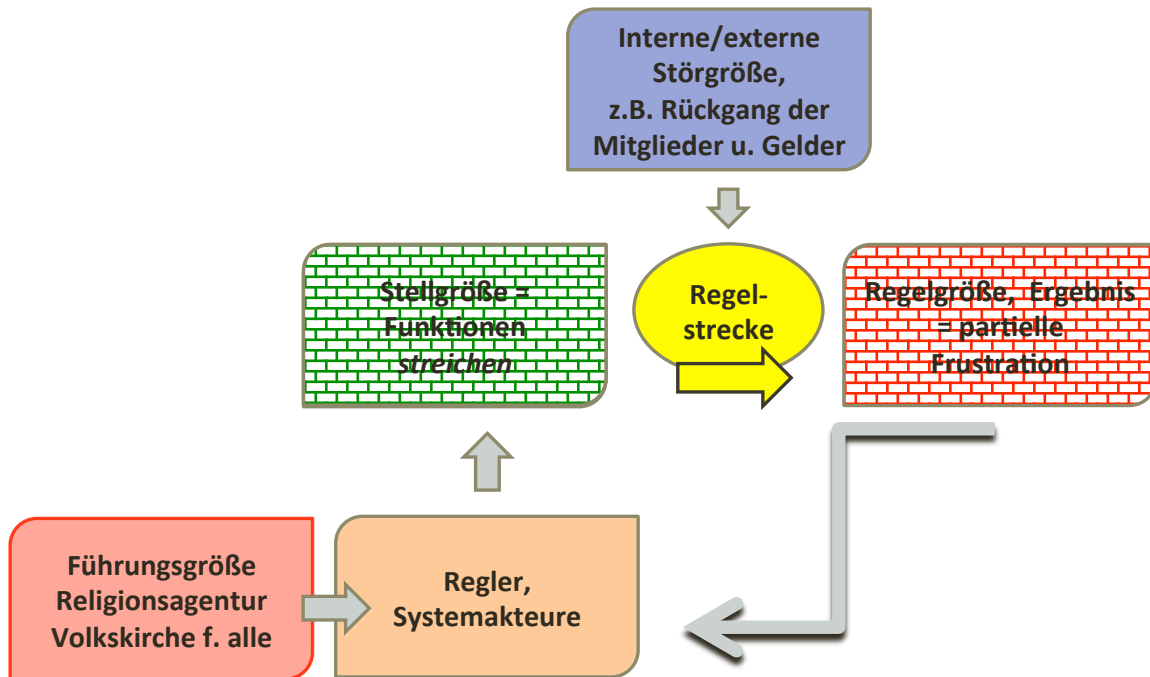
### 11.5.2 Institutionen verändern sich nicht gerne!<sup>1</sup>

Kirchengemeinden sind komplexe Systeme: Sie bekommen bestimmte Inputs: Personal, Geld, Begabungen, Aus- und Weiterbildung. Und sie erzeugen einen bestimmten Output: Dienstleistungen wie etwa Amtshandlungen, aber auch Gemeinschaft, Inspiration, Unterstützung des einzelnen usw. Input gibt es so lange, wie der Output einigermaßen zuverlässig geliefert wird. Was nichts bringt, wird irgendwann auch nicht mehr unterstützt.

#### Systeme streben bei Störungen nach Homöostase

Lehrstuhl für Praktische Theologie  
Prof. Dr. Michael Herbst  
© Prof. Dr. Steffen Fleßa

ERNST MORITZ ARNDT  
UNIVERSITÄT GREIFSWALD  Wissen  
lockt.  
Seit 1456



Mittwoch, 16. Januar 2013

WS 12/13 - Gemeindeaufbau

16

Eine Störung kann ein System von innen oder außen ereilen und in Unruhe versetzen. Systeme reagieren auf Störungen, indem sie versuchen, das Gleichgewicht wiederzuerlangen (Homöostase). Gibt es keine Störungen von außen (vom sogenannten Umsystem), können soziale Systeme sehr lange stabil bleiben, aber natürlich auch erstarren.<sup>2</sup>

