

## „Wer lebt, muss auf Wechsel gefasst sein“ (J.W. von Goethe)

### Veränderung als christliche Tugend

ProViele | Ahlen | 27.2.2016

Michael Herbst

#### *Zur Einstimmung*

*Liebe Schwestern und Brüder, beginnen möchte ich mit einer musealen Beobachtung, die für alle unter 40 hier im Raum kaum nachvollziehbar sein dürfte. Als ich meine Examensarbeit schrieb, tat ich das auf einer mechanischen Schreibmaschine. Ich weiß nicht, ob den jüngeren dieses Werkzeug noch bekannt ist. Meine Doktorarbeit schrieb ich dann auf einem Gerät, das demgegenüber eine revolutionäre Neuerung darstellte: einer elektrischen Schreibmaschine. Bei beiden Typen von Schreibmaschine gab es immer ein Problem: den sogenannten „Tippfehler“. Wenn man sich also vertippte, und ich vertippte mich oft, dann gab es nur eine Rettung: tipp-ex, ein merkwürdiger kleiner Streifen mit einer weißen Substanz, die den Fehler mehr oder weniger bedeckte. Brief brachte man zur Post, auf die Antwort wartete man geduldig.*

*Ähnlich war es mit dem Geld. Man zahlte bar. Als 1989 unser Auto nach einem Unfall verkauft werden sollte, drückte mir der Händler Bargeld in die Hand und ich schlich etwas besorgt mit ein paar Tausend D-Mark (ja, D-Mark) durch Münster. Chic war es, mit sogenannten Euroschecks zu bezahlen. Und um eine Überweisung zu machen, ging man zur Bank.*

*So war das Leben damals. Heute arbeiten wir mit Laptops, schreiben E-mails, kaufen im Netz fast alles ein, verschrotten unsere CDs, weil wir alles bei Spotify finden, kommunizieren per Whatsapp, erwarten Antworten im Minutentakt, zahlen mit der Kreditkarte oder auch mit dem Smartphone und überlegen, ob die Zeit des Bargelds nicht vorüber sein sollte. In Schweden experimentiert man bereits mit einem kleinen Clip. Der wird unter die Haut gepflanzt, beim Zahlen hält man nur noch die Hand über ein Lesegerät und schon ist der Cappuccino bezahlt.<sup>1</sup> Die Welt ändert sich in einem rasanten Tempo und reißt uns mit, ob wir es wollen oder nicht.*

*Allerdings ist nicht jeder Wandel positiv und jede Veränderung erfreulich. Veränderung bedeutet auch Verlust, Verlust des Vertrauten. Ich bin gezwungen Altes zu verabschieden, mich durch ein Niemandesland des Unvertrauten durchzuarbeiten und Neues zu lernen. Ich lebe nun als Westfale seit 20 Jahren im Osten. Und die Menschen dort haben den 9. November 1989 gefeiert, aber auch nach dem 3. Oktober 1990 unendlich viel verabschiedet und neu lernen müssen. Sie haben auch erkennen müssen, dass die Veränderung auch Verluste mit sich brachte, neben dem großen Gewinn der Freiheit.*

*Es gibt Veränderungen, die wir kaum überblicken können, weil sie alles Dagewesene übertreffen und alles Gewohnte in Frage stellen. Einige Tausend Asylbewerber pro Jahr hat dieses Land kaum regis-*

---

<sup>1</sup><http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/chips-unter-der-haut-bio-hacking-projekt-in-schweden-13411476.html> - aufgesucht am 24. Februar 2016.

triert, aber jetzt sind es Hunderttausende, es ist eine neue Form der Völkerwanderung, und wir taumeln zwischen beeindruckender Hilfsbereitschaft und beklommener Sorge vor Überforderung.

Und es gibt Veränderungen, auf die wir gut verzichten können. Eine Ehe geht auseinander. Eine Krankheit raubt mir die Kräfte. Meine geliebte Arbeitsstelle wird mir genommen. Ein Kind entfernt sich innerlich von mir. Freunde gehen mir verloren. Es ist als ob der Blitz einschlägt - und nichts ist mehr wie es war, und eben dachte ich noch: So geht es auf immer weiter. Beim Willow-Kongress sollten die Besucher ihre Handy-Lampen leuchten lassen, wenn sie in der letzten Zeit schwere Verluste erlitten haben, traumatische Veränderungen. Und es hat mich sehr berührt, wie viele Lampen da angingen.

Veränderung an sich ist also weder gut noch böse. Sie passiert einfach. Manches begrüßen wir, anderes überstehen wir, vieles lernen wir und manches erliden wir. Veränderung passiert. Manche halten es lieber mit Mark Twain: „Der einzige Mensch, der sich wirklich Veränderung wünscht, ist ein Baby mit nassen Windeln.“<sup>2</sup> Andere jubeln und sagen: Endlich ist Schluss mit dem alten Trott, endlich ändern sich die Dinge. Manche sind von Natur aus, von ihrer seelischen Grundausstattung her eher „Veränderer“, andere eher „Bewahrer“. Veränderung geschieht, ob gut oder böse, ob erstritten oder erlitten, ob ersehnt oder befürchtet. Sie geschieht. Vielleicht tauschen Sie sich mal kurz mit Ihrem Nachbarn aus: Finden Sie Veränderung grundsätzlich eher reizvoll oder eher bedrohlich?

Das alles wusste auch Goethe schon, der diesem Vortrag den Titel gab: „Man sieht die Blumen welken und die Blätter fallen, aber man sieht auch Früchte reifen und neue Knospen keimen. Das Leben gehört dem Lebendigen an, und wer lebt, muss auf Wechsel gefasst sein.“<sup>3</sup>

Veränderung passiert. Wie aber kann sie zu einer christlichen Tugend werden? Das werden wir nun miteinander betrachten. Zunächst will ich aber festhalten: Es ist relativ sinnlos, der Veränderung aus dem Weg gehen zu wollen. „Ich will so bleiben, wie ich bin“, das war Lebensmittelwerbung der Marke „Du darfst“. Als Lebensmotto ist es dagegen schwierig, in Beziehungsfragen vielleicht tödlich. Manches „du darfst“ macht dann schrecklich einsam [Karikatur: Mann sitzt faul im Sofa und ruft: Ich will so bleiben wie ich bin Frau steht mit dem Koffer in der Hand an der Haustür und ruft zurück: Du darfst!]. Wie also können wir lernen mit Veränderung umzugehen und in Veränderungen zu wachsen? Diese Frage möchte ich mit Ihnen in vier kurzen Runden bedenken. Und ich berühre dabei Fragen der persönlichen Veränderung wie auch Fragen der Gemeindeentwicklung.

**Erstens: Was/wer sich nicht verändert!**

Dies ist im Grunde schon mein entscheidendes Kapitel. Ich möchte über den sprechen, der sich nicht verändert. Das ist die Grundlage für alles Weitere. Wie kann ich Wandel gestalten, in meinem persönlichen Leben und in meiner Gemeinde? Ich brauche dazu etwas, das sich nicht wandelt.<sup>4</sup>

Die Bibel ist da einhellig der Meinung: Gott verändert sich nicht. Er ist der, der er war, ist und sein wird. Und ich möchte Ihnen das an einigen Stellen aus der Bibel zeigen: Beim Propheten Maleachi etwa heißt es: „Ich der Herr wandle mich nicht.“<sup>5</sup> Mein Taufspruch steht im Jakobusbrief und da heißt

<sup>2</sup> Ohne Nachweis, übernommen aus einer Predigt von Christian Heurich.

<sup>3</sup> Johann Wolfgang von Goethe: Wilhelm Meisters Wanderjahre, 1821; erweiterte Form 1829. 1. Buch, 2. Kap. Fundort: <http://www.aphorismen.de/zitat/684> - aufgesucht am 24. Februar 2016.

