

Der Politikwissenschaftler forscht seit 2022 am SI, seine Schwerpunkte liegen dabei im Bereich der Evaluation und der kirchlichen Innovation. Zuvor sammelte er Erfahrungen im Controlling und der strategischen Hochschulentwicklung.

Herr Labohm, was genau ist Veränderungsmanagement?

Knapp gesagt: Veränderungsmanagement bezeichnet die Aufgaben und Maßnahmen, um eine Organisation von einem Ausgangszustand zu einem definierten Zielzustand zu bewegen. Im Gegensatz zur langfristigen Organisationsentwicklung ist Veränderungsmanagement ein zielgerichteter, klar strukturierter und zeitlich begrenzter Prozess. Dabei müssen die Betroffenen überzeugt und mitgenommen werden, um Akzeptanz und Erfolg sicherzustellen.

Wieso sollte Kirche sich damit beschäftigen?

Die Gesellschaft, das Umfeld und die Erwartungen der Menschen an die Kirche verändern sich ständig. Gutes Veränderungsmanagement kann helfen, notwendige oder angestrebte Veränderungsprozesse in der Kirche zielgerichtet, strukturiert und unter Einbezug der Haupt- und Ehrenamtlichen sowie aller Gläubigen zu gestalten. Auch wenn es in der Kirche oft schwierig ist, einen Konsens über Richtung und Ziele von Veränderungen zu finden, kann Veränderungsmanagement Werkzeuge bieten, um die komplexen Herausforderungen anzugehen und emotionale Diskussionen zu versachlichen.

Welche Schwierigkeiten gibt es hierbei Ihrer Erfahrung nach?

Es besteht Uneinigkeit über Ursachen, Ziele und Wege notwendiger Veränderungen. Die Komplexität der Krise, emotionale Diskussio-

nen und der gesellschaftliche Relevanzverlust erschweren die Lösungssuche. Zusätzlich gibt es zum Teil natürlich innerkirchliche Widerstände gegen tiefgreifende Reformen sowie Defizite in der Kommunikation und Einbindung aller Betroffenen. Insgesamt mangelt es meiner Einschätzung nach in vielen Fällen an einem Grundkonsens, was sich ändern muss und wie der Wandel gestaltet werden soll. Und die Notwendigkeit eines professionellen Managements der Prozesse wird zudem oft übersehen oder unterschätzt.

Was kann man bereits im Vorfeld tun?

Zunächst muss zumindest auf der Leitungsebene Einigkeit darüber hergestellt werden, was verändert werden soll und wie diese Veränderungen aussehen können. Dann müssten die von der geplanten Veränderung Betroffenen systematisch mit einbezogen und überzeugt und schließlich die Veränderung kompetent begleitet und umgesetzt werden.

Voraussetzung ist also eine responsive, offene Kommunikation in der gesamten Organisation, möglichst unter Einbezug *aller* Betroffenen.

Welche Rolle spielen die Führungskräfte?

Führungskräfte sind der Schlüssel für erfolgreiche Veränderungsprozesse. Sie müssen als Wegbereiter den Prozess vorantreiben. Durch ihr Verhalten schaffen sie Vertrauen und Motivation bei den Betroffenen, sich auf Veränderungen einzulassen.

Thema dieser Ausgabe:

Veränderungsmanagement in der Kirche

Warum gutes Veränderungsmanagement für die Kirche unverzichtbar ist

Der Fall der Landeskirche X



Niko Labohm

Wissenschaftlicher Referent im SI

Einleitung: Gestaltend statt getrieben

Gutes Veränderungsmanagement ist für Organisationen unverzichtbar, um in einem dynamischen Umfeld zukunftsfähig zu bleiben. Es hilft, notwendige Anpassungen an veränderte Rahmenbedingungen erfolgreich umzusetzen, indem es Widerstände überwindet, Akzeptanz und ein Gefühl von Verpflichtung erzeugt, gegebenenfalls die Produktivität/Effektivität sichert und die Veränderungen nachhaltig verankert. Damit Betroffene den Wandel mittragen, müssen Ängste ernst genommen, Vertrauen geschaffen und die Gründe ebenso wie die Ziele klar kommuniziert werden. Professionelles Veränderungsmanagement minimiert die Risiken und Nebenwirkungen von Veränderungsprozessen und ist somit ein entscheidender Faktor, um die Organisation fit für die Zukunft zu machen.