*„Wenn die exogenen Störgrößen so stark werden, dass sie weder durch eine interne Veränderung des Transformationsprozesses (Stellgrößen) noch durch akzeptable Variationen der Führungsgrößen aufgefangen werden können, kann ‚Homöostase [...] mit sicherem Tod gleichgesetzt werden, weil sie es nicht erlaubt, die akkumulierten Folgen des notwendigen Wandels auf einmal zu bewältigen‘.“ (Steffen Fleßa<sup>3</sup>)*

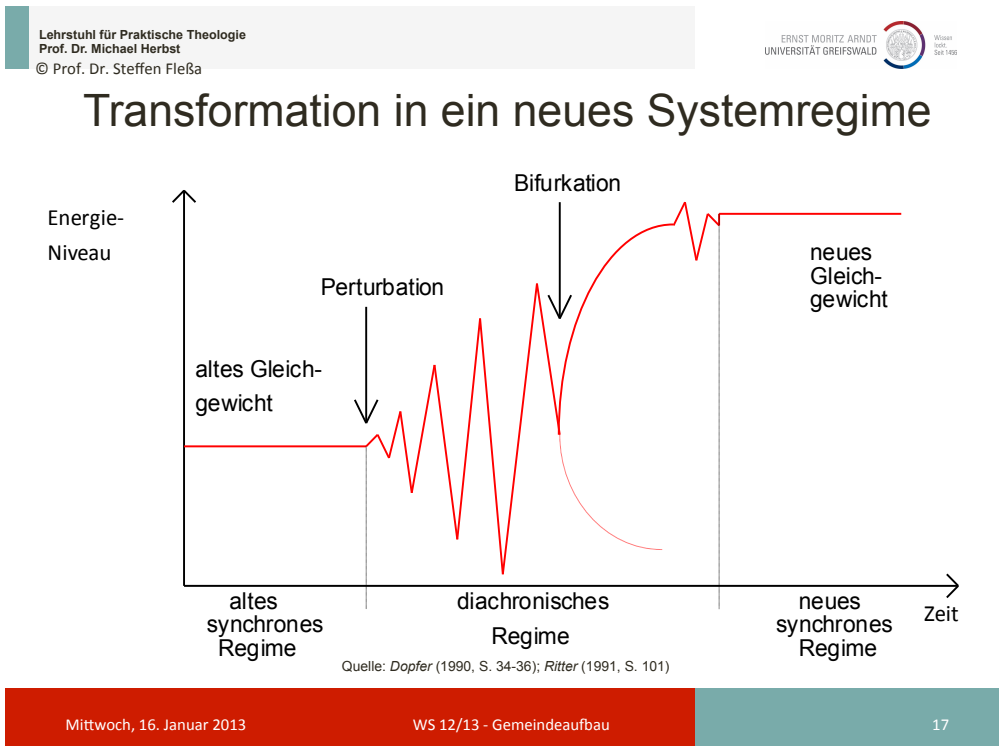
<sup>1</sup> Vgl. insgesamt Steffen Fleßa 2006, 154-183. Vgl. zu diesem Kapitel auch Michael Moynagh 2012, 51-72.

<sup>2</sup> Vgl. Steffen Fleßa 2006, 156f.

<sup>3</sup> Ibid., 157.

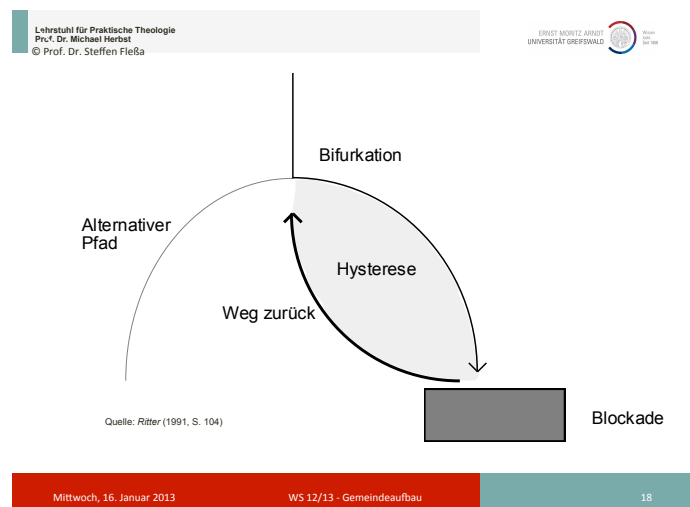
### Dissipative Systeme können sich auf höherem Niveau erneuern<sup>4</sup>