<sup>4</sup> Die folgenden Überlegungen sind von einer Predigt von John Ortberg inspiriert: „Defining moments: Unchanging God in a changing world“, gehalten in MPPC, San Francisco, am 20.10.2013.

<sup>5</sup> Mal 3,6.

es: „Alle gute Gabe und alle vollkommene Gabe kommt von oben herab, von dem Vater des Lichts, bei dem keine Veränderung ist noch Wechsel des Lichts und der Finsternis.“<sup>66</sup>

Aber das ist an sich noch nicht so aufregend. Wir müssen etwas genauer hinschauen, was das bedeutet und was es nicht bedeutet. Gott ändert sich nicht. Das bedeutet:

- \* Sein **Charakter**, sein Wesen ändert sich nicht. Er ist nicht wie wir: emotional instabil und launisch. Seine Liebe ist stetig und beständig. Egal wie unser Tag war - wenn wir am nächsten Morgen aufwachen, ist seine Zuneigung zu uns so frisch wie am ersten Tag. Von Jesus heißt es darum im Hebräerbrief: Er ist derselbe, „gestern, heute und derselbe auch in Ewigkeit.“<sup>67</sup> Verstehen Sie: Die Dinge, von denen ich hoffe, dass sie bleiben, ändern sich. Die Dinge, von denen ich hoffe, dass sie sich ändern, bleiben. Aber mitten in alledem ist er der Fixstern, der sich nicht ändert, der verlässlich für mich ist, Tag für Tag. Es ist gut, sich das an Hand unseres Taufversprechens in Erinnerung zu rufen: Es gilt, was auch immer passiert ist. Ich kann mich verirren, ich kann aus dem Glauben zwischenzeitlich aussteigen, ich kann aus der Kirche austreten. Ich kann aber nicht aus der Taufe austreten, weil Gottes Zusage unverbrüchlich gilt. Wie oft scheitere ich und wie oft bleibe ich hinter dem zurück, was ich sein und tun sollte. Und wenn ich dann aufschaue, höre ich: Ich bin immer noch für Dich und für Dich da.
- \* Gottes **Macht** ändert sich nicht. Wir mögen schwächer werden. Uns mögen die Kräfte versagen. Wir steigen auf und müssen bergab. Seine Macht ist unverwundlich. Mächtige kommen und gehen, er bleibt. Und er hat alle Mittel, um das zu Wege zu bringen, was er sich mit uns vorgenommen hat. Mögen wir das gerne hören, so ist das Nächste vielleicht unangenehmer:
- \* Gottes **Zorn gegen die Sünde** ändert sich nicht. Das ist zunächst ernüchternd. Gott kühlt an dieser Stelle nicht ab. Kinder können ihre Eltern allmählich erschöpfen und herunterhandeln. Gott ist nicht zu Verhandlungen bereit. Und das ist gute Nachricht. Gott weigert sich menschliche Gier hinzunehmen - und was sie den Armen antut. Gott weigert sich menschliche Ichsucht hinzunehmen - und was sie den Schwächeren antut. Gott schließt keinen Frieden mit all den kleinen und großen Götzen - wenn er sieht, was sie uns antun.
- \* Gottes **Vergebung** ändert sich nicht. Auch das. Wenn ich zu ihm komme, dann zögert er nicht und spricht mich frei. Tag für Tag. Wenn ich wieder gestolpert und gestürzt bin, hilft er mir auf die Beine. Am Kreuz wartet er auf mich und hält mir die Hand hin.
- \* Und Gottes **Mission** hört nicht auf. Er hört nicht auf zu segnen. Und er hört nicht auf zum Glauben zu rufen. Und er hört nicht auf zu heilen und wieder in Ordnung zu bringen. Und das ist ein wichtiges Detail. Gottes unveränderliches Wesen bedeutet nämlich keineswegs, dass alles so bleiben soll, nach dem Motto: Er ändert sich nicht, also soll sich auch sonst nichts ändern. Genau umgekehrt wird ein Schuh daraus: Er ändert sich nicht in seinem Entschluss, alles zu ändern, alles zu heilen, alle nach Hause zu rufen und alles zu erneuern. In seiner Unveränderlichkeit liegt die Veränderung beschlossen. Nur in aller Veränderung ist er der verlässliche Fels, der Halt, die Kraft, der Stern, dem wir folgen, die Vergebung wenn wir versagen, die Erneuerung unserer Berufung.

Dass Gott sich nicht ändert, bedeutet also nicht, dass alles bei uns beim Alten bleiben wird oder soll. Aber es bedeutet, dass wir durch alle diese anstrengenden Veränderungsprozesse nicht alleine gehen müssen. Aber dazu braucht es eine innere Bereitschaft zu einer grundlegenden geistlichen Übung, und um die geht es jetzt in meinem zweiten Anlauf:

**Zweitens: Ich muss nicht so bleiben wie ich bin**

---

<sup>66</sup> Jak 1,17.

<sup>67</sup> Hebr 13,8.

*Das ist nun die spannende Konsequenz aus der Beständigkeit der Liebe Gottes: Mein Verhältnis zu Veränderungen kann sich deutlich entspannen. Bei allen erlittenen und zugemuteten Veränderungen habe ich einen festen Anker: In allem was sich ändert, ändert sich nicht, dass Gott mich liebt und mir treu ist und durchhilft. Und es kommt zugleich eine neue Dynamik in mein Leben: Ich bin Gott willkommen so wie ich bin, ich darf täglich kommen wie ich bin. Und dann muss ich nicht so bleiben wie ich bin. Veränderung wird zur geistlichen Herausforderung. Sie folgt dem Evangelium und bedingt nicht das Evangelium. Das Evangelium ist ja nicht guter Rat, sondern gute Nachricht<sup>8</sup>: Ich muss und ich kann nichts tun, um Gottes Gnade zu erwerben oder zu behalten. Ich ändere mich darum nicht, um bei Gott Zutritt zu bekommen. Ich ändere mich, weil über mein Leben entschieden ist und der Zutritt zu Gott offen steht und offen bleibt. Genau so argumentiert Paulus im Römerbrief (12,1f):*

*„Ich ermahne euch nun, liebe Brüder, durch die Barmherzigkeit Gottes, dass ihr eure Leiber hingebt als ein Opfer, das lebendig, heilig und Gott wohlgefällig ist. Das sei euer vernünftiger Gottesdienst. Und stellt euch nicht dieser Welt gleich, sondern ändert euch durch Erneuerung eures Sinnes, damit ihr prüfen könnt, was Gottes Wille ist, nämlich das Gute und Wohlgefällige und Vollkommene.“*

*Ich möchte einen Augenblick hier bleiben, weil hier die entscheidenden Dinge gesagt werden, über die innere Kraft zur Veränderung; im nächsten Kapitel geht es dann um das äußere Handwerk der Veränderung.<sup>9</sup>*

*Das Grundlegende: Paulus spricht hier auf Grund der Barmherzigkeit Gottes. Das ist sein Ansatz. Ich könnte auch sagen: Hier stehen die ersten elf Kapitel des Römerbriefs Pate. Alles, was Paulus gesagt hat, über uns, unsere fatale Ausgangslage und unsere Rettung durch Jesus Christus, all das steht jetzt im Hintergrund. Und dann setzt Paulus neu ein: Wenn Ihr das Evangelium verstanden habt, wenn es Euer Herz und Euren Kopf erreicht hat, dann werdet Ihr so und nicht anders weitermachen, dann werdet Ihr genau das tun, was ich jetzt sage.*

*Das Erste: Ihr werdet Euch selbst Gott als ein lebendiges Opfer schenken. Da scheint es schmerzhaft zu werden. Nicht um zu, sondern weil. Nicht um Gott zu erweichen, sondern weil er sich so barmherzig und großzügig zeigt. Darum kann mein Leben ihm nur ganz gehören, 100%, nicht 10% religiöse Pflicht und nicht 80% respektable Frömmigkeit, sondern 100% Hingabe. Und das ist die dauerhafte Veränderungsaufgabe Nr. 1. Ich vertraue mich ihm an. Alles. Immer neu. Gerade das, was ich ihm eben noch nicht überlassen habe.*