Dies gilt in besonderem Maße auch für die Kirchen in Deutschland. Angesichts von Mitgliederschwund, finanziellen Herausforderungen und einem sich verändernden gesellschaftlichen Umfeld, stehen die Kirchen unter einem besonderen Druck sich neu aufzustellen. Mithilfe von gutem Veränderungsmanagement können die Kirchen etwas dazu beitragen, den unvermeidbaren Wandel aktiv effizient zu ge-

stalten anstatt ihm getrieben zu werden.

Im Folgenden wird ein Szenario dargestellt, dass eine beispielhafte Strukturreform in einer anonymisierten Landeskirche abbildet. Mithilfe dieses Szenarios können die Auswirkungen von undurchdachtem Veränderungsmanagement anschaulich dargestellt werden.

Strukturreform als Antwort auf Ressourcenknappheit

Strukturanpassungsprozesse im kirchlichen Kontext, gedacht als Antwort auf Ressourcenverknappung, wählen in der Regel die Strategie der Schaffung von größeren Räumen der Kooperation, also von neuen Strukturen zwischen lokaler Ortsgemeinde und der mittleren Ebene. Diese werden oftmals mit unterschiedlichen Rechtsformen verbunden, sodass die landeskirchliche Rahmenvorgabe einen begrenzten Handlungsspielraum der Akteur*innen vor Ort ermöglicht.

Die entsprechenden Prozesse der Entscheidungsfindung werden in vielen Fällen von der mittleren Ebene (Kirchenkreise/Dekanate) moderiert. Begriffliche Fassungen für die jeweiligen neuen Kooperations- bzw. Organisationseinheiten sowie die rechtlichen Formen sind je nach Landeskirche unterschiedlich. Daher wird hier ein anonymisiertes Fallbeispiel skizziert, um eine generelle Übertragbarkeit der folgen-

den Aussagen zu gewährleisten. Im Hintergrund steht eine real durch das Sozialwissenschaftliche Institut der EKD (SI) durchgeführte Untersuchung eines solchen Strukturanpassungsprozesses in einer Landeskirche, von deren Evaluationsergebnissen dieses Szenario inspiriert ist.

Das Szenario: Die Landeskirche X hat mit einem neuen Kirchengesetz einen flächendeckenden Strukturanpassungsprozess mit der Bildung von Kooperationsräumen initiiert, der seit der zweiten Jahreshälfte 2020 sukzessive umgesetzt wurde. Diese Reform war die Antwort der Landeskirche X auf eine absehbar aufkommende Personal- und Ressourcenknappheit, die ein „Weiter so“ mit den bestehenden Strukturen unmöglich gemacht hätte. Das SI wurde von der Landeskirche X mit der Evaluation der Auswirkungen der Struktur- und Stellenplanung beauftragt und diese stellt die Grundlage für die hier vorgestellte Einordnung des Prozesses dar.

Die Ergebnisse zeigen, dass der Prozess von den betroffenen Ehren- und Hauptamtlichen in den Kirchengemeinden rückblickend äußerst kritisch betrachtet wird und angestrebte Ziele, wie eine Reduktion des Verwaltungsaufwandes und Entlastung des Personals und der ehrenamtlich Engagierten, nur in wenigen Fällen erreicht wurden. Zudem weisen deutliche Unterschiede in der Einschätzung des Prozesses zwischen verschiedenen Betroffenengruppen (Haupt-/Ehrenamt sowie Stadt/Land) auf eine unzureichende anfängliche Stakeholderanalyse hin, mindestens jedoch wurden Fragen des Identitätsverlustes durch die angestoßenen Veränderungen nicht ausreichend in den Blick genommen. Daher bietet es sich an, den Veränderungsprozess genauer unter die Lupe zu nehmen und mit einem idealisierten Ablauf zu vergleichen, um die möglichen Schwachstellen sichtbar zu machen.

Kooperationsräume als Lösung? Drei Varianten im Überblick

Im Rahmen der neuen Struktur- und Stellenplanung sind die Kirchenkreise dazu aufgefordert worden Kooperationsräume zu bilden. Es gab keine Alternative zur Bildung dieser neuen

Strukturen, nur die Möglichkeit zwischen drei Varianten zu wählen. Diese haben unterschiedliche Vor- und Nachteile, die hier kurz beleuchtet werden sollen, um die Konsequenzen und möglichen Reibungspunkte besser nachvollziehen zu können, die sich im Laufe der Evaluation dieses Vorhabens gezeigt haben.