Dissipativ, von Dissipation (lat.: Zerstreuung, Zerteilung) bezeichnet die Fähigkeit zur Umwandlung von Energie. In der Systemtheorie geht es dabei um die Fähigkeit, Störimpulse durch Innovation zu einer Selbsterneuerung und Reorganisation auf höherem Niveau zu nutzen.



Dissipative Systeme durchleben Perturbationen, versuchen zu reagieren, kommen aber eine ganze Weile nicht ins Gleichgewicht. Sie durchlaufen eine diachronische Phase. Irgendwann kommen sie an einen Punkt, wo es kein Zurück mehr gibt, einen „point of no return“. Das heißt hier Bifurkation („Zwei-Gabelung“). Das Alte wird nicht mehr funktionieren. Können nun Systeme diese Situation umwandeln in einen Schub nach vorne, indem sie sich selbst neu aufstellen, erreichen sie ein neues Gleichgewicht und zwar auf einem erheblich höheren Energieniveau. Ein neues synchrones Regime ist erreicht.

Es gibt allerdings auch das Phänomen der Hysterese: der Rückkehr zum alten Systemzustand, weil sich am Bifurkationspunkt Widerstand gegen eine neues Systemregime so stark äußert, dass es eine Art Rückprall gibt.



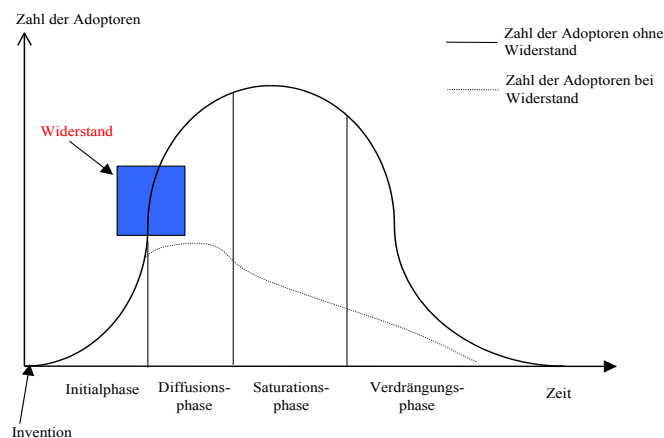
<sup>4</sup> Vgl. Ibid., 158-164.

### Innovation verhindern – Metastabilität in Kauf nehmen

„Innovationen erlauben das Überleben dissipativer Systeme in einem dynamischen Umsystem, da sie die Anpassung an veränderte Lebenssituationen ermöglichen.“ (Steffen Fleßa<sup>5</sup>)

Soziale Systeme „versuchen in der Regel die negativen Folgen der Neuerung durch Systemeingriffe zu reduzieren. Sie schirmen sich künstlich von Perturbationen ab und verhindern dadurch Innovationen.“<sup>6</sup> Damit schneidet sich das System aber von möglichen Energiequellen ab und bringt die Dissipation fast völlig zum Erliegen. Das dissipative System wird künstlich in ein homöostatisches System überführt und wird auf diese Weise metastabil.<sup>7</sup>

### Innovationsphasen mit und ohne Widerstand



Mittwoch, 16. Januar 2013

WS 12/13 - Gemeindeaufbau

21

### Der Ausweg: Innovationskeimlinge warten, bis ihre Zeit gekommen ist

„Die Perturbation wird in der Regel nicht durch die Invention, sondern durch den Durchbruch eines ‚Innovationskeimlings‘ ausgelöst. Ein Innovationskeimling ist eine Innovation, die in kleinen Nischen entwickelt und adoptiert wurde, jedoch noch auf die breite Anwendung wartet.“ (S. Fleßa<sup>8</sup>)

