

Anne Reichmann, Hamburg

Die Not wenden. Abschied, Angst und Wandel in Organisationen

Oberkirchenrat Stuttgart, 9. 6. 06

1. Einleitung

Heute stehen die Menschen in der Kirche in einem fundamentalen Umbruch, und zwar überall: Ich in der Nordelbischen Kirche, Sie hier in Württemberg, und wenn ich nach Westfalen oder Bayern gehe, dann stoße ich auf vergleichbare Fragen und Probleme: Alle sind mit Veränderungen beschäftigt, die nicht nur die Inhalte der Arbeit, sondern ihren Rahmen betreffen: Es müssen Häuser, Kirchen, Standorte aufgegeben werden,- es müssen Menschen entlassen werden, es muß viel zusätzliche Arbeit aufgewandt werden, um in neuen kleineren Strukturen kirchliche Arbeit zu tun.

Was sein wird, wissen wir noch nicht. Was war, ist uns lieb und teuer, hat uns Sicherheit gegeben, hat manchmal auch genervt und gestört. Dazwischen die Gegenwart: Wir stehen dazwischen.

Es bedeutet in jedem Fall Verunsicherung. Für alle, die sich darauf einlassen. Verunsicherung auszuhalten, ihr nicht auszuweichen, sie nicht zu überspringen oder bevor etwas in Bewegung kommt, gleich nach neuen Sicherheiten zu suchen, das ist ungeheuer schwer. Denn es macht große Angst. Mit diese Angst kann unterschiedlich umgegangen werden, und davon soll heute die Rede sein.

Aber bevor wir den Blick auf uns selbst, auf die Kirche richten, würde ich gern einen Schritt zurücktreten und schauen, wie es anderswo aussieht, um die Kirche herum, in der Gesellschaft, in der wir leben. So kommt die eigene Betroffenheit ins Verhältnis und in Kontakt mit einer insgesamt verunsichernden Realität.

Wir leben insgesamt in einer Zeit rasanter Veränderungen.

Vor allem sind die Veränderungen selbst nicht mehr das, was sie einmal waren.

Die Veränderungen haben ihren Charakter verändert, und darauf muss man sich neu einstellen.

Zweierlei ist anders geworden:

Das eine: Es wird vermutlich nicht mehr so sein, dass eines Tages wieder Ruhe einkehrt. Vielleicht sind permanente Veränderungsprozesse in Zukunft das einzige, worauf man sich wirklich verlassen kann.

Das andere: Die Veränderungen sind nicht mehr unbedingt mit der Perspektive verbunden, dass etwas besser wird, sondern vielleicht auch damit, dass etwas aufhört oder stirbt.

Ich glaube, dass viel davon abhängt, ob und wie wir in diesen Prozessen einen eigenen Standort finden, wie wir mit den eigenen Ängsten umgehen und wie wir die von anderen Menschen aufnehmen können.

2. Ein Blick in die Gesellschaft:

2.1. Beschleunigung

Veränderungen haben noch nie in der Geschichte eine derartige Geschwindigkeit gehabt wie heute. Wir sind von ihnen betroffen, aber wir übersehen sie nicht.

Es ist schwieriger geworden, etwas zu begründen, das bleibt, ein Unternehmen, ein Projekt, eine Ehe.

Die Dynamik der Neuentwicklungen wird angetrieben von der internationalen Konkurrenz und der **Globalisierung der Märkte**. Das gesellschaftliche Leben fällt unter das Diktat des Unternehmensmodells. **Hier wird ein Schema, das in gewinnorientierten Unternehmen entwickelt wurde**, auf die Vielfalt verschiedenster nicht gewinnorientierter Unternehmen angewandt: Krankenhäuser, Strafanstalten, öffentliche Behörden, Kirchengemeinden und Theater werden nach demselben Modell gesteuert, das gegenüber den konkreten Arbeitsfeldern und Inhalten gleichgültig ist.¹

Die Art, wie Unternehmen erfolgreich geführt werden, überträgt sich auf Politik, Institutionen, bestimmt zunehmend auch den Alltag und das Leben der Menschen. Die Entwicklung ständig neuer Produkte lässt die, die da sind, schneller veralten und **mit der entstehenden Warenfülle geht eine große Entwertung einher**.