- *Die lockere Kooperation* ist die minimalinvasivste Möglichkeit für die Kirchengemeinden gewesen, der Aufforderung zur Bildung von Kooperationsräumen nachzukommen. In diesem Fall bleiben die Kirchengemeinden bestehen, es wird lediglich eine Verbindung per Verwaltungsakt eingegangen und ein neues Gremium gebildet. Diese Kooperationsversammlung setzt sich aus den Kirchenvorständen der verbundenen Kirchengemeinden zusammen und wirkt bei der Pfarrstellenbesetzung und bei der Organisation/Finanzierung des gemeinsamen Pfarramtes mit. Es können weitere Aufgaben aus den verbundenen Kirchengemeinden auf diese Ebene gehoben werden, diese müssen dann jedoch über eine Umlage aus den Kirchengemeinden finanziert werden, da diese weiterhin über ihre eigenen Haushalte verfügen. So bleiben die vertrauten Entitäten erhalten. Das hat den Vorteil, dass die Identitäten der Kirchengemeinden gewahrt bleiben. Eine tiefgreifende Zusammenarbeit wird dadurch jedoch nicht ausgeschlossen.
- *Die Mischform* soll einen Mittelweg zwischen der lockeren Kooperation und einer Fusion darstellen, indem die Kirchengemeinden grundsätzlich erhalten bleiben, jedoch eine neue Körperschaft öffentlichen Rechts geschaffen wird, auf der die Trägerschaft für die Kindertagesstätten sowie die Pfarrstellen- und Anstellungsträgerschaft für alle Mitarbeitenden angesiedelt werden. Darüber hinaus können dieser Ebene weitere Aufgaben übertragen werden. Die so kooperierenden Kirchengemeinden verfügen weiter über ihren jeweiligen Haushalt, zusätzlich gibt es jedoch auch für die neue Körperschaft einen separaten

Haushalt. Der Vorstand dieser Körperschaft besteht aus je mindestens einem Vertreter aus den Kirchengemeinden. Auf diese Art bleiben auf der einen Seite die Vermögen der Kirchengemeinden getrennt und bei rechtlich verbindlicher Zusammenarbeit bleibt die Selbstständigkeit und Identität der einzelnen Gemeinden weitestgehend unangetastet. Auf der anderen Seite entsteht eine zusätzliche Verwaltungsebene, die entsprechende Ressourcen beansprucht.

- Die (*fusionierte*) Kirchengemeinde ist per Definition die engste Form der wählbaren Kooperation, indem die ursprünglichen, sich zusammenschließenden Kirchengemeinden vollständig in einer neuen Kirchengemeinde aufgehen. Dies birgt das größte Potenzial zur Effizienzsteigerung und Ressourceneinsparung, jedoch auch das größte Risiko eines Identitätsverlustes für die alten Kirchengemeinden und ihre Mitglieder mit zum Teil seit Jahrzehnten gewachsenen Strukturen und persönlichen Verbindungen.

Theorie und Praxis: Der Reform im Abgleich mit Kotters 8-Stufen-Modell

Es gibt zahlreiche Modelle, anhand derer ein idealtypischer Veränderungsprozess mit seinen unterschiedlichen Phasen und Schritten nachgezeichnet werden kann. Ein seit vielen Jahrzehnten etabliertes Modell soll hier als Schablone dienen: Laut dem 8-Stufen-Modell¹, das John Kotter in seinem Buch „Leading Change“ beschreibt, lässt sich ein Veränderungsprozess grob in acht Schritte unterteilen, mithilfe derer der anonymisierte Reformprozess der Landeskirche X im Folgenden abgeglichen werden soll:

1. Nach Kotter muss zunächst die *Dringlichkeit des Handelns* aufgezeigt werden, also der Grund für diese tiefgreifende Reform allen daran Beteiligten klar gemacht werden und klar sein. Die Evaluation ergab, dass rund 90% der Befragten die Aussage teilen, dass sich die evangelische Kirche grundsätzlich verändern muss, wenn sie eine Zukunft haben will.

Daraus und aus den allgegenwärtigen Diskussionen über den Mitgliederschwund und dem damit einhergehenden Einbruch der Kirchensteuereinnahmen lässt sich ableiten, dass den meisten der Betroffenen die Dringlichkeit des Handelns im Grundsatz klar gewesen sein muss.