1. Wahrnehmung der Krise: Das System ist den Anforderungen vor allem auf der Mikroebene nicht mehr gewachsen.
2. Lösungen werden gesucht. Innovationskeimlinge stehen bereit.
3. Metastabile Phasen: Die möglichen Abnehmer der Innovation beseitigen Engpässe durch geringfügige Anpassungen der alten Systemstruktur. Die Innovationskeimlinge kommen nicht zum Zuge.
4. Evolutorischer Sprung: Der Druck wird so groß, dass das bestehende System mit konventionellen Mitteln nicht mehr stabilisiert werden kann. Die Innovationskeimlinge bestimmen jetzt die Richtung, in die sich das System am Bifurkationspunkt entwickelt.

<sup>5</sup> Ibid.

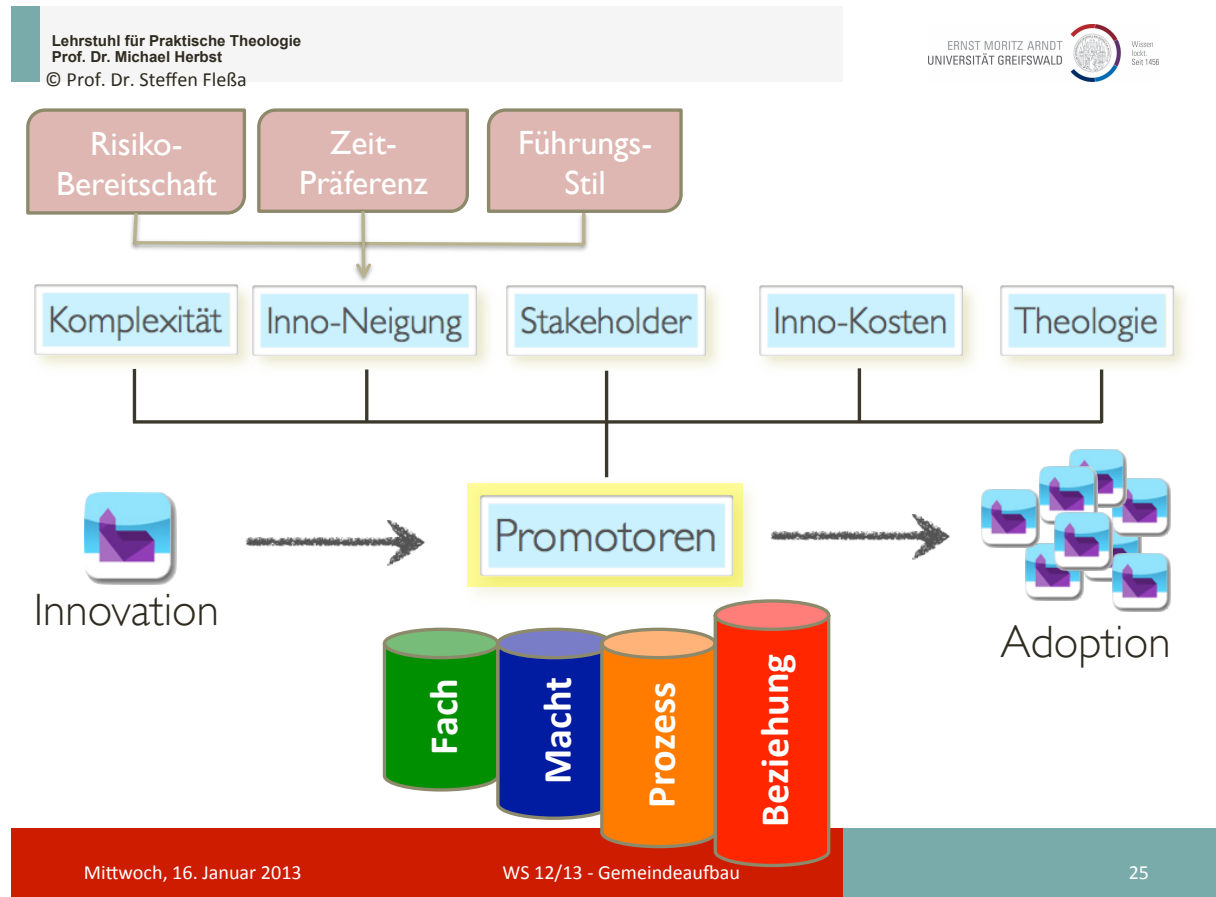
<sup>6</sup> Ibid., 162.