*Paulus hat dafür einen paradoxen Begriff: Er spricht von einem lebendigen Opfer. Das ist paradox, denn das Wesen des Opfers ist es, nicht lebendig zu sein. Das Wesen des Opfers ist es, tot zu sein. Ein lebendiges Opfer wäre ein lebendiges Getötetes, ein blau-weißes „schwazz-gelb“. Opfer sind blutig. Seltensam. Und noch etwas: Blutige Opfer brachte man um Schuld zu sühnen. Die Schuld geht nicht einfach weg; sie wird mit dem Leben bezahlt. Und Jesus hat ein blutiges Opfer gebracht, an unserer Stelle und zu unseren Gunsten. Seither ist Schluss mit dem Opfer. Es braucht keines mehr und gibt keines mehr.*

*Was meint Paulus bloß hier? Also das Opfer zur Versöhnung jedenfalls nicht, sondern nur das Opfer aus Dankbarkeit, die Hingabe des Lebens aus Freude an den, der alles für uns tat. Aber dieses Opfer ist lebendig. In einer alten Predigt beschreibt der Prediger den Unterschied zwischen einem blutigen und einem lebendigen Opfer: Das lebendige Opfer krabbelt immer wieder vom Altar herunter. Will sagen: Das ist nie zu Ende. Täglich neu geht es darum, sich Gott anzuvertrauen, das ist eine tägliche Veränderung, eine tägliche Buße, wie es Luther nannte. Bis zum letzten Atemzug bleibt das die große tägliche Veränderung: Ich vertraue mich ihm an und stelle mich ihm zur Verfügung. Ich opfere meinen Ei-*

<sup>8</sup> So wird die grundlegende reformatorische Einsicht von Timothy Keller 2012 formuliert.

<sup>9</sup> Für das Folgende habe ich viel gelernt von einer Predigt von Timothy Keller über Röm 12 vom 30.8.2012.

*gensinn, die fatale Neigung mein Leben ohne ihn zu leben, meine fatale Neigung zum Hochmut, zum Eigensinn, meine fatale Neigung, gute Dinge, die zum Vorletzten gehören, zu besten Dingen zu machen, die das Letzte sein sollen, so dass sich mein Herz an sie heftet. Täglich neu vertraue ich mich ihm an.*

*Und dann passiert etwas Zweites: Mein Denken verändert sich. Die gute Nachricht ist: Auch Christen denken. Es ist nicht so, dass die Frömmigkeit mit der Dummheit verlobt wäre. Sonst müsste es heißen: Ich denke - also bin ich - hier falsch (M. Clausen).<sup>10</sup> Wer sich Gott anvertraut, denkt, er liest hoffentlich die Zeitung. Er macht sich schlau. Er ist mit den Fragen unserer Zeit vertraut. Er denkt.*

*Aber sein Denken bekommt einen neuen Bezugsrahmen. Es sind nicht andere Fakten, die der Christ denkt. Aber er hat einen anderen Blick auf alle Fakten. Die Erneuerung des Sinnes, also des Denkens führt dazu, kritisch zu sein: Stellt Euch nicht der Welt gleich. Das veränderte Denken ist eine Erneuerung: Es kommt ein frischer Wind in unser Denken. Und die Erneuerung des Denkens führt zu einer prüfenden Frage: Was ist denn aus Gottes Sicht wahr, gut und schön? C.S. Lewis hat einmal gesagt, dass wir, wenn wir in Jesus Christus das Licht der Welt erblicken, nicht nur Christus als die Sonne erkennen, sondern dass wir fortan alles im Licht dieser Sonne betrachten.<sup>11</sup> Das ist das Neue, darin ändert sich nun allmählich in unserem Leben alles Denken, weil wir alles im Licht Christi betrachten. Wir teilen das Wissen mit allen anderen Menschen, aber unser Blick auf dieses Wissen erfährt manchmal, durchaus nicht immer, eine besondere Brechung: Wir hören die Stimme Jesu zu den Dingen. Wir hören, wie er möchte, dass wir z.B. mit Flüchtlingen umgehen. Wir hören, wie er möchte, dass wir unser Geld einsetzen. Wir hören, wie er uns nicht brutal antreibt, sondern Ruhe gönnt. Wir hören, welche Werte er in unsere Beziehungen einzeichnet, und werden darum in gute Beziehungen investieren. Wir hören, wie er sich um Kranke kümmert und doch Gesundheit nicht zum Wichtigsten erhebt. Und... und... und... Unser Denken schlägt manchmal, nicht immer, manchmal eine ganz bestimmte Richtung ein, und es kann sein, dass wir dann sagen: Jetzt muss unser Leben dieser neuen Richtung folgen. Jetzt werde ich diese oder jene Änderung vornehmen. Ich muss ja nicht so bleiben wie ich bin. Ich kann jetzt eins nach dem anderen anpacken. Änderung als Abenteuer. Änderung als allmähliches Heilwerden. Änderung als allmähliche Umgestaltung, auf dass wir mehr wie Jesus werden, in sein Bild umgestaltet (Röm 8,29).*

*Das ist eine vielleicht etwas ungewohnte Richtung, in die ich das Thema damit bewege, aber ich bin davon überzeugt, dass hier für uns und unsere Gemeinden ein Abenteuer bereit liegt: die Umgestaltung unseres Lebens, egal ob wir 18, 38 oder 68 sind. Wir sind noch nicht fertig, wir werden auch erst fertig, wenn unser Leben vollendet wird, aber bis dahin ist der christliche Glaube Einladung zum Abenteuer: Wenn er mir mein Herz abgerungen hat, dann will ich mich ihm anvertrauen, täglich, will hören, was er zu sagen hat, will denken, fragen, kritisch prüfen, wie mein Leben und unser Zusammenleben aussehen könnte, wenn er die Regie übernimmt. Und dann beginnt eine Veränderung zum Guten. Meine Frage: Ist es dran, das noch einmal neu vor Gott auszusprechen und dann einzuüben?*

### **Drittens: Der Reiter, der Elefant und der Weg**

*Zugleich ist jede Veränderung auch ein Handwerk. Und jetzt wechsele ich ein wenig den Stil meines Vortrags. Dieser wichtige Tag ist ja Ihnen als Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in den Gemeinden gewidmet. Sie sollen heute geistlich erfrischt werden, wieder den Kompass nach Norden ausrichten. Sie sollen aber auch Handwerkszeug bekommen für Ihren Dienst in den Gemeinden. Und für die Arbeit, die sie mit einzelnen Menschen tun, für deren Seele Sie sorgen, vielleicht auch für die eigene Seele, wenn Sie gerade an ihr arbeiten. Jetzt geht es also um Arbeit. Wie funktioniert Veränderung (jetzt: eine erwünschte Veränderung, eine Veränderung als ein Weg vom Schlechteren zum Besseren)?*

<sup>10</sup> Vgl. Matthias Clausen 2011.

<sup>11</sup> Vgl. das Zitat bei Alister McGrath 2014, 268f.

