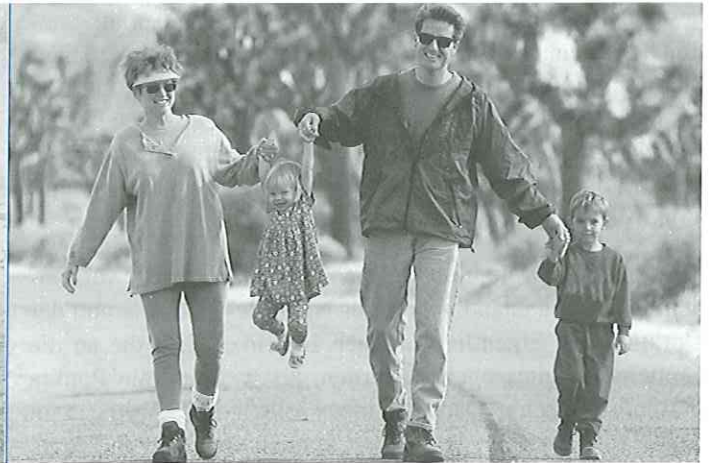




„Das Volk Gottes für seinen Dienst bereitzumachen und den Leib Christi aufzubauen.“ (Eph. 4,12)

Nr. 92  
September 2002

Thema: **Veränderungsprozesse V - im Angesicht des Widerstandes**



## Zum Thema

Veränderungen sind oft unwillkommen, auch im Gemeindeleben. Aber wie wir auf Widerstände, Kritik oder Ablehnung reagieren, ist entscheidend.

## Was ändern? Was nicht ändern?

Wenn Gemeinden darüber nachdenken, z.B. den Lobpreis in ihrem Gottesdienst umzugestalten, dann stellen sie sich zunächst meist folgende Fragen: „Was werden wir ändern?“ und „Wie werden wir es ändern?“ - durchaus logische und berechtigte Fragen.

Dennoch sind diese Fragen nicht der beste Ausgangspunkt, weil sie sich mit der zukünftigen Entwicklung befassen. So seltsam es auch klingen mag, die erste Frage, die man stellen sollte, ist: „Was sollten wir nicht verändern?“ Mit anderen Worten: Welche Elemente machen den Lobpreis zum Lobpreis und stehen nicht zur Disposition, wenn es um Änderungen geht? Veränderungen sind schwierig genug. Bevor Sie das Wort ‚Veränderung‘ auch nur über Ihre Lippen kommen lassen, sollten Sie sich mit Ihrer Gemeinde in grundlegenden Punkten einigen. In der Frage des Musikstils wäre der biblische Grundgedanke des Lobpreises ein gemeinsamer Nenner. (Darum, solange die Musik/Anbetung im Einklang mit der Bibel bleibt, sollten von vornherein Ängste vermindert werden.)

Zu oft beginnen wir mit Veränderungen aus einer allgemeinen Unzufriedenheit heraus. Viele Gemeindeglieder sind unzufrieden und geben ihrem Missbehagen lauthals Ausdruck. Wenn man dann weiterbohrt, wie das Ziel der Veränderung aussehen soll, herrscht betretenes Schweigen. In solchen Fällen ist es eine vorrangige Aufgabe der Gemeindeberatung, miteinander klare Ziele zu entwickeln und zu formulieren.

## Widerstand als etwas positives verstehen

Jene, die Widerstand leisten, wenn Änderungen durchgeführt werden sollen, sind oftmals ein nützliches Glied in der Kette. Dann wird eine gute Idee zu einer großartigen Idee (Siehe Apg. 6,1-7: Eine Gemeinde, in der sich Gruppen bilden und Spannungen auftreten. Besonders erfreulich ist das Ergebnis im Vers 7: **„Und das Wort Gottes breitete sich aus und die Zahl der Jünger wurde sehr groß ...“**). Der Widerstand ist ebenso nützlich wie der Schmerz in einem Körper, der einem sagt, wenn etwas nicht stimmt.

Gehen Sie die Bereiche, in denen Sie Probleme erwarten, von vornherein mit allen Beteiligten durch, noch bevor sie ein anderer thematisiert. Z. B. „Sie mögen sich vielleicht wundern...“ oder „Wenn Sie Interesse haben an ...“. Diese Vorgehensweise wird jenen, die zu Kritik neigen, von vornherein den Wind aus den Segeln nehmen und sie vielleicht zugänglicher für die neuen Ideen machen.

Wenn wir jenen, die Widerstand leisten, zuhören, können wir zweierlei lernen:

1. Was am ehesten schiefgehen kann bei der Veränderung. Manche Leute haben eine enorme Fähigkeit, auf Schwächen eines Projektes aufmerksam zu machen (sie sind motiviert).
2. Es wird möglich, schon im Vorfeld Hindernisse zu erkennen und somit noch zeitig Änderungen einzuleiten, damit die Veränderung weniger traumatisch für den Einzelnen wird.