<sup>7</sup> Vgl. Ibid.

<sup>8</sup> Ibid.

Dies entspricht meiner „kybernetische Partisanenstrategie“: Wir können Innovationskeimlinge ausbilden, sie zur Reife bringen und abwarten, wann ihre Zeit gekommen ist: alternative Gottesdienste, alternative Finanzierungssysteme, alternative Pfarrbilder, alternative Gemeindemodelle, alternative Führungsstrukturen usw.

### Wie die Adoption von Innovationskeimlingen aussieht



Zu klären ist weiterhin:

1. Wer sind die „Stakeholder“?<sup>9</sup> Wer hat ein berechtigtes Interesse an der Weiterentwicklung des Systems? Allgemein sind stakeholder „any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization’s objectives.“<sup>10</sup> Und wenn man die stakeholder definiert hat, müsste man deren Interessen anschauen: Was könnten sie erwarten und wollen? Welchen Output dürfen sie von uns erwarten, welchen aber vielleicht auch nicht? Was haben wir wem als Output zu geben?
2. Wie steht es um die Innovationsneigung der Promotoren? Die Neigung hängt wiederum von sehr kräftigen kulturellen Prägungen ab. Wovon hängt die Transformationsneigung der Entscheidungsträger ab?
  - Von der Risikobereitschaft:<sup>11</sup> Die ist natürlich von Persönlichkeit und Sozialisation abhängig. Eher risikoscheue Menschen tun sich mit Innovation naturgemäß schwerer.

<sup>9</sup> Vgl. Ibid., 173f.

<sup>10</sup> Freeman, zitiert ibid., 173.

<sup>11</sup> Ibid., 178f.

- Vom Zeitverständnis: Hier geht es darum, wo meine zeitlichen Präferenzen liegen, eher in der Gegenwart oder eher in der verherrlichten Vergangenheit oder aber in der Zukunft, der nahen oder der fernen, die ich vielleicht nicht mehr mitgestalte oder auch nur erlebe?<sup>12</sup>
- Vom Führungsstil: Eine innovationsbereite Kirche oder Gemeinde braucht einen Führungsstil, der Raum gibt für Ideen, eigenständiges Denken, unkonventionelle Problemlösungen und sogar kreative Spinnerei. Das bedeutet: Viel Vertrauen, wenig Kontrolle, aber Einbindung in gemeinsame Wertüberzeugungen und ein stark entwickeltes Bewusstsein für Verantwortung voreinander und vor Gott.

Zwei weitere Aspekte:

- Zum einen die Kosten, die die Innovation mit sich bringt, direkte Kosten durch Investition, Umschulung, Ausbildung, durch Personal- und Materialeinsatz, aber auch indirekte Kosten durch die Durchsetzung der Innovation selbst.
- Zum anderen die Komplexität des Systems, die Innovationen umso schwieriger macht, je größer und komplexer das System ist.<sup>13</sup>

## 11.6 Veränderung bringt Konflikte mit sich

### Zusammenfassende Thesen

- Gerade das Neue Testament zeigt uns die Normalität von Transformationskonflikten und Widerstand.
- Rechnen Sie damit, dass jede Veränderung Widerstand auslöst, selbst wenn es sich um eine Veränderung zum Besseren handelt.
- Im Unterschied zu weltlichen Prozessen geht es auch im Konflikt um geistliche Unterscheidung.
- Viele Widerstände und Konflikte in Transformationsprozessen sind mangelhafte Führungsarbeit, vor allem hinsichtlich langfristiger Kommunikationspannen.