*Wenn man so fragt, dann gibt es intuitiv eine erste Reaktion: Veränderung ist schwierig. Sie erregt Widerstand. Es gibt viele Hindernisse. Nun, das stimmt nicht immer. Wir haben vier Kinder und in- zwischen auch vier Enkelkinder.*

*Und es ist doch erstaunlich, wie viel Veränderung liebevolle Eltern und Großeltern in Kauf nehmen, wenn ein Kind auf den Plan tritt. Was wir da alles mit uns machen lassen! Wir schlagen uns Nächte um die Ohren, nehmen Chaos in der Wohnung gelassen hin und singen alberne kleine Lieder. Stellen Sie sich mal vor, dasselbe würde in der Gemeinde passieren: Ihr Pastor weckt die 3x in der Nacht, um mit Ihnen über das nächste Gemeindefest zu sprechen. Und jedes Mal, wenn Sie etwas Neues anhaben, spuckt die Presbyteriums vorsitzende Ihr schönes Kleidungsstück voll.<sup>12</sup> Es ist also nicht immer mit Widerständen verbunden, wenn sich Dinge ändern. Aber oft eben doch. Und aus der Vielzahl von Gründen, die es dafür gibt, will ich heute nur einen anschauen: nämlich die Frage, ob wir an der richtigen Tür anklopfen, wenn wir eine Veränderung anstreben.*

*Das Bild, mit dem Sie sich meine Überlegungen merken können, stammt von dem amerikanischen Psychologen Jonathan Haidt.<sup>13</sup> Im Grunde bringt er eine uralte Einsicht damit auf den Punkt. Er sagt: Eine Veränderung durchzusetzen ist dasselbe wie einen Elefanten zu reiten. Wenn man einen Elefanten reiten will, muss man immer wissen, wo man ansetzen muss: beim Reiter, beim Elefanten oder beim Weg, auf dem der Elefant läuft. Und natürlich ist das ein Bild. Der Reiter ist unser Verstand und unser Wille. Der Elefant steht für unsere Gefühle und Motive. Und der Weg steht für die Umstände, die Situation, die Rahmenbedingungen.*

*Jonathan Haith sagt nun: Wenn ich etwas erfolgreich verändern will, muss ich dem Reiter die Richtung zeigen, den Elefanten motivieren und den Weg ebnen. Anders gesagt: Ich scheitere oft, wenn ich dem Verstand zu viel vertraue, die Rahmenbedingungen unterschätze oder meine Motivation nicht nähre. Und man kann sich leicht vorstellen, wie schwer es ist, wenn der 70 Kilo schwere Reiter und der sechs Tonnen schwere Elefant sich uneins sind. Darum: dem Reiter die Richtung zeigen, den Elefanten motivieren und den Weg ebnen.*

*Ein Beispiel: Sie haben beschlossen, ein Morgenmensch zu werden und früh aufzustehen. Der Kopf ist überzeugt: Das ist eine gute Entscheidung. Ich kann viel ruhiger in den Tag starten, wenn ich früh dran bin und in Ruhe frühstücke und entspannt zur Arbeit gehe. Das sagt der Reiter am Abend beim Schlafengehen. Aber der Elefant wacht dann, vom Wecker aus dem Schlaf gerissen auf, und der Elefant möchte sich noch einmal umdrehen und in die warme Decke kuscheln.<sup>14</sup> Raten Sie mal, wer gewinnt? Das ist die erste Einsicht: Es ist entscheidend, den Elefanten auf seine Seite zu ziehen, denn der Reiter ermüdet schnell und gibt nach.*

*Das können Sie nun auf persönliche Veränderungen ebenso beziehen wie auf gemeindliche Veränderungsprozesse. Sie brauchen immer alle drei: den Reiter, den Elefanten und den Weg. Wie man an jeder der drei Stellen etwas für Veränderung tun kann, werde ich jetzt mit einem sportlichen Beispiel illustrieren.*

*Beginnen wir mit dem Reiter, unserem Verstand. Was der Reiter braucht, ist zum einen ein klares Zielfoto und zum anderen ein Weg, wie er zu diesem Ziel kommt. Eine Lehrerin sagte ihren Schülern am Anfang des Schuljahres: „Am Ende des Schuljahres seid Ihr Drittklässler.“<sup>15</sup> Das ist das Zielfoto.<sup>16</sup> Und die Kinder dachten an die Größeren auf dem Schulhof, die so viel cooler und smarter sind. Und das war nicht nur für den Reiter eine gute Vorgabe, sondern auch für den Elefanten ein Ansporn. So*

<sup>12</sup> Nach einem Bonmot von Chip Heath und Dan Heath 2011, 12.

<sup>13</sup> Vgl. Jonathan Haidt 2006.

<sup>14</sup> Vgl. Chip Heath und Dan Heath 2011, 13f.

<sup>15</sup> Vgl. Ibid., 84-86.

<sup>16</sup> Vgl. Ibid., 87.

wollen wir werden, und wir haben eine Vorstellung davon, was dafür nötig ist. Das Ziel liegt ein bisschen außerhalb der Komfortzone, die Kids wissen, dass sie sich strecken müssen, aber zugleich ist es ein Ziel, das andere auch schon erreicht haben, es ist nicht unmöglich.

Unser Reiter braucht solche Ziele. Was ist mein Ziel für dieses Jahr? Wie sehe ich mich in Bezug auf dieses oder jenes am Ende dieses Jahres? Damit Veränderung geschieht, muss ich diese Frage beantworten können, also ein Foto haben von mir, in x Monaten, mit dieser konkreten und attraktiven Veränderung. Ich sehe mich, wie ich 10 Kilometer am Stück gelaufen bin und glücklich unter die Dusche gehe. Oder: Ich sehe mich, wie ich täglich am frühen Abend Zeit mit meinen Kindern verbringe. Dass Ähnliches für unsere Gemeinden gilt, werde ich gleich noch sagen. Übrigens ist es gut, wenn wir immer nur wenige solcher Ziele haben, und wenn wir sie schriftlich festhalten und möglichst oft anschauen.

Wenn wir unser Zielfoto haben, braucht der Reiter auch klare Schritte auf dem Weg auf dieses Ziel zu.<sup>17</sup> Zu viele Optionen verwirren den Reiter. Es gibt da das berühmte Marmeladenexperiment.<sup>18</sup> Man hat in einem Supermarkt an einem 6 Sorten Marmelade angeboten, am nächsten Tag aber 24 Sorten. Wie haben die Kunden reagiert? Sie haben verwirrt reagiert. Am Ende hatten an dem Tag mit 6 Sorten die Kunden 10x mehr Marmelade gekauft als an dem Tag mit 24 Sorten.<sup>19</sup> Zu viel Auswahl überfordert uns.

Für unseren Weg zum Ziel bedeutet das: Wir brauchen eine klare Veränderungsstrategie, einen Plan, wie wir unser Ziel erreichen wollen. Ein wunderschönes Zielfoto wird nichts verändern ohne klare Schritte auf dem Weg zum Ziel. Zum Beispiel Gewohnheiten mit Handlungsauslösern. Beim Lauftraining hilft mir das. Der Plan sieht so aus: „Wenn ich am Freitag von der Vorlesung komme, gehe ich zuerst und sofort auf meine Laufrunde in den Wald.“ Das kostet dann manchmal Überwindung, aber es hilft. Nach dem Motto: Wenn ich erst einmal auf dem Sofa sitze oder an den Schreibtisch gegangen bin, wird wieder nichts daraus. Jetzt habe ich einen klaren Handlungsplan. Der Auslöser ist die Vorlesung, die findet sowieso statt. Daran knüpfe ich das Laufen. Und daraus wird eine Gewohnheit. Und Gewohnheiten sind verhaltensmäßige Autopiloten. Irgendwann geht es wie von selbst. Und ich komme meinem Zielfoto näher. Ich sage aber auch nicht: Ich könnte auch am Freitag nachmittag oder am Samstag Mittag laufen. Ich sage: Wenn ich am Freitag von der Vorlesung komme...

Aber wie gesagt: Der Reiter mit seinen 70 Kilos hat ein enormes Problem, wenn er den Elefanten nicht überzeugt, unsere Emotionen mit ihren sechs Tonnen Lebendgewicht. Wir denken ja gerne so von uns: Wir denken nach, haben eine Einsicht, und dann ändern wir unser Verhalten. Ja, es wäre nett, wenn es so wäre. Häufiger ist da ein Wunsch in uns, und der Wunsch steuert unseren Willen und unsere Taten, und hinterher findet der Verstand gute Gründe, warum es genau so sein musste.<sup>20</sup> Also müssen wir den Elefanten auf unsere Seite bringen.