Auch menschliche Fähigkeiten und Fertigkeiten veralten viel schneller und werden dadurch entwertet, dass sie ersetzt werden durch Techniken und Maschinen, die natürlich perfekter sind. Arbeitslose sind Menschen, die mit dem, was sie können, nicht mehr gebraucht werden, und entsprechend nutzlos und wertlos fühlen die sich.

Das bringt eine große **Verunsicherung** mit sich: Manche Entwicklungen sind kaum noch nachzuvollziehen, weil sie Teil unübersehbarer Zusammenhänge sind. Manche Normen, an denen man sich orientieren konnte, werden einfach überholt. Die Alten können die Jungen nicht mehr hinreichend vorbereiten. Das Ganze ist nicht mehr zu übersehen für einen einzelnen Menschen. Alle leben in Teilwelten, sind Spezialisten geworden, und damit geht auch eine bestimmte Blindheit für Anderes einher.

Vor allem diejenigen, die mit Räumen zu tun haben und sich binden an Orte, Menschen, Dinge, haben es unter diesen Umständen schwer: Mütter, Kinder, Alte, Tiere, Landschaften. Und die, die mobil und schnell sind, - das sind die Gewinner. Am schnellsten und am ortsungebundensten aber ist das Geld. Und das Geld hat in der Tat eine dominante Bedeutung für das gesellschaftliche Leben bekommen.

Es gibt Gewinner und es gibt Verlierer. Armut und Reichtum spitzen sich zu und verteilen sich anders. Ein sehr ungleiches Netzwerk mit ungleichen Interessen ist bestimmt von der Dominanz einiger Menschen und dem Ausschluß, der Exclusion anderer Menschen und Menschengruppen.

Die Beschleunigung ist für Mensch und Natur eine Überforderung. In diesem Sinne wird vorstellbar, warum Günther Anders den Menschen ein *antiquiertes Geschöpf* nennt. Er kann mit seinen eigenen Erfindungen nicht Schritt halten.

2.2. Individualisierung - Enttraditionalisierung

Die zweite Tendenz, die ich beschreiben möchte: **Individualisierung und – eng damit zusammenhängend - Enttraditionalisierung**:

Menschen leben nicht mehr in selbstverständlichen tragenden Gemeinschaften, in denen ihre Rolle feststeht wie früher für den Sohn des Bauern, der natürlich den Hof übernimmt. Traditionen sind abgebrochen oder stehen in Frage; die Religion, sagt Thomas Luckmann, ist unsichtbar geworden. Es gibt sie in unzähligen Formen, aber sie hat sich aus den großen, den sichtbaren Organisationen zurückgezogen. Sie wird zur Privatsache, zu einer Sache, die man wählen kann, die man sich selbst auch zusammenstellen kann aus unterschiedlichen Traditionen. Man muß sich keiner verbindlichen Autorität mehr unterordnen. Die Kirchen büßen gesellschaftlich an Bedeutung ein.

Die Menschen können und müssen wählen, ihr eigenes Leben leben, sie müssen ihre **eigene Biographie schreiben**; sie müssen sich sogar mehrmals im Leben neu entscheiden, in welchen Formen sie leben und arbeiten wollen.

Das bedeutet einen großen **Freiheitsgewinn**, aber auch die Qual der Wahl; das bedeutet auch ein erhöhtes Risiko und eine fundamentale **Entwurzelung**.

Gleichzeitig gibt es eine Menge Zwänge, wenn man mithalten will. Das Individuum heute zu dem Ort geworden, wo Sinn gestiftet werden muß, wo zusammengehalten werden muß, was gesellschaftlich auseinander fällt.

Die Folge ist ein **Leben in einem beständigen Widerspruch**: Das Individuum erfährt eine sehr positive Aufwertung gegenüber früheren Zeiten und ist andererseits als Einzelnes recht bedeutungslos und überflüssig. Auf ihm liegt die ganze Last der Verantwortung, aber es kann nicht viel ausrichten. Es wird auch weniger gebraucht.

Die Angst vor Arbeitslosigkeit und Verarmung ist wohl eine der häufigsten Ängste heute, denn Arbeitslosigkeit bedeutet in einer Gesellschaft, in der Erwerbsarbeit und Leistungsfähigkeit dermaßen bedeutsam sind, Verarmung, Kränkung, **Ausgrenzung und Auflösung der Strukturen**, die das alltägliche Leben tragen. Hinzu kommt, dass für die Arbeitslosigkeit die Betroffenen selbst verantwortlich gemacht werden, obwohl eigentlich jeder weiß: Sie ist strukturell, sie wird zunehmen, und sie trifft viele Menschen, die ausgesprochen gut arbeiten und die sehr leistungsfähig sind.