*„Es gibt keine Veränderungsprozesse ohne Gegenbewegung und Verweigerung. Diese Erfahrung machen alle, die in einer Organisation, gleich welcher Art, etwas verändern wollen. Es wird unbequem, Sicherheit geht verloren, Gewohntes wird weggenommen, das Neue ist noch nicht da, es trägt noch nicht. Menschen reagieren auf solche Veränderungen. Viele zunächst einmal abwartend und beobachtend. ... Immer wieder gibt es aber auch eine nicht zu unterschätzende Gegenbewegung oder Verweigerungshaltung.“ (Michael Noss<sup>15</sup>)*

<sup>12</sup> Ibid., 177: „Entscheidungssträger mit einer hohen Zeitpräferenz werden folglich die Einführung neuer Gottesdienst- und Gemeindeformen zu verhindern suchen.“

<sup>13</sup> Vgl. Michael Moynagh 2012, 199f.

<sup>14</sup> Vgl. Audio-Predigt: John Ortberg - Spirt-led change - Predigt am 070128.mp3.

<sup>15</sup> Michael Noss 1999, 169f.

## 11.7 Change Management bedeutet auch Verlust und Abschied

„Wer in die Kirchengeschichte blickt, wird diese bange Frage [nach dem möglichen Untergang der Kirche] in unseren Breiten nicht vorschnell mit einem hoffnungsfrohen Nein beantworten. Es gibt genug Beispiele dafür, dass regionale Kirchen vergangen sind – so die Kirche in Kleinasien oder in Nordafrika. Krisen müssen aber nicht in den Tod führen... Sie können auch Zeiten der Neuorientierung und des Aufbruchs darstellen. Eine neue Kirchengestalt kann sich formen, die dann lebendiger und zugleich zukunftsfähig ist. Das wird möglich, wenn die Krise als Anstoß für eine tief greifende Erneuerung aufgenommen wird. Dann führt sie nicht in den Untergang, sondern wird zum Übergang. Das stellt unsere Kirche heute vor eine schwer wiegende Wahl. Entweder entscheidet sie sich für den Aufbruch in die Zukunft und damit für Entwicklung, oder sie bereitet sich auf ihr Sterben vor.“ (Paul M. Zulehner<sup>16</sup>)

Freilich bringt das Change Management einen schmerzhaften Prozess des Verabschiedens von Vertrautem mit sich. So etwas tut weh und kostet Trauerarbeit.

Lehrstuhl für Praktische Theologie  
Prof. Dr. Michael Herbst

ERNST MORITZ ARNDT  
UNIVERSITÄT GREIFSWALD

### Mikroebene

- Eine Zeit lang parallele Strukturen dulden...
  - Bsp.: Seniorenkreis
  - Bsp.: Liturgien
- Bedenken Sie: In der Landeskirche ererben Sie Gemeinde und errichten keinen Neubau auf der grünen Wiese.
- Unterscheiden Sie:
  - Was ist lebendig und zukunftsfähig?
  - Was ist tot und überflüssig?
  - Was ist nur in einem normalen Alterungsprozess und beansprucht mit Recht noch Raum?

Mittwoch, 16. Januar 2013      WS 12/13 - Gemeindeaufbau      33

Lehrstuhl für Praktische Theologie  
Prof. Dr. Michael Herbst

ERNST MORITZ ARNDT  
UNIVERSITÄT GREIFSWALD

### Die Kunst des Verlierens

(C. Hennecke)

- Wider das klammernde Festhalten!
  - „ Wer sein Leben retten will, der wird es verlieren. Wer es aber verliert um meinetwillen und des Evangeliums willen, der wird es retten“ (Mk 8,34f).
- Verlieren/Loslassen: „das verborgene Wasserzeichen seiner Existenz und Lehre“.
- „Die Krieriologie des Verlusts ist nicht mehr an Sachen, Projekten und Vorhaben ausgerichtet, sondern an der Frage, welchen Weg Gott gehen will.“
- Das bedeutet: Radikale Entsicherung

Mittwoch, 16. Januar 2013      WS 12/13 - Gemeindeaufbau      35

<sup>16</sup> Paul M. Zulehner 2003, 12f.

<sup>17</sup> Christian Hennecke 2003, 174-194.