Man hat das mit Kindern erlebt, die an Krebs erkrankten und deren aktive Mitarbeit in der Therapie entscheidend für die Heilungschancen ist. Über den Verstand funktionierte es nicht. Aber dann hat man ein Videospiel „Re-Mission“ erfunden, bei dem kleine Roboter durch den Körper eines Menschen rasen und mit ihren Laserpistolen feindliche Zellen abschießen. Die Kinder, die dieses Spiel begeistert annahmen, veränderten daraufhin auch ihr Verhalten und waren zugänglicher für ihre Therapie.<sup>21</sup> Sie erkannten: Wir sind Kämpfer gegen böse Zellen und wir können selbst etwas tun.

<sup>17</sup> Vgl. Ibid. 58-83.

<sup>18</sup> Vgl. <http://www.zeit.de/wissen/2012-05/freiheit-psychologie-kast/seite-2> - aufgesucht am 25. Februar 2016.

<sup>19</sup> Vgl. Ibid., 60.

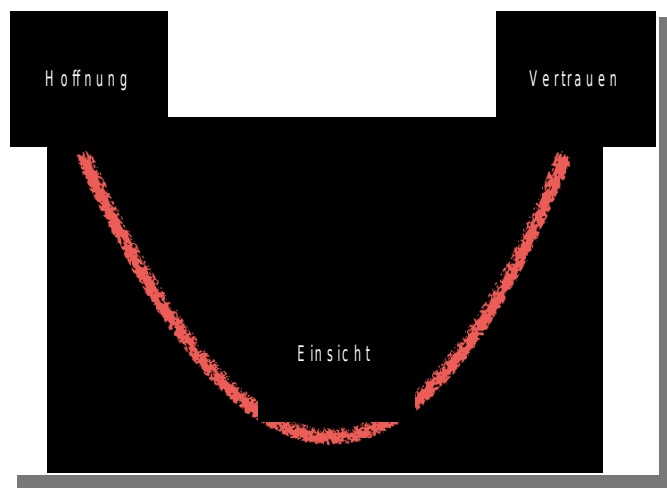
<sup>20</sup> Vgl. Ibid., 118.

<sup>21</sup> Vgl. Ibid., 120-122.

*Eine Weise, dem Elefanten auf die Sprünge zu helfen, besteht darin, die Zwischenziele, die man sich auf dem Weg zum Zielfoto setzt, überschaubar zu halten und jeden Etappensieg zu feiern. Ich muss heute noch nicht 10 Kilometer laufen können, das ist ja erst das Zielfoto für das Ende des Jahres. Aber ich kann vielleicht heute schon 4 Kilometer schaffen, wenn ich mit Gehen anfangen, dann einen Kilometer laufe, wieder gehe, einen Kilometer laufe, wieder gehe und den letzten Kilometer laufe. Und dann feiere ich zu Hause mit einer riesigen Apfelsaftschorle. Und in einem Monat laufe ich die vier Kilometer durch und in drei Monaten sind es sechs. Usw. Ich setze mir Zwischenziele und feiere, wenn ich sie erreicht habe.*

*Eines noch, was für uns als Einzelne wie für uns als Gemeinden ganz wichtig ist. Bringen Sie dem Elefanten bei, dass Rückschläge dazu gehören. Bringen Sie ihm bei, dass es o.k. ist, wenn es heute schief geht, und dass es noch besser ist, es morgen erneut zu versuchen.*

*Es gibt bei allen Änderungen, persönlichen wie gemeindlichen, eine vorhersehbare Kurve. Wir starten mit Hoffnung: Jetzt wird alles besser. Wir laufen motiviert los. Aber dann kommt das Tal der Einsicht: Es ist schwieriger als wir dachten. Es gibt tatsächlich Widerstände. Es geht zwei Schritte voran und einen zurück. Kritiker weisen uns auf ernsthafte Schwachpunkte hin. Aber jetzt wissen wir, dass das dazu gehört. Wir geben nicht auf. Wir behalten das Zielbild vor Augen. Vielleicht justieren wir unseren Plan etwas nach. Aber wir machen weiter. Und am Ende der Kurve wartet auch wieder Zuversicht: Es kann gelingen.<sup>22</sup>*



*Und am Ende geht es drittens darum, dem Elefanten und seinem Reiter den Weg zu bereiten. Hier geht es darum, einen großen Irrtum los zu werden: den Irrtum, wir seien immer selbst an allem Schuld. Man nennt das eine falsche Attribution, eine unfaire Zuweisung.<sup>23</sup> Wir weisen dann uns oder jemand anderem die Schuld zu, obwohl es die ungünstigen und widrigen Umstände waren, die zu den Fehlern führten. Will man Veränderung, dann muss man auch die Umstände so verändern, dass Menschen sich ändern können. In einem Krankenhaus kam es immer wieder zu Fehlern bei der Medikamentenausteilung. Und man machte die Krankenschwestern dafür verantwortlich. Es stellte sich aber heraus, dass es für die Krankenschwestern nahezu unmöglich war, sich in der Zeit der Medikamentenvergabe konzentriert ihrer Aufgabe zu widmen. Erst als man dafür sorgte, dass sie ungestört blieben bei der Vorbereitung der Medikamentenausteilung (indem man ihnen diese Leuchtweste gab!), ging die Fehlerquote drastisch zurück.<sup>24</sup>*

*Manchmal reichen kleine Umstellungen in unserem Lebensumfeld, um dem Reiter wie dem Elefanten den Weg zu ebnen. Für mein Laufbeispiel kann das bedeuten: Ich bin zwar willens und motiviert,*

<sup>22</sup> Vgl. Ibid., 186.

<sup>23</sup> Vgl. Ibid., 196.

<sup>24</sup> Vgl. Ibid., 204-208.



*aber ich habe keine vernünftigen Schube, ich müsste erst einmal einen erfahrenen Läufer bitten, mich zu beraten, damit ich nicht alles falsch mache. Ich brauche vielleicht einen Freund, der stur am Samstag morgen um 8 vor der Tür steht und mich zum Laufen abholt. Ich lege abends die Laufsachen schon bereit, damit ich morgens nur noch hineinschlüpfen muss. Ich bereite meiner guten Absicht mich zu verändern den Weg.*

*Ich bin mir sicher, Sie können das übersetzen: auf die Idee, 5 Kilos abzunehmen, auf den Wunsch, mit Ihrem Partner wieder mehr Gemeinsames zu erleben, auf das Zielfoto, am Ende des Jahres ein fröhliches Familienfoto aufnehmen zu können, auf die gute Absicht, ein regelmäßiges geistliches Leben zu führen. Nur nehmen Sie sich bitte nicht alle Veränderungen gleichzeitig vor. Das war ein Kapitel „Handwerk der Veränderung“. Ein schönes Buch dazu haben die Brüder Chip und Dan Heath geschrieben; es heißt „Switch“ und handelt von vielen kleinen und großen Veränderungsgeschichten.<sup>25</sup>*

### **Gesprächsphase**

*Jetzt unterbreche ich für eine Gesprächsphase. Ich bitte Sie, jetzt einmal 10 Minuten zu viert oder fünft miteinander zu sprechen: Wie erleben Sie Veränderung? Wie kommt das für Sie in das rechte Verhältnis: Gottes Beständigkeit und der Druck sich immer wieder zu verändern? Und: Wenn Sie selbst nach Veränderung streben, was hat Ihnen dabei geholfen?*