Wo Halt verloren geht, nimmt die Angst zu. Und die Abwehr, die als Schutz gegen die Angst eingesetzt wird. Verweigerung und Protest, Ressentiment und innere Emigration, Misstrauen und Entwertungen, kämpfen und flüchten – : Davon ausgehende Dynamiken bestimmen momentan das Klima in vielen Institutionen, und eine wichtige Leitungsaufgabe ist es, sie als Ausdruck von Angst und Verunsicherung zu sehen, sie zu kanalisieren, ihnen begrenzten Raum zu geben, in dem sie sich ausdrücken und verwandeln können, damit sie nicht dauerhaft schädlich werden für das Ganze.

3. Konsequenzen für die Kirche?

Von dieser Dynamik der Verunsicherung sind fast alle Menschen inzwischen mehr oder weniger betroffen.

Die Kirche ist aber Heimat für viele Menschen, ein Ort der Zuflucht. Hier suchen sie Sicherheit, Akzeptanz, Solidarität, Wärme. Und ausgerechnet hier gerät auch alles in den Strudel von Veränderung und Ungewissheit. So wird der Widerstand, den es in vielen Gemeinden gibt, verständlich: Manchmal wird schlicht die Realität ignoriert, dass die Kirche wirklich in Not ist, in einer Krise. Es sind nicht einfach gemeine Leute, die Spaß daran haben, alles umzukrempeln. In dieser Phantasie drückt sich eine Angst aus: Die nehmen uns alles weg, was uns wert und teuer war. *Die* sind dann oft die Leitenden. So hat man einen Schuldigen gefunden für die eigene Lage; man kann sich wehren und kämpfen und muß sich nicht selbst verändern und nach Lösungen suchen.

Aber eigentlich wissen wir: Wir werden uns von vielem trennen müssen, von lieb gewordenen Gebäuden, von vertrauten Orten, von sinnvollen Arbeitsfeldern und Beziehungsnetzen, die nicht nur für die Arbeit, sondern für das ganze Leben von Bedeutung waren. Gewohnheiten, Identifikationen, Vorstellungen und Perspektiven müssen aufgegeben werden. Manche haben das schon hinter sich. Andere brauchen sich noch gar nicht klar zu machen, dass es auch sie betreffen kann. Auf einmal gibt es Rivalitäten und Konkurrenzen. Für Menschen, die der Kirche angehören ist das besonders schwer.

Dabei tritt zutage, dass die Kirche eben nicht ein Arbeitsgeber ist wie andere auch, sondern dass Kirche Heimat ist, vollgefüllt mit Versprechungen, die nun in Anspruch genommen werden. Ein Bild von Kirche zerbricht gerade, weil es der Realität nicht mehr standhält: Das Bild der Mutter Kirche, die ihre Gaben austeilt und die ihre Kinder beisammen hält. Wer an die-

sem Bild festhält, wird sich wohlmöglich voller Enttäuschung und voller Groll abwenden und versuchen, der Kirche Schaden zuzufügen.

Leitende sind herausgefordert, in einem Feld von Verletzungsgefahren und Risiken für die Kirche als Ganzer, Entscheidungen zu treffen und durchzusetzen, die von vielen nicht gewollt sind und von den Betroffenen als feindselig erlebt und bekämpft oder aber depressiv hingenommen werden. Leitende können in dieser Situation nicht unschuldig bleiben und sind herausgefordert, Schuld auf sich zu nehmen.

Versagungen wie Kürzungen und Kündigungen auszusprechen und die entsprechenden Reaktionen auszuhalten,- das war bisher nicht nötig, das hat es in diesem Ausmaß nicht gegeben, das haben die wenigsten leitenden Personen gelernt und erst recht nicht gewollt. Dazu müssen alle nun in ein Verhältnis treten. Schwer ist das vor allem aber die, die bisher großzügig sein konnten und jetzt zu Versagenden werden, die ihre Täterschaft annehmen müssen, wenn sie nicht durch unklares Verhalten noch größere Verwirrung und Verletzungen anrichten wollen. Dabei schuldig zu werden ist unausweichlich.