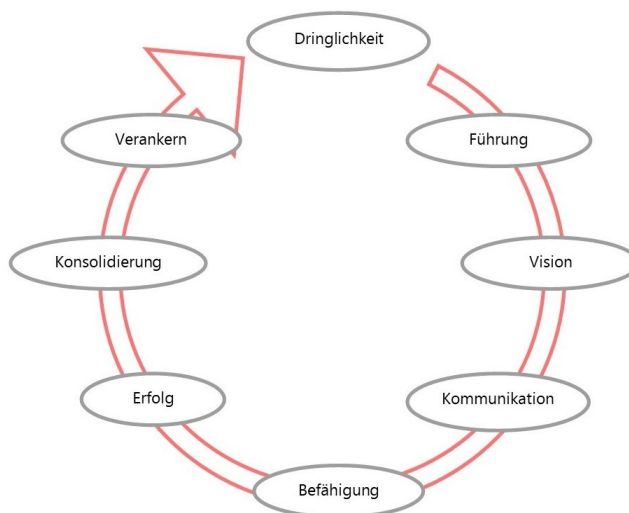


Abb.: 8-Stufen-Modell nach Kotter zur Bewältigung von Veränderungsprozessen, Grafik: Duensing/SI

2. Ob der *Aufbau einer Führungskoalition* in diesem Prozess gelungen ist, muss hinterfragt werden. Die Reform und der Auftrag zur Bildung von Gestaltungsräumen wurde zwar auf landeskirchlicher Ebene auf der Landessynode beschlossen und in die Wege geleitet, die konkrete Umsetzung und Ausgestaltung jedoch den Kirchenkreisen und vor allem den Kirchengemeinden vor Ort übertragen. Auf den Weg gebrachte Begleitformate und Beratungsangebote von Seiten der Landeskirche standen zwar zur Verfügung, jedoch schätzen knapp 65% der Befragten diese (Beratungsangebote, Information, Präsenz vor Ort usw.) als

¹ Dieses Modell setzt eine Steuerung von oben sowie einen eher linearen, definierten Prozess mit klaren Schritten voraus. Es mag für die Kirche generell aufgrund ihrer Dynamik und Komplexität und der notwendigen Einbindung von Ehrenamtlichen in die Veränderungsprozesse nicht das ideale Modell sein; es lässt sich jedoch gut auf das im Text skizzierte Vorhaben anwenden, da dieses zeitlich und strukturell klar abgegrenzt und von „oben“ vorgegeben ist.

weniger gut bzw. nicht gut ein. Das lässt den Rückschluss zu, dass der Prozess von mehr als der Hälfte der Befragten als nicht zentral durch die Landeskirche geführt angesehen wurde bzw. keine Führungskoalition, wie von Kotter imaginiert, erkennbar war und die Betroffenen sich mit der Vorgabe der Bildung von Gestaltungsräumen zu einem nennenswerten Teil auf sich allein gestellt sahen.