### **Viertens: Wie Gemeinden sich ändern**

*Vielleicht haben Sie das schon viel eher erwartet: Was bedeutet das alles für unsere Gemeinden, in denen wir mitarbeiten. Ich muss hier jetzt ein paar Abkürzungen „einziehen“, sonst sitzen wir ja noch heute Abend im ersten Vortrag. Ich werde jetzt drei kurze Gedanken zur Veränderung in Gemeinden sagen. Ich werde also nichts zur großen kirchlichen Gesamtlage sagen, auch wenn es mich reizt. Und ich werde voraussetzen, dass in Ihrem Herzen ein bisschen Sehnsucht wohnt: Es könnte noch anders, schöner, besser, gesünder mit Ihrer Gemeinde werden. Dann helfen Ihnen vielleicht diese drei Schritte:*

#### **4.1 Womit Wandel beginnt**

*Der englische Theologe Phil Potter hat ein schönes kleines Buch über Veränderung geschrieben. Und darin zeigt er, dass im Grunde jetzt auch für die Gemeinde der Weg ganz ähnlich ist wie für uns als Einzelne. Egal ob die Veränderung uns aufgenötigt wird oder von uns ersehnt ist, es kommt darauf an: Gott ist verlässlich, und aller Wandel beginnt mit unserer Hingabe an Gott, und dann ist es auch ein Handwerk.<sup>26</sup>*

*Phil Potter beginnt sein Buch über „The Challenge of Change“ mit einer Betrachtung über das menschliche Herz. „The heart of the human problem is the problem of the human heart.“<sup>27</sup> Er schildert bestimmte liturgische Änderungen und Bauprojekte, die er in der Gemeinde vornehmen wollte.*

*Und er stellt fest: Ohne eine Veränderung des Klimas in der Gemeinde wird es auch keine Veränderung der Gemeinde geben. „The renewal of buildings, services, groups and programmes is always preceded by a renewal of the heart.“<sup>28</sup> Darum begann er nicht mit den Veränderungen in Strategie und Struktur, sondern „worked on these issues of heart, restoring relationships, addressing personal needs and working through unfulfilled expectations.“<sup>29</sup>*

*Potter nennt eine Reihe von Schritten, die zu dieser Erneuerung des Herzens gehören. Und die sind gar nicht einmal alle so „furchtbar fromm“:*

<sup>25</sup> Vgl. Ibid.

<sup>26</sup> Alle folgenden Zitate in diesem Abschnitt stammen aus: Phil Potter 2009.

<sup>27</sup> Ibid., 13.

<sup>28</sup> Ibid., 15.

<sup>29</sup> Ibid., 14.

- *New honesty (Neue Ehrlichkeit): eine brutal offene Bestandsaufnahme über den Zustand, in dem sich die Gemeinde befindet. Erreichen wir noch etwas? Nutzen wir unsere Ressourcen bestmöglich? Tragen wir etwas bei zum Aufbau des Leibes Christi? Zur Evangelisierung der Menschen? Ist das, was wir tun, Gottes bester Plan für uns?*<sup>30</sup>
- *New humility (Neue Demut): eine neue Bescheidenheit angesichts unserer Schwäche. Im Angesicht Gottes wird Jesaja (Jes 6) stolz und selbstbewusst, sondern demütig und offen für das, was Gott geben kann.*<sup>31</sup>
- *New hunger (Neue Sehnsucht): eine neue Sehnsucht danach, Gottes Kraft als wirksam zu erleben.*<sup>32</sup>
- *New kind of hurt (Es darf weh tun): die Bereitschaft, mit allem, was uns lieb und teuer ist, zu sterben, wenn das nötig ist, um der Gottesmission zu folgen. Das ist ein Opfer. Ich finde diesen Hinweis besonders wichtig. Potter erklärt den Unterschied zwischen Opfer und Kollekte mit einer alten Geschichte: Es ist die Geschichte vom Huhn und vom Schwein, die an einem Restaurant vorbeikommen, wo Ham and Eggs (Schinken mit Eiern) angepriesen werden. Da sagt das Schwein zum Huhn: Für dich ist das eine Kollekte, für mich ein Opfer. Oft geht es aber darum, etwas zu opfern, was teuer ist. In einer landeskirchlichen Gemeinschaft in Westfalen hatte die Nachkriegsgeneration unter großen Opfern das Gemeinschaftshaus errichtet. Aber nun war es zu klein, zu eng und zu unmodern und die Jüngeren wollten neu beginnen in einer Lagerhalle. Was würden die Alten tun? Eine von ihnen, bald 90 Jahre sagte: Verkauft das alte Haus. Jetzt ist eine neue Zeit. Das ist „sacrifice“, Opfer, nicht „offering“ (Kollekte).*<sup>33</sup>
- *New harmony (Neue Harmonie): Neue Harmonie bedeutet bei Potter die Klärung von Streit und Zerwürfnissen in der Gemeinde, die jede Veränderung lähmen würden.*<sup>34</sup>
- *New hope (Neue Hoffnung): Neue Hoffnung ist das Resultat dieses Prozesses – und damit stehen wir erst an der Startlinie zum Change Management.*<sup>35</sup>

#### 4.2 Das Mission Audit: Veränderung braucht eine Bestandsaufnahme

Dieser zweite Gedanke ist im Grunde nur ein kurzer Werbeblock für ein ausgezeichnetes kleines methodisches Werkzeug, das Hans-Hermann Pompe und sein Team am EKD-Zentrum Mission in der Region vorgelegt haben: Das Mission Audit.<sup>36</sup>

Ein Mission Audit - was ist das? Audit kommt vom lateinischen „audire“ = hören: Mit einem Audit fragen wir: „Entspricht das, was wir tun, leben, glauben und verkündigen, unserem Auftrag?“<sup>37</sup>

Wie gesagt: nur ein kurzer Werbeblock. Mit dem kleinen Heft des EKD-Zentrums können Sie als Mitarbeiterkreis, Leitungsgruppe, Presbyterium einen Gesundheitscheck Ihrer Gemeinde durchführen, wenn es Ihnen darin geht, dass Ihre Gemeinde gesund ist, wenn sie auch missionarisch ist. Das Audit geht an einigen ganz einfachen Fragen entlang:

- Sie diskutieren erstens miteinander die Frage: Wozu sind wir da? Was ist eigentlich unsere Mission? Könnten wir den Auftrag Gottes für unsere spezielle Gemeinde in wenigen Worten konkret benennen? Oder erleben wir Gott gerade irgendwo auf besondere Weise am Werk?

30 Vgl. Ibid., 15-19.

31 Vgl. Ibid., 19-23.

32 Vgl. Ibid., 23-25.

33 Vgl. Ibid., 25-27.

34 Vgl. Ibid., 28f.

35 Vgl. Ibid., 29-31.

36 Vgl. zum Folgenden durchgängig: Zentrum "Mission in der Region" 2015.

37 Ibid., 3.

- *Was ist zweitens unsere Rolle hier am Ort? Wir fragen jetzt mal nicht nach dem Ergehen der Gemeinde, sondern von außen: Was würde hier fehlen, wenn es unsere Gemeinde nicht gäbe? Sehr hilfreich finde ich auch die Frage, für wen wir tatsächlich da sind, für ein paar wenige treue Anhänger oder für viele Menschen, die hier leben?*
- *Nun kann man sich da ja furchtbar über sich selbst täuschen. Also fragen wir drittens mal die Menschen selbst, die Anwohner, Verantwortliche in der Kommune oder in Vereinen. Was würde wohl der Bürgermeister antworten, wenn wir ihn fragen: Was könnte unsere Gemeinde für Sie tun?*
- *Viertens schauen wir mal auf unsere Beziehungen. Menschen kommen neu zum Glauben, wenn sie gute Beziehungen zu überzeugenden Christen haben. Zu wem haben wir gute Beziehungen, der noch nicht vom Evangelium berührt ist? Für wen beten wir? Was tun wir, um diese Menschen in Kontakt mit der Gemeinde zu bringen?*
- *Fünftens schauen wir noch einmal nach außen und betrachten genau die Lebensumstände der Menschen. Wer wohnt hier? Wo gibt es Sorgen? Um wen kümmert sich niemand? Wo gibt es auch Stärken, wo warten nur Menschen, dass man sie bittet mitzuhelfen?*
- *Sechstens fragen wir mal über den Tellerrand der Kirchengemeinde hinaus. Wer ist denn noch in unserer Region christlich unterwegs? Könnten wir nicht manches mit anderen zusammen machen? Oder könnten wir nicht manches auch lassen, weil es andere besser machen? Wie kommen wir dazu, mit anderen Gemeinden ein Bündnis zu schmieden: Gemeinsam unterwegs in Gottes Mission für unsere Region?*
- *Und dann dürften wir klarer sehen, wenn wir diese sechs Überlegungen zusammenfassen. Wir können Gott danken für das, was schon gut läuft. Und wir können ihn auf dieser Basis fragen: Herr, wo sollen wir uns ändern? Und welche Schritte sind dann nötig?*