Von vielen Leitenden höre ich, dass sie sich überfordert fühlen, fachlich, menschlich oder in ihrer Rolle. In Veränderungsprozessen ist eine Kompetenz im Umgang mit Menschen und institutionellen Realitäten verlangt, die von vielen mitten in diesen Prozessen erst erworben werden muß und die Unterstützung braucht. Unterstützung kann sich nur holen, wer sich eigene Hilflosigkeit zugestehen kann. Und das ist sehr schwer in einer Situation, wo alle Augen auf die Leitung gerichtet sind und von dort her Orientierung erwarten.

Es lastet ein großer seelischer Druck auf allen Ebenen – Kirchenleitung, Dienste und Werkebene, Kirchenkreis- und Kirchenvorständen. Der finanzielle Druck nötigt Entscheidungen auf, die noch gar nicht gereift sind, die sich im Nachhinein möglicherweise auch als falsch erweisen werden.

Man neigt dazu, sich nur noch auf das Naheliegende, Bedrohliche zu konzentrieren, zu sichern, was zu sichern ist. Aber dann verliert man den Blick für das Ganze. Dann wird die primäre Aufgabe der Organisation, das eigene Überleben zu sichern. Und eben das garantiert das Überleben nicht.

Die Kirche hat nur dann eine Zukunft, wenn sie den Menschen in dieser Gesellschaft einen Dienst erweisen kann. Dazu ist der Blick in die Gesellschaft nötig: Was ist da los? Was brauchen die Menschen von der Kirche? Wenn die Zeiten sich gesellschaftlich ändern, dann sind auch seitens der Kirche Neuanpassungen nötig. Die Aufgabe der Kirche muss neu formuliert werden. Organisationen, die nicht in der Lage sind, in Kontakt mit der Umwelt sich zu verändern, die sich abschließen, hören auf lebendig zu sein und erstarren irgendwann.

4. Umgang mit Veränderungsprozessen

Veränderungen bringen immer Verunsicherung mit sich. Für alle Beteiligten. Leitende müssen Veränderungen gestalten. Es ist gut, wenn sie aus eigener Erfahrung wissen, was das für das subjektive Erleben bedeutet.

Verunsicherung macht zeitweise schwach und hilflos und deshalb auch wütend; das macht Angst; deshalb vermeiden wir sie. Wir halten fest an dem, was wir kennen und an dem, was wir können. Manchmal krampfhaft. Veränderungen werden zunächst als Kränkung, als Entwertung dessen erlebt, was bis dahin getan wurde.

Es klingt paradox, aber wenn ich in einem Veränderungsprozeß nicht nur Objekt sein will, sondern Subjekt, dann muß ich aus der Opferrolle in eine Täterrolle hineingehen, und d. h. mitten hinein in eine verunsichernde Situation, die ich nicht kenne und deren Ausgang ich nicht weiß. Vielleicht ist das die Herausforderung: **Auf schwankendem Boden Halt zu finden**, sich bewegen zu lernen. Wer auf schwankendem Boden starr stehen bleibt, fällt um.

Wir müssten tanzen lernen. Von hier aus könnte etwas Neues entstehen, in dem wir nicht nur Ausgelieferte sind.

Das ist ein theologisches Thema. Mein Eindruck ist, dass Theologie in den letzten Jahren vor allem in Leitbildern und Konzepten vorkommt; aber an den Stellen, wo der Glaube nicht nur propagiert, sondern für uns selbst not-wendend werden könnte, dort ist es manchmal merkwürdig leer.

Geschichten, die unmittelbar mit unserer gegenwärtigen Situation verknüpft werden können, sind etwa die Geschichte von der Sturmstillung, in der Jesus zum Entsetzen der Jünger vorn im Boot schläft. Oder die Geschichte vom sinkenden Petrus: Du Kleingläubiger, sagt Jesus zu ihm: Warum hast du gezweifelt?

Eine Krise ist eine Krise. Ob daraus eine Chance wird, das weiß man immer erst später. In einer Krise hat man Angst. In einer Krise muß man von Vertrautem Abschied nehmen; das tut weh. Man muß sich trennen, man muß trauern, man muß es ertragen, schuldig zu werden und neue Wege zu gehen. Und das braucht Mut.