Als Krankenhauseelsorger habe ich drei wesentliche Aspekte in der Begleitung von Trauernden gelernt, die sich auch auf Kirche und Gemeinde übertragen lassen:

1. Die Dinge beim Namen nennen
2. Zeit und Raum zum Trauern eröffnen
3. Dem Verlust behutsam Worte geben
4. Sich nicht vor Emotionen fürchten, aber sicheres Geleit gewährleisten

Lehrstuhl für Praktische Theologie  
Prof. Dr. Michael Herbst

## Trauerarbeit im Change Management

- Ohne Gespräch und Begleitung geht es nicht. Vielleicht brauchen wir auch Rituale.
- Wir müssen Klartext reden, aber dann müssen wir begleiten und die Emotionen ertragen.
- Ich habe den Eindruck, dass wir gelegentlich auf allen Führungsebenen zwar Sterbehilfe leisten, dann aber die Trauernden damit allein lassen.
- Sie werden dann aber in der Trauer behindert und klammern sich um so mehr an das, was stirbt oder bereits tot ist.

Mittwoch, 16. Januar 2013      WS 12/13 - Gemeindeaufbau      37

## 11.8 Transformation geschieht als Fragment<sup>18</sup>

*„Und ich sah keinen Tempel darin, denn der Herr, der allmächtige Gott, ist ihr Tempel, er und das Lamm“ (Offb 21,22).*

*„An vielen Stellen des Briefes wird deutlich, dass die Kirche sich auf dieser Welt in der Fremde befindet und sich ausstreckt nach der himmlischen Wirklichkeit. Erfahrbare ist die himmlische Wirklichkeit bereits jetzt, und zwar im Kult ... Aus dem Verkosten der himmlischen Wirklichkeit wächst der Kirche die Kraft zu, auf ihrer Wanderschaft und in dem Leidenskampf, der ihr auferlegt ist, zu bestehen...“ (Walter Rebell<sup>19</sup>)*

Lehrstuhl für Praktische Theologie  
Prof. Dr. Michael Herbst

## Das wandernde Gottesvolk

- Die Kirche ist irrtumsfähig und der Buße bedürftig.
- Die Gestalt der Kirche ist wandelbar und nicht festgelegt.
- Die Gemeinde Jesu als wanderndes Gottesvolk ist also unterwegs, muss sich immer wieder auf wandelnde Zeltplätze einstellen und behält bis zum Ziel etwas Provisorisches.

Mittwoch, 16. Januar 2013      WS 12/13 - Gemeindeaufbau      40

<sup>18</sup> Vgl. Henning Luther 1991, 262-273.

<sup>19</sup> Walter Rebell 1990, 196f.



## Das Experiment darf scheitern!

- „ ... in this phase of the PMC spiritual journey, we invite small groups of people in task forces called Missional Engagement Teams to take on a small piece of the congregation's practice that relates to the entire system and tackle an adaptive change.“
- Take a risk!
- It is fine to fail!
  - „excellent failures“

Mittwoch, 16. Januar 2013

WS 12/13 - Gemeindeaufbau

41

20

Das Experiment, wir würden vielleicht sagen, ein Projekt des Gemeindeaufbaus, bedient mehrere Bedürfnisse: Die, die sich nach einer schnellen Lösung sehnen, nach einem „quick fix“, bekommen etwas zu sehen. Aber die, die genau einer solchen schnellen Lösung misstrauen, werden beruhigt, weil allen klar gemacht wird, dass es ein langer Weg ist, und dass das Experiment eben nur Mosaiksteinchen sein wird.

Mir kommt es hier auf die anti-perfektionistische Haltung an. Es gibt die nötige Risikobereitschaft, aber auch eine gewisse Freude am reflektierten Scheitern.

Wichtig ist, dass das Experiment ein bisschen Risiko einschließt: Wir tun nicht etwas, das wir schon immer ganz gut beherrschten, sondern etwas, bei dem wir uns strecken müssen, im doppelten Sinne: Wir müssen unsere Grenzen überschreiten und uns in neues Gefilde vorwagen, und wir müssen uns nach Gottes Hilfe ausstrecken, weil wir es nicht allein können.

### 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

<sup>20</sup> Vgl. Patrick Keifert 2006, 83-94; vgl. Patrick Keifert 2006, 120-123.

- 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