#### 4.3 Veränderungshandwerk in Organisationen

*Ein letzter Schritt. Stellen wir uns vor: In unserer Gemeinde ist diese Bilanz ein bisschen ernüchternd ausgefallen. Die Verantwortlichen stellen fest: „Unsere Umgebung hat sich völlig verändert, aber wir haben uns nicht verändert. Die Menschen kommen nicht mehr von selbst zu uns, die Abstände sind viel größer geworden. Unsere Ideen, wie wir Menschen auf das Evangelium aufmerksam machen können, haben früher gute Wirkungen gezeitigt, aber heute klappt das eigentlich nicht mehr. Die Fragen der Menschen sind andere, unsere Antworten sind dieselben geblieben. Unsere Strategien sind veraltet, unsere Strukturen passen nicht. Wir müssen uns ändern.“*

*Nun bleiben die, die zu dieser Einsicht kamen, dabei nicht stehen. Sie haben sogar gute Ideen: „Wir müssen uns stärker öffnen. Unsere Kreise sind zu sehr mit sich selbst beschäftigt. Wir müssen mehr Mitarbeiter gewinnen. Wir brauchen einen neuen Zugang zu den sozial schlechter gestellten Menschen in den Hochhäusern. Wir sollten den alten Glaubenskurs durch etwas Neues ersetzen. Unser alternativer Gottesdienst hat sich eigentlich überlebt.“*

*Die Einsicht ist da, und es gibt neue Ideen. Und trotzdem tut sich nichts. Die Änderung greift nicht. Die Gemeinde bewegt sich nicht. Woran liegt das?*

*Eine erste Erklärung hat damit zu tun, dass auch Gemeinden nicht immer große Freunde von Veränderung sind. Everett Rogers hat gezeigt, dass Menschen in allen menschlichen Gemeinschaften sehr verschieden auf Veränderungen reagieren. Manche preschen mit guten Ideen voran, andere sind schnell begeistert, eine dritte Gruppe ist willig mitanzupacken. Aber ein Drittel der Menschen sind eher zögerlich und schauen erst einmal zu, ob sich das Neue bewährt. Und einige bremsen eher, haben Vorbehalte, sorgen sich, weil das Alte vertraut ist, das Neue aber riskant und unsicher.*

*Hinter dieser Einsicht steckt keine Wertung. Das Verhalten jeder Veränderung gegenüber hat auch mit den tiefen Strukturen unseres Charakters zu tun. Manche lieben Veränderung, sie sind in diesem Sinne geradezu „neu-gierig“, andere halten treu am Bewährten fest. Das können sie selbst bei sich auch nicht von heute auf morgen ändern. Und wenn es gut geht, bleiben alle beieinander und fördern so etwas wie einen behutsamen Wandel, der bewahrt, was bewahrenswert ist, und verändert, was sich ändern muss.*

*Ein nüchterner Hinweis bleibt uns nicht erspart: Trotz allem drohen nämlich an den extremen Rändern die großen Konflikte: Ungeduldige Neuerer, denen die Gemeinde nie schnell genug ist, aber auch hartnäckige Bewahrer, die noch in 10 Jahren der kleinsten Veränderung widerstehen werden. Die Ersteren zu bremsen, auf die Letzteren nicht zu lange einzugehen, kostet für Leiter immer viel Kraft. Es ist aber „alternativlos“. Diese Konflikte sind letztlich unvermeidbar.*

*Beim Veränderungshandwerk oder Change Management fragt man nun: Wie kann man in Organisationen nötige Veränderungen geschickt einleiten, kompetent begleiten und erfolgreich abschließen? Das ist ein Handwerk. Und es geht nicht ohne Gebet. Es ist beides: Handwerk und Gebet.*

*Und bei diesem Handwerk passieren häufig bestimmte Pannen. John Kotter hat sich auf die Pannen beim Verändern konzentriert. Sehr ermutigendes Forschungsgebiet! John P. Kotter sagt: Es sind in der Regel acht, eng aufeinander bezogene Fehlerquellen im Handwerk guter Führungsarbeit.<sup>38</sup> Es ist eine Kette von Fehlern, und dabei hängt einer am anderen. Es reicht, wenn schon der erste Fehler begangen wird, dann wird der gesamte Rest schwierig.*

*Stellen wir uns also vor, einige wichtige Mitarbeiter, darunter eine Pfarrerin und ein Presbyter, spüren, dass sich die Gemeinde fast nur noch mit sich selbst beschäftigt. Die Welt um uns herum ist kaum noch im Blick. Weder die Sorge um die Armen noch der Wunsch, dass Menschen neu zum Glauben finden, sind wichtige Themen. Sie möchten das ändern. Sie möchten im Neubaugebiet einen Laden mieten und dort Angebote für Kinder machen. Sie hoffen, dort auch Erwachsene zu erreichen und denken schon an einen Glaubenskurs in diesem Ladenlokal. Aber die Gemeinde „is not amused“: Es finden sich kaum Freiwillige. Die Hochaktiven verweisen auf ihre Überlastung. Das Presbyterium findet die Idee zu teuer. Der Bibelkreis findet, wir sollten lieber wieder eine klassische Evangelisationswoche durchführen. Einer der Pfarrer findet, dass erst der Umbau des Gemeindehauses dran ist. Tun wir einen Moment lang so, als sei die Idee dieser kleinen Gruppe innovativer Christen dennoch die richtige. Warum scheitern sie? Und es ist ja klar, gemeint ist: Was sollten sie denn tun?*

1. *Es gibt kein Empfinden für die Dringlichkeit von Veränderungen. Die Mehrheit in der Gemeinde ist eigentlich ganz zufrieden damit, wie alles läuft. Schließlich geben sich ja alle viel Mühe. Und es kommen doch immer noch Menschen, denen es bei uns gut gefällt. Die englischen Bischöfe sagen uns Deutschen manchmal: Ihr habt immer noch zu viel Geld, Euch geht es noch zu gut.*
2. *Wichtige Schlüsselpersonen der Gemeinde sind nicht mit an Deck. Es gibt keine starke Crew von Menschen, die als fähig und vertrauenswürdig gelten und sich hinter das neue Projekt stellen. Menschen, die auf Grund ihrer Stellung oder ihres Ansehens zu den „Säulen“ der Gemeinde gehören, wurden nicht eingebunden. Es wurde zu wenig kommuniziert und nun ist das Team, das den Wandel ins Auge fasst, einfach zu schwach.*

*Manchmal wundern sich Leiter in der Gemeinde, warum alles so schwer ist; ihre Ideen sind doch so gut. Sie haben das doch gerade beim Willow Creek Kongress gelernt oder in der Weiterbildung im Pastoralkolleg. Aber sie haben nicht genug kommuniziert und sich selbst Opposition geschaffen, indem sie Schlüsselpersonen aus dem Presbyterium nicht einbezogen haben. In so komplexen sozialen Gebilden wie Gemeinden muss das aber scheitern. Es braucht viele, die mithelfen. Und gerade die mit Einfluss und Amt sollte man dann nicht gegen sich haben.*

<sup>38</sup> Vgl. zum Folgenden durchgängig: John P. Kotter 1996.