Leitende sind in dieser Situation in doppelter Weise herausgefordert: Sie müssen anderen Unterstützung geben in einer Situation, von der sie auch selbst betroffen sind. Sie brauchen mehr denn je den institutionellen Rückhalt ihrer Organisation, sie sind selbst hilfebedürftig und brauchen selbst Beratung. Im Alleingang sind diese Fragen nicht mehr zu bewältigen.

Es gilt sich darauf zu konzentrieren, was die eigentliche eigene Aufgabe ist und vor allem: was ihre Grenze ist. Es geht drum sich auf die Möglichkeiten, also die Macht, aber auch auf die Ohnmacht zu besinnen – im Blick auf das Ganze der Kirche.

Wir haben eine Menge, und wir können eine Menge machen.

Die Kirche hat Potenziale, die es anderswo nicht gibt, z. B. Ruheinseln inmitten der Hektik des täglichen Lebens, Stilleinseln mitten im Gelärme der Stadt. **Die Kirche hat mit ihren Kirchenräumen, mit ihren Texten, Geschichten, Psalmen und Bildern, Symbolen und Ritualen einen Schatz, der einfach da ist.** Das alles müssen wir nicht machen. Es ist schon da. Auch für uns selbst. Ich denke etwa daran, daß das „Fürchte Dich nicht“ eine zentrale Botschaft des Evangeliums ist.

Hier sind uralte elementare menschliche Erfahrungen tradiert über Geburt und Tod, über Leben und Sterben. Diese Schätze sind gefragt, aber es gibt die Notwendigkeit, sie so zu vermitteln, dass sie anknüpfen an die Fragen, die sich den Menschen heute stellen. In dieser Hinsicht hat die Kirche vielleicht mancherorts den Anschluß verloren.

Was die Kirche den Menschen in der Gesellschaft zu bieten hat, das brauchen die Menschen in der Kirche vor allem auch selbst, dieses Wissen über Wandel und Gottvertrauen, die Geschichten von Auszug und Abschied. Es geht hier wie dort darum, neben der Arbeit an den Strukturen Räume zur Verfügung zu stellen, in denen das Lebendige Raum und Zeit hat zu leben und zu wachsen, zu gedeihen und zu Ende zu gehen. **Räume, in denen Wachstum und Entwicklung geschehen kann,** die Zeit braucht. Räume, in denen wertgeschätzt wird, was ansonsten nicht zählt, weil es sich nicht rechnet.

5. Arbeit an den Strukturen – Arbeit an der Haltung

In der psychodynamischen Organisationsberatung wird großer Wert darauf gelegt, dass alle Dinge einen Rahmen haben, und d.h. einen Ort, eine Zeit, klare Verantwortlichkeiten.

Einen Raum geben bedeutet Grenzen zu setzen. Verantwortlich werden bedeutet, dass ich sagen kann, wofür ich verantwortlich bin und wofür nicht.

Verbindliche Absprache, Klärung dessen, was in der jeweiligern Rolle zu leisten ist und was nicht, auch die zeitliche Begrenzung der Arbeit sind wichtige äußere Maßnahmen dafür, dass man Veränderungszeiten, in denen der Rahmen ins Wanken gerät, gut durchsteht und sich nicht dauerhaft überfordert. Die Klärung und Begrenzung der eigenen Rolle in der Einrichtung, der eigenen Einrichtung in der Kirche insgesamt und im Zusammenhang mit anderen Einrichtungen und den Menschen, die darin wiederum Rollen wahrnehmen -das ist **Arbeit an den Strukturen**.

Eine innere Maßnahme ist die Arbeit an der eigenen Haltung.

Sie ist eine Voraussetzung dafür, mit Ängsten und Widerständen der Mitarbeitenden umzugehen.

Gefragt ist momentan nicht die Beschwichtigung und der gute Rat, sondern das Ansehen der Realität, von der wir betroffen sind und das Aushalten von Ohnmacht und Unsicherheit, die darin liegen. Ohne sie kann nichts Neues geboren werden. Das ist wie eine Keimzelle.

Wer die Not wenden will, muß anfangen, sich zu bewegen. Die erste Bewegung ist die des Erschreckens. Dann folgen Wut und vor allem Trauer. Es gilt sich zu verabschieden von der Vorstellung, in der Kirche wäre man sicher vor Erschütterungen. Tanzen lernen auf schwankendem Boden,- das ist das Bild, das ich dafür gefunden habe. Wer etwas Neues finden will, muss sich verabschieden von dem Wunsch, sicher zu sein oder andern Sicherheit bieten zu können, helfen zu wollen. Man muß ein Risiko auf sich nehmen, dessen Ausgang man nicht weiß.