3. Der dritte Schritt, nämlich die *Entwicklung einer strategischen Vision und Initiativen*, kann ebenso kaum als erfüllt gelten. Darauf deuten Befragungsergebnisse hin, die zeigen, dass nur knapp 14% der Befragten vor der Einführung der Kooperationsräume davon ausgingen, dass diese zur Lösung von Problemen in ihrem Tätigkeitsbereich beitragen würden können. Im Umkehrschluss ging also der größte Teil der Befragten nicht von einer positiven Wirkung der Reform aus. Wenn es also eine strategische Vision gegeben haben sollte, war diese aus Sicht der befragten Betroffenen nicht überzeugend.
4. Dies betrifft den Punkt der *Kommunikation der Vision*, damit die Veränderung Unterstützung bekommt, in gleichem Maße. Hier sollte den Betroffenen klar gemacht werden, welchen Gewinn sie durch den einschneidenden Veränderungsprozess erwarten können, sodass die Motivation zur aktiven Mitwirkung gesteigert werden kann. Die unter Punkt drei vorgestellten Befragungsergebnisse zeigen, dass dies größtenteils nicht gelungen ist.
5. Der fünfte Schritt bezieht sich auf die *Befähigung der Betroffenen* auf breiter Basis und lässt sich in diesem Fallbeispiel mit der Frage nach den Mitwirkungs- und Mitentscheidungsmöglichkeiten der Befragten in diesem Prozess beantworten. Hier zeigt sich, dass die hauptamtlichen Befragten diese zu beinahe 40% als sehr oder eher hoch empfanden, bei den Ehrenamtlichen liegt dieser Wert bei lediglich knapp 20%. Hier wird ein kirchen-
- spezifisches Problem deutlich, nämlich dass die Kirche ganz grundsätzlich auf die Einbindung und Mitarbeit von Ehrenamtlichen angewiesen ist, diese also ebenso befähigen und mitnehmen müsste wie die Hauptamtlichen. Sowohl das eine als auch das andere scheint jedoch mindestens bezogen auf diesen Prozess nur unzureichend funktioniert zu haben.
6. Das *Schaffen schneller Erfolge* als sechsten Schritt zur Stärkung der Glaubwürdigkeit des eingeleiteten Prozesses lässt sich anhand der Befragungsergebnisse nicht direkt überprüfen. Offene Antworten zeigen, dass der Prozess von vielen nach vier Jahren als noch immer nicht bewältigt oder schon von der Realität überholt angesehen wird, was zumindest auf einen geringen Glauben an die Sinnhaftigkeit des Prozesses hindeutet. Wenn es schnelle Erfolge gegeben haben sollte, war die Landeskirche aus Sicht der Befragten nicht dafür verantwortlich.
7. Der siebte Punkt, betreffend die *Konsolidierung der erzielten Erfolge und die Einleitung weiterer Veränderungen*, ist auf Grundlage der Evaluationsergebnisse ebenfalls nur indirekt zu beurteilen. Die große Unzufriedenheit eines Großteils der Befragten mit dieser Reform und ihren Folgen zeigt deutlich, dass sie insgesamt eher als nicht erfolgreich betrachtet wird, sodass kaum von einer Konsolidierung erzielter Erfolge gesprochen werden kann. Den Befragten ist zum Großteil klar, dass diese Strukturreform nicht ausreichen wird, um den kommenden Herausforderungen zu begegnen. Es ist zugleich für viele Befragte keine Strategie auf landeskirchlicher Ebene erkennbar, welche weiteren Schritte auf diesen Prozess aufbauend unternommen werden.
8. Der letzte Schritt betrifft das *Verankern der neuen Ansätze in der Kultur* der Organisation. Neben den unter 6. genannten Punkten liefert die Einschätzung der Befragten wie sie hypothetisch rückbli-

ckend in einigen Jahren diese Strukturreform und ihre Auswirkungen bewerten werden Hinweise darauf, wie die Reform angenommen wird. Lediglich ca. 30% teilen die Aussage, dass sich die Einführung der Kooperationsräume rückblickend voll gelohnt hätte oder zumindest einiges besser geworden sei. Das spricht dafür, dass um die 70% der Befragten

Info

Die Bedeutung der Organisationskultur im Veränderungsmanagement

Die Kultur einer Organisation spielt eine entscheidende Rolle für den Erfolg von Veränderungsprozessen. Sie umfasst die gemeinsamen Werte, Überzeugungen und Verhaltensmuster, die das Handeln der Mitglieder prägen. Im Veränderungsmanagement ist es wichtig, die bestehende Kultur zu berücksichtigen und gezielt weiterzuentwickeln:

- Kulturelle Faktoren wie Kommunikation, Führung und Einbindung der Betroffenen beeinflussen maßgeblich die Akzeptanz von Veränderungen.
- Veränderungsprozesse sollten an die Kultur angepasst werden, um Widerstände zu vermeiden. Gleichzeitig muss die Kultur selbst oft verändert werden, um neue Ansätze nachhaltig zu verankern.
- Die Führungskräfte sind entscheidend, um den kulturellen Wandel vorzuleben und eine Kultur zu schaffen, die offen für Veränderungen ist.

Nur wenn die kulturelle Dimension ausreichend beachtet wird, können Veränderungen dauerhaft in der Organisation etabliert werden.

Quelle: Schein, Edgar (2010): Organizational Culture and Leadership, 4th Edition. San Francisco: Jossey-Bass.

die „neuen Ansätze“ neutral oder negativ einschätzen und somit nicht davon ausgegangen werden kann, dass diese größtenteils konstruktiv in der Organisationskultur verankert worden sind – eher werden sie als Misserfolg oder Störfaktor wahrgenommen.