*Es ist besser, manche Kritiker mit an Bord zu nehmen als sich gegen sie abzustrampeln. Fürchten Kritiker z.B., dass bei der neuen Orientierung nach außen manche drinnen nicht mehr genug Beachtung finden, so ist es doch besser, sie achten als Teil des Teams darauf, dass das nicht passiert, als wenn sie von außen misstrauisch zuschauen.*

*Insgesamt bedeutet das: Der entscheidende Schritt ist der Schritt vom Ich zum Wir. Solisten sind bei Veränderungen von komplexen sozialen Gebilden wie Gemeinden völlig überfordert. Als Christen sollten wir das wissen: Der Leib braucht das abgestimmte Miteinander der vielen. Der einsame Mund, der immerzu sagt, wo es lang geht, hat allenfalls noch den ebenso einsamen Zeigefinger auf seiner Seite, der dauernd mahnend in der Luft steht. Der Weg muss vom Ich zum Wir führen, d.h. wir brauchen starke Teams, und alle Zeit, die wir dafür investieren, ist gut investierte Zeit.*

3. *Man hat einfach die Bedeutung einer klaren und attraktiven Vision unterschätzt. Die Ziele werden eher als „dröge“ Notwendigkeiten verkauft. Das verlockt niemanden dazu, Opfer zu bringen und auch über Durststrecken hinwegzukommen. Der Reiter hat vielleicht Einsicht, aber der Elefant verspürt keine Neigung sich anzuschließen. Wer Neues dadurch befördern will, dass er nur noch meckert und der Gemeinde zeigt, wie unzureichend sie ist, wird nichts gewinnen. Eine Vision könnte ganz anders motivieren, z.B. die Vision von einem veränderten Stadtviertel, von Kinder und Jugendlichen, die das Leben mutig in Angriff nehmen, und denen der Glaube das Herz stark macht usw. Woher kommt eine Vision? Ich halte das für einen eminent geistlichen Prozess. Wir nehmen uns Zeit, hören gemeinsam auf Gottes Verheißungen in der Bibel. Vielleicht gehen wir einmal betend durch unseren Stadtteil oder unser Dorf und fragen: Herr, was bricht dein Herz an diesem Ort? Wo willst Du etwas Neues? Betend und denkend fragen wir: Was ist Deine Verheißung für uns hier? Und dann malen wir unser gemeinsames Hoffnungsbild. Was kann hier bei uns möglich sein, wenn wir uns auf den Weg machen und wenn Gott seine Verheißungen erfüllt?*
4. *Manche versäumen es, diese Vision auch regelmäßig, d.h. wieder und wieder verständlich und klar zu vermitteln. Also: Sie haben eine Vision. Aber Sie versäumen es, Debatten und Entscheidungen im Tagesgeschäft immer wieder auf die große Vision zurückzubeziehen. Es ist ein massiver Irrtum, dass die Vision doch jedem klar sein muss und allen immer vor Augen steht. Andy Stanley sagt treffend: „Visions don't stick“ – Visionen kleben nicht, sie gehen schnell wieder verloren. Man muss sie sichtbar machen, man muss sie immer wieder erzählen, und man muss selbst vorleben, worum es geht. Walk the talk!*
5. *Aber auch wenn die Dringlichkeit jedem vor Augen steht, ein starke Koalition vorangeht, eine starke Vision allen immer wieder phantasievoll vor Augen gemalt wird – es kann dennoch alles schief gehen. Schuld daran können Hindernisse in der Struktur sein, die nicht aus dem Weg geräumt werden: unzureichende Ausstattungen, wichtige Mitglieder, die still oder laut Widerstand leisten, viel zu viel Bürokratie, endlose Sitzungen usw. Reiter und Elefant sind sich einig, aber der Weg ist einfach zu steinig.*
6. *Aber selbst wenn jeder weiß, dass sich etwas ändern muss, und hofft, dass sich alles in Richtung einer leuchtenden Vision verändert, und eine Crew von glaubwürdigen Menschen immer wieder die Richtung weist und obendrein alles Nötige organisiert wird – es kann immer noch Probleme geben. Die ganze Sache verliert nämlich an Schwung, wenn es nie erste Erfolge zu feiern gibt. Es wird auf Dauer sehr mühsam, wenn nie Meilensteine auf dem Weg erreicht werden und nie allen für den Einsatz bis hierher gedankt wird, so dass sie wieder motiviert werden, weil sie sehen können: Es geht voran – und zwar in die richtige Richtung. Ein Laden ist gemietet, er ist neu angestrichen, nächste Woche kommen die ersten Kinder zur neuen Schularbeitshilfe, ein Jugendlicher hat den Schulabschluss geschafft, vier Erwachsene haben am ersten Glaubenskurs teilgenommen – und all das feiern wir.*

7. *Andererseits kann man auch zu früh erklären, dass die Schlacht geschlagen ist und der Sieg errungen wurde. Tiefgreifende Veränderungen brauchen oft Zeit. Wenn also die kleinen Siege zu ausgiebig gefeiert werden, lässt der Eifer nach. Es war ja eine harte Zeit – und jetzt müssen wir einfach einmal etwas langsamer machen! Die verfrühte Siegesfeier nimmt allem den Schwung.*
8. *Aber auch wenn das Timing gut gelingt und die Menschen, die die Dringlichkeit empfinden und zugleich der Vision folgen, die ihrem Führungspersonal vertrauen und gut ausgerüstet werden, die schon ein wenig feiern, dann aber die nächste Runde des langen Laufs in Angriff nehmen – auch dann kann alles noch scheitern, wenn das Neue nicht in die Kultur der Gemeinde fest eingepflanzt wird, so dass jeder dauerhaft weiß: Bei uns wird das so und so gemacht. Das sind unsere wichtigsten Werte: Wir sind für andere da. Wir sind gastfreundlich. Und noch wichtiger: Wir müssen da sein, wo die Menschen jetzt gerade sind und schauen, was Gott da, bei ihnen, vorhat.*

*John Kotter zeigt, wie diese acht Probleme ineinander greifen. Und er ist überzeugt, dass an genau diesen Hindernissen viele Veränderungsprozesse scheitern. Es ist eine Führungsaufgabe Geistlicher Leitung, den ganzen Weg im Blick zu haben: vom ersten Empfinden der Dringlichkeit einer Veränderung bis zur Verankerung des Neuen in der Gemeindekultur.*

*Und damit bin ich am Ende: Veränderung geschieht, mal gewollt, mal ungewollt. Alles Lebendige unterliegt dem Wandel. Gott ist der eine feste Fels, der verlässlich ist, auch wenn wir durch Veränderungen hindurch gehen müssen bzw. wollen. Und dann gibt es den christlichen Zweitakt: Bete und Arbeite. Davon wollte ich Ihnen heute etwas berichten. Vielen Dank für Ihr Interesse und Ihre Geduld.*

### **Bibliografie**

- Clausen, Matthias: *Ich denke, also bin ich hier falsch? Glauben für Auf- und Abgeklärte*. Asslar 2011
- Haidt, Jonathan: *The Happiness Hypothesis: Finding modern truth in ancient wisdom*. New York 2006
- Heath, Chip und Heath, Dan: *Switch. Veränderungen wagen und dadurch gewinnen*. Frankfurt/M. 2011
- Keller, Timothy: *Center Church. Doing Balanced Gospel-Centered Ministry in Your City*. Grand Rapids 2012
- Kotter, John P.: *Leading Change*. Boston 1996
- McGrath, Alister: *C.S. Lewis. Prophetischer Denker. Exzentrisches Genie*. Gießen 2014
- Potter, Phil: *The challenge of change. A guide to shaping change and changing the shape of church*. Abingdon 2009
- Zentrum "Mission in der Region" (Hg.): *Gut & Gerne. Ein Audit für Mission in Gemeinde und Region*. Dortmund 2015