Das ist eine schwierige und radikale Maßnahme. Sie setzt Glauben voraus, und zwar den Glauben, dass sich eine ausweglose Situation verwandeln kann, ohne dass wir das bewerkstelligen müssen. Es ist das Vertrauen, dass etwas auf mich zukommen wird, mit dem ich etwas anfangen können werde, auch, wenn ich es noch nicht kenne.

6. Leitungsaufgaben

Eine der Hauptaufgaben von Führungskräften ist das sogenannte „containment“: Es bedeutet eben dies: Räume zur Verfügung zu stellen, in denen Angst und Verunsicherung aufgenommen, gehalten und verwandelt werden können.

Für das Individuum steht im Konfliktfall immer die personale Identität in Frage, für Organisationen steht im Konfliktfall die Primäraufgabe infrage, die Aufgabe, um deretwillen es die Organisation überhaupt gibt.

Für Individuen geht es also um existentielle, um sehr heftige Ängste.

Menschen suchen Organisationen auf, um Angst zu binden, um nicht auf sich allein gestellt zu sein.

Soziale Organisationen binden Angst in besonderem Maße.: Hier werden Menschen unterstützt, versorgt, getröstet. Aber Organisationen machen auch Angst. Denn sie bedrohen die personale Identität von Einzelnen. Es kann nicht jede machen, was sie will; sie hat eine Rolle und eine Aufgabe. Es gibt Abhängigkeiten und Entscheidungen, über die man keine Macht hat, die einen aber sehr betreffen. Das führt zu Konflikten. Wo Angst ist, ist immer auch Abwehr von Angst – ein Schutzmechanismus, den wir dringend brauchen, der aber, wird er zu stark, selber zur Bedrohung oder Einschränkung fühlt.

Individuum und Organisation stehen immer in einem Spannungsverhältnis. Aber sie sind ebenso aufeinander verwiesen. Wenn viele sich nicht an die Regeln halten, bedrohen sie damit die ganze Organisation und damit das, was sie schützt. Wenn Organisationen den Raum von Individuen zu sehr einengen, ersticken sie an mangelnder Lebendigkeit und werden nicht mehr getragen. Von den Menschen.

Leitende sind diejenigen, die mit solchen **Spannungen** umgehen müssen, Gegensätze in Balance halten, jonglieren müssen.

Ich denke etwa an die Spannung zwischen der Zumutung an Angsterregendem einerseits und den Maßnahmen, die Schutz und Sicherheit bieten, andererseits, zwischen Stabilität und Flexibilität, an Phasen von Aktivität und Energie und denen von Pause, Ruhe, Reflexion, an Phase der Offenheit und der Gespräche und Phasen der Entscheidung und des Abschlusses. Es gibt Zeiten für die Wahrnehmung von Unterschieden und solche, wo die Herausarbeitung des Gemeinsamen wesentlich ist, solche, wo auf die Inhalte und Strukturen und solche, in denen auf die dynamischen Prozesse geschaut wird.

Wichtig ist es, zwischendurch immer wieder inne zu halten, Erfolge zu feiern. Klare überschaubare Zeitleisten, Verbindlichkeit und Wertschätzung halten die Motivation lebendig und unterstützen eine Übernahme der Verantwortung. Entscheidend ist, dass alle wissen, wo die Reise hingehet und dass sie dieses Ziel auch gemeinsam tragen. Wenn Möglichkeiten aktiver Partizipation geboten werden, steigt die Identifikation und die Verbundenheit der Einzelnen mit dem Ganzen. Die Menschen müssen wissen, was dran ist. Gewinn und Verlust sind zu benennen. Die Realität muß immer wieder in den Blick gerückt werden, damit sie sich darauf einstellen können. Zu große Versprechen schaden ebenso wie Beschwichtigungen.

Veränderungsprozesse haben eine Dramaturgie und brauchen eine Prozeßarchitektur, die dem angemessen ist. Um eine Struktur zu schaffen, in der effektives Arbeiten und containment Platz haben, braucht man Autorität und Ressourcen, für die zu sorgen ist. Und man braucht als Leitungsperson Abstand, um sich nicht zu sehr verwickeln zu lassen. Abstand und Tuchfühlung sind wiederum auszubalancieren.