Der von der Landeskirche X initiierte Veränderungsprozess zur Bildung von Kooperationsräumen weist im Vergleich mit einem idealtypischen Veränderungsprozess nach Kotter erhebliche Defizite auf. Zwar wurde die grundsätzliche Notwendigkeit zum Handeln angesichts knapper werdender Ressourcen von den meisten Betroffenen erkannt, aber es zeigten sich in der Umsetzung bezogen auf die übrigen sieben Stufen teils gravierende Schwächen.

Es geht schlussendlich jedoch nicht primär darum, kirchliche Veränderungsprozesse dem hier beschriebenen und nicht gänzlich unumstrittenen Idealmodell anzupassen, sondern am Idealmodell die Differenzen deutlich und mögliche Schwachstellen und spezifische Schwierigkeiten der kirchlichen Prozesse sichtbar zu machen. Dieser beispielhafte Abgleich hat also zunächst eine heuristische und dann - davon abgeleitet - auch eine strategisch-orientierende Funktion.

Zentrale Lernerfahrungen aus dem Abgleich

Auf Basis des hier beschriebenen anonymisierten Fallbeispiels lassen sich folgende zentrale Lernerfahrungen zu allen acht Schritten des Veränderungsmanagements nach Kotter ableiten:

Dringlichkeit aufzeigen: Auch wenn die grundsätzliche Notwendigkeit für Veränderung erkannt wird, müssen die konkreten Gründe, Ziele und der erhoffte Nutzen der Reform überzeugend an alle Betroffenen kommuniziert werden. Nur so kann die nötige Akzeptanz und Unterstützung erreicht werden.

Führungscoalition aufbauen: Es braucht eine sichtbare Führungscoalition, die den Prozess von Anfang bis Ende zentral steuert und als Ansprechpartner dient. Begleitformate und Beratungsangebote müssen ausreichend zur Verfügung stehen, damit sich die Betroffenen nicht allein gelassen fühlen.

Vision und Strategie entwickeln: Eine überzeugende Vision und Strategie für den Verände-

ungsprozess muss entwickelt werden. Den Betroffenen muss klar sein, welchen Gewinn sie durch die Reform erwarten können, um ihre Motivation zur Mitwirkung zu steigern. Dabei müssen die teils gravierenden Unterschiede bezogen auf Eigenschaften und Erwartungen zwischen Stadt und Land, Haupt- und Ehrenamt sowie zwischen den unterschiedlichen Identitätsmarkern und gewachsenen Kulturen (in den Gemeinden, in den unterschiedlichen Professionen etc.) möglichst umfänglich mitbedacht werden.

Vision kommunizieren: Die entwickelte Vision und Strategie muss effektiv an alle Betroffenen kommuniziert werden, um Unterstützung für die Veränderung zu gewinnen. Nur wenn die Ziele überzeugend vermittelt werden, kann die nötige Akzeptanz erreicht werden.

Betroffene befähigen: Insbesondere die für Kirchen so wichtigen Ehrenamtlichen müssen genauso wie die Hauptamtlichen von Anfang an eingebunden und zur Mitgestaltung befähigt werden. Ihre Bedürfnisse und Erwartungen, die sich teils stark von denen der Hauptamtlichen unterscheiden, müssen berücksichtigt werden.

Schnelle Erfolge generieren: Um die Motivation und den Glauben an den Veränderungsprozess zu stärken, sollten schnelle Erfolge erzielt und sichtbar gemacht werden. Die Verantwortlichen müssen zeigen, dass sich der Einsatz lohnt.

Erfolge konsolidieren, weitere Schritte einleiten: Erzielte Erfolge müssen gefestigt und als Ausgangspunkt für weitere Veränderungen genutzt werden. Es braucht eine erkennbare Strategie, welche Schritte auf die erste Reform aufbauend folgen werden.

Neue Ansätze in Kultur verankern: Die neuen Ansätze und Strukturen müssen nachhaltig in der Organisationskultur etabliert werden. Dafür ist es entscheidend, dass die Mehrheit der Betroffenen die Veränderungen mittelfristig positiv bewertet und konstruktiv mitträgt.

Grenzen des Veränderungsmanagements

Veränderungsmanagement bietet wertvolle Ansätze für die Gestaltung von Veränderungsprozessen in Kirchen, dieses muss aber an deren spezifische Bedingungen und Herausforderungen angepasst werden.