Es ist gut, dabei im Auge zu behalten, dass es nicht vorrangig um die einzelnen Personen in alle ihrer Subjektivität und Verschiedenheit geht, sondern um Menschen in Rollen, die zueinander in Beziehung stehen. Eine große Gefahr ist, dass man sich verliert in persönlichen Problemen und Animositäten zwischen einzelnen Personen. Der Blick auf die Rolle sorgt für Begrenzung und Aufgabenorientierung in der Zusammenarbeit.

Die Rolle ist das Verbindungsglied zwischen Individuum und Organisation: Hier spielen sich die Konflikte ab, von hier geht die Abwehr aus, von hier aus kann aber auch etwas Neues in Gang gesetzt werden. Deshalb ist entscheidend, ob Menschen im Rahmen bleiben und nicht aus der Rolle fallen

Wenn eine Veränderung, die nicht nur äußerlich bleibt, vollzogen werden soll, dann braucht es die Arbeit an den Strukturen, die Arbeit an den Rollen und die Arbeit am Seelischen. Es braucht Räume, in denen die äußere Realität (die Lage der Kirche, der Einrichtung, des Arbeitszweiges) und die innere Welt (die Gefühle und Phantasien von Individuen) ausgesprochen und in Kontakt gebracht werden. Wo äußere Welt und innere Welt sich überschneiden, da entsteht etwas, das **intermediärer Raum** (Winnicott) genannt wird: Es ist der Raum zwischen der inneren Welt der Einzelnen und seiner Umwelt. In diesem Raum sind Erzählen, Hin- und Herwenden von Erfahrenem, lebendiger Austausch zwischen unterschiedlichen Menschen, Kreativität und Innovation angesiedelt.

Ich denke an Orte und Zeiten, in denen Tacheles geredet wird, nicht regellos, aber wahrhaftig. Diese Treffen bedürfen einer klaren, möglichst unabhängigen Leitung, die darauf achtet, dass der Rahmen nicht angegriffen wird und dass daran festgehalten wird, sich zuzuhören und nach Lösungen zu suchen. So dass das Ganze nicht destruktiv entgleitet.

Solche Räume zu schaffen ist eine Leitungsaufgabe, die auch delegiert werden kann. Wo es sie nicht gibt, wo etwa die Menschen in Strukturen und Zahlen und technisch-funktionalen

Überlegungen hängen bleiben, da bleibt die Veränderung oberflächlich oder gefährdet, weil die damit verbundenen Konflikte sich nicht verwandelt haben.

Bei jeder Art der organisatorischen Veränderung sollte versucht werden, dass man die Kultur, die man anstrebt, von Anfang an auch lebt und die Praxis bestimmt, sonst bleiben alle guten Vorhaben in der Luft hängen und können sich nicht niederlassen. Wirkliche Veränderung ist innere und äußere und zwischenmenschliche Veränderung, und Verantwortlichkeit darin entsteht, indem man gemeinsam versteht und klärt, was geschieht, indem man sich einbringt und identifiziert. Es kann aber nur etwas geschehen, wenn wir wirklich kreativ werden, und das werden wir, wenn wir bei uns selbst ankommen, bei unserer Angst und unserer Wut und unserer Trauer. Angst und Wut und Trauer werden in solchen Räumen buchstäblich entbunden; erst dadurch kommt etwas in Gang. **Die Not kann nur gewendet werden, indem man sich ihr zuwendet.** Und ein Abschied kann erst vollzogen werden, nachdem man darüber weinen konnte. Emotional stehen wohl fast alle Menschen mitten drin in einem Trauerprozeß. Er erfordert von den Einzelnen anstrengende mühevollere innere und praktische Arbeit um des Lebens der ganzen Kirche willen.

Widerstände dagegen sind nicht zu vermeiden, weil Veränderungen Angst auslösen: Sicherheiten gehen verloren, der Halt schwindet dahin, man muss ins Ungewisse, man muss Abschied von Vertrautem nehmen, man fühlt sich überfordert, man sieht Schlimmes am Himmel heraufziehen.

7. Veränderung und Widerstand

Man kann in Veränderungsprozessen Phasen beobachten, in denen bestimmte Ängste und damit verbundene Widerstände auftreten. Ich will sie einmal benennen:

1. Phase: Es gibt eine Vorahnung, eine Sorge.
Sie kann abgewehrt werden durch: Ignorieren, beschwichtigen, Fatalisieren, „Vater“isieren
2. Phase: Die Veränderung wird unabwendbare Realität, sie wird öffentlich > Schock
Widerstand: Flucht, Kopf in den Sand stecken, krank werden, wütend werden
3. Phase: Rationale Einsicht in die Realität
Widerstand: Sehr viel arbeiten, mehr desselben tun, die eigene Arbeit mit mehr Anstrengung legitimieren, Kampf oder Rückzug
4. Phase: Fügung, passive Anpassung an die neuen Umstände
Widerstand: Dienst nach Vorschrift, „Leitung, mach mal!“, Suche nach Sündenböcken, Passivität oder Rebellion, politischer Widerstand
5. emotionale Einsicht, Akzeptanz, Erleben von Trauer, Abschied, Angst, Schwachheit
Widerstand: Rückfall in frühere Phase, Bagatellisieren der Gefühle
6. Öffnung, Neugier, Transformation, Beteiligung, Kreativität, Ausprobieren
7. Integration, Selbstvertrauen, Verantwortungsübernahme

Widerstände dienen – psychologisch betrachtet – der Angstabwehr und sind als solche eine Schutzmaßnahme der Seele. Sie sind oft unbewusst.

Energetisch betrachtet steckt viel Kraft in ihnen, die der Arbeitsaufgabe verloren geht.

Politisch betrachtet bestreitet der Widerstand die Macht derer, die bestimmen, und machen aufmerksam auf etwas, das im System nicht berücksichtigt wurde. Man kann also Widerstände nicht vermeiden; man kann ihnen aber vorbeugen und eine Kultur schaffen, in der sie nicht so destruktiv werden:

- grundsätzlich für eine Organisationskultur sorgen, in der die Mitarbeitenden mit Veränderungen rechnen und dazu befähigt werden, mit ihnen umzugehen
- Transparenz herstellen, so dass die Leute wissen, woran sie sind
- die Leute nicht für dumm verkaufen
- nichts Falsches versprechen, nichts versprechen, was man nicht halten kann
- die Vision **und** das Risiko benennen
- Kritiker einbeziehen, Zweifel ernst nehmen
- verlässlich sein
- nicht in den Machtkampf gehen
- Angst benennen und verstehen
- für Gespräch und Streit zur Verfügung stehen
- Zeit lassen
- keine Sicherheit vortäuschen, wenn sie nicht da ist, aber auch nicht unnötig verunsichern
- eigene Fragen oder Fehler bis zu einem bestimmten Maß eingestehen
- auf Möglichkeiten hinweisen, sich zu beteiligen, aus Ohnmacht herauszugehen
- MitarbeiterInnen fordern, aber nicht überfordern
- selber die eigene Angst bemerken und aushalten

Was kann man tun, wenn der Widerstand da ist?

- den Widerstand als solchen überhaupt erkennen und würdigen, sich evtl. dafür bedanken
- ihn aussprechen, transparent machen, was geschieht
- evtl. nachgeben
- eine „Prozessschleife“ machen, Umwege gehen
- Wertschätzung geben, Argumente ernstnehmen
- Ursachen suchen, Schwachstellen nachbessern
- aushalten, verstehen, was dahinter steckt
- evtl. Personen austauschen, wenn alles nichts hilft
- Widerstand „abkaufen“, verhandeln

Die Arbeit mit und an Widerständen ist mühsam, aber notwendig. Daran kommt man nicht vorbei. Wenn daran gearbeitet wird, kann sich etwas neues entwickeln, und es entsteht eine Perspektive.

Eine Krise ist eine Krise. Und wir sind mittendrin. Es geht nicht nur drum, was wir tun können. Denn Organisationen sind zu komplex, um sie gezielt zu steuern und zu einem neuen Zustand zu führen. Es geht auch drum, was wir geschehen lassen können, wie viele Turbulenzen, Rückschritte und Enttäuschungen wir aushalten, ohne zu verzagen. Denn Angst kann weder weggemanagt noch wegtherapiert werden. Aber Petrus hat eine haltende Hand gefunden, als er über das Wasser gehen wollte, und kreative Möglichkeiten entdeckt man erst dort, wo Grenzen sind.