Noch öfter als in Unternehmen besteht in Kirchen Uneinigkeit über Ursachen, Ziele und Wege notwendiger Veränderungen. Die Komplexität der Krise, die besondere Form des Organisationsaufbaus mit ihren Entscheidungsgremien und -wegen, emotionale Diskussionen und der gesellschaftliche Relevanzverlust erschweren die Lösungssuche. Zudem gibt es aus vielerlei Gründen innerkirchliche Widerstände gegen tiefgreifende Reformen sowie Defizite in der Einbindung aller Betroffenen. Daher greift ein rein lineares, "technisches" Veränderungsmanagement für Kirchen zu kurz. Es sollte durch systemische Ansätze ergänzt werden, die stärker auf Selbstorganisation, Vernetzung und das theologische Leitbild der Kirche als vernetzter Organismus setzen.

Gleichzeitig können Grundsätze und Werkzeuge des Veränderungsmanagements helfen, emotionale Diskussionen zu versachlichen und den Blick auf die eigene Organisation, Ressourcen und Entscheidungsalternativen zu lenken. Ein professionelles, an die kirchlichen Besonderheiten angepasstes Veränderungsmanagement ist notwendig, um den kommenden Wandel aktiv zu gestalten.

Fazit: Unverzichtbar für die Zukunftsfähigkeit der Kirche

Das hier dargestellte anonymisierte Fallbeispiel des Veränderungsprozesses der Landeskirche X im Abgleich mit dem 8-Stufen-Modell von Kotter offenbart die möglichen Fallstricke für das Veränderungsmanagement im Kontext der Kirche:

Obwohl die grundsätzliche Notwendigkeit zum Handeln angesichts knapper werdender Ressourcen von den meisten Betroffenen erkannt wurde, mangelte es an der konkreten Umsetzung der Reform. Es fehlte an einer klaren Vision und überzeugenden Kommunikation der

Ziele des Veränderungsprozesses. Nur ein Bruchteil der Betroffenen ging im Vorfeld davon aus, dass die Einführung der Kooperationsräume zur Lösung von Problemen in ihrem Tätigkeitsbereich beitragen würde.

Zudem fehlte es an der Einbindung und Befähigung aller Betroffenen, insbesondere der für die Kirche so wichtigen Ehrenamtlichen. Während immerhin 40% der hauptamtlich Beschäftigten ihre Mitwirkungs- und Mitentscheidungsmöglichkeiten als hoch empfanden, lag dieser Wert bei den Ehrenamtlichen bei nur 20%. Auch eine erkennbare Führungskoalition, die den Prozess zentral steuert, war für viele nicht sichtbar. Begleitformate und Beratungsangebote von Seiten der Landeskirche wurden von fast zwei Dritteln als unzureichend bewertet. Viele Betroffene fühlten sich mit der Umsetzung der Reform vor Ort allein gelassen.

Der Vergleich mit Kotters 8-Stufen-Modell zeigt eindrücklich, dass ein derart komplexer Veränderungsprozess in der Kirche eines systematischen, professionellen Veränderungsmanagements bedarf, das die spezifischen Herausforderungen der Organisation (bspw. Komplexität, Identitätsfragen und Einbindung Ehrenamtlicher) berücksichtigt. Nur so können Widerstände überwunden, Akzeptanz geschaffen und alle Beteiligten erfolgreich mitgenommen werden. Dies ist unverzichtbar, um die Kirche zukunftsfähig aufzustellen und ihren Auftrag auch unter erschwerten Bedingungen weiter zu erfüllen.

Der Fall der Landeskirche X unterstreicht, wie wichtig ein durchdachtes Veränderungsmanagement für die Kirche ist, um den Wandel aktiv zu gestalten, statt von ihm getrieben zu werden. Ansonsten drohen Reformprozesse zu scheitern und mehr Schaden anzurichten als Nutzen zu stiften.

Literatur

Kotter, John P. (2011): *Leading Change: Wie Sie Ihr Unternehmen in acht Schritten erfolgreich verändern*. München: Verlag Franz Vahlen.

Schichtel, Alexandra (2010): *Change-Management für Dummies*. Weinheim: WILEY-VCH.

Kosch, Daniel (2015): *Change-Management in der römisch-katholischen Kirche* - feinschwarz.net. Zugriff: 22.08.2024.



**Sozialwissenschaftliches
Institut** der Evangelischen
Kirche in Deutschland

**Sozialwissenschaftliches Institut
der Evangelischen Kirche in Deutschland**

Answaldtstraße 6 | 30159 Hannover

Tel.: 0551-554741-0

E-Mail: info@si-ekd.de

www.siekd.de