*„Auseinandersetzungen helfen uns, unsere Identität zu finden, Überzeugungen zu formulieren und sogar Gottes Willen zu erkennen ... Es gehört zum Reifungsprozess jedes Christen, solche Situationen durchzustehen und den richtigen Umgang damit zu lernen. Nach einem ‚gelungenen‘ Streit wächst oft die Liebe und Verbindlichkeit im Team.“*

- Duane Conrad, „Impulse“ 4/95, S.3



## Wie beseitigt man Widerstand?

Eigentlich kann man das nicht. Obwohl in vielen Gemeinden Konflikte negativ besetzt sind, ist es möglich, die negativen Auswirkungen eines Konflikts zu vermindern. Veränderungsprozesse sind nur in den seltensten Fällen geräuschlos und ohne Widerstände möglich - und sind gerade deshalb produktiv. Manche Gemeinde begeht den Fehler hinter verschlossenen Türen große Pläne zu schmieden und dann ein offizielles Treffen einzuberufen, um abzustimmen, was ohnehin zuvor beschlossen wurde. Konflikte zu unterdrücken oder auf emotionaler Ebene auszutragen ist aber kontraproduktiv zu einer künftigen Entwicklung. Wenn sie verdrängt werden, tauchen sie später wieder auf und durchdringen als bedrohliche Altlasten das Neue. Die Konflikte selbst sind nicht entscheidend, sondern die Art, sie auszutragen und zu regeln, nämlich konstruktiv und kooperativ.

Eine positive Streitkultur soll sich entwickeln, in der verstanden wird: Widerstand gehört zur Natur des Wandels und der Optimierung. Eigentlich müssten Informationen, die an die Gemeinde weitergegeben werden, als wertneutrale Punkte präsentiert werden. Darüber hinaus sollten diese Anliegen im Gebet vor Gott gebracht werden, statt als abgehakt zu gelten. Diskussionsrunden und Foren gestatten eine rationale Interaktion. Wenn sich eine Gruppe mit neuen Ideen bildet, wird ihre emotionale Reaktion lauter sein, als die Stimme des Verstandes.

Letztendlich sollte angestrebt werden, dass die Emotionen bereits abgeebbt sind und alles besprochen wurde, wenn es zur Abstimmung kommt. Alles sollte so weit und nüchtern durchdacht und durchdiskutiert sein, dass das Ergebnis der Wahl sich bereits abzeichnet.

## Tipps, wie man mit Widerstand umgeht

- Bitten Sie die andere Konfliktpartei, ihre Aussagen noch einmal anders zu formulieren. Es wird sich dann zeigen, ob die unterschiedlichen Sichtweisen gleichermaßen aufgefasst werden.
- Gestehen Sie Fehler ein. Es sollte die Bereitschaft bestehen, seinen Standpunkt zu ändern, wenn man erkennt, dass dies zur Lösung des Konflikts beiträgt, was außerdem wahre Stärke zeigt, so dass im Endeffekt jeder profitiert.
- Jede Partei sollte 5 bis 7 Fragen stellen, die die andere Partei beantworten soll. Somit wird die Kommunikation in den wichtigen Streitpunkten gefördert.
- Fragen Sie Andersdenkende: „Was würden Sie tun?“ Wenn nötig, erstellen Sie eine Liste, die Ihre Bereitschaft zu Kompromissen aufzeigt und tauschen Sie diese Liste mit dem anderen aus.
- Erarbeiten Sie einen Kompromiss. Nachdem die Wurzel des Konflikts freigelegt wurde, wird ein Zugeständnis auf beiden Seiten unumgänglich sein, um eine zufriedenstellende Lösung zu erreichen.
- Sprechen Sie offen mit jenen, die der Veränderung Widerstand leisten.

- Wägen Sie die Meinungen von erfahrenen „Experten“ ab.
- Manche Menschen reagieren auf Veränderungen zwangsläufig ärgerlich und der Pastor ist dann das naheliegende Ziel ihres Zorns. (Suchen Sie nach den Ursachen, die diesen Zorn hervorrufen.)
- Erkennen Sie, welche Kämpfe des Kampfes wert sind. „Der Kampf, der sich am einfachsten gewinnen lässt, ist derjenige, auf den man sich gar nicht erst einlässt.“ Als Nehemia den Wiederaufbau der Mauer Jerusalems beaufsichtigte, gab es allerlei potentielle Widerstände. Seine größte Leistung bestand darin, dass er zwischen den Fällen unterscheiden konnte, in denen ein Gefecht angebracht war oder eben nicht. Manches hatte er im Sinne der gemeinsamen Arbeit einfach ignoriert.

## Drei Kategorien des Konflikts

Meinungsverschiedenheiten führen zum Widerstand, wenn das Niveau der Frustration so hoch geworden ist, dass es den Dienst blockiert. Es kann hilfreich sein, Konflikte in folgenden Kategorien zu unterteilen:

- Probleme mit einer Sache: Die meisten Konflikte in Gemeinden sind wegen der Methoden und Vorgehensweisen entstanden und nicht wegen der Werte, um die es eigentlich geht. Hier ist eine einfühlsame Moderation gefragt, um den Dingen auf den Grund zu gehen und Vorwürfe nicht plakativ stehen zu lassen.
- Zwischenmenschliche Probleme: Lange nachdem ein Konflikt beigelegt ist, erinnern sich Parteien an den zwischenmenschlichen Aspekt, d. h., dass Gefühle und Aussagen nicht so schnell vergessen werden wie die Ursache eines Streits. Was man nicht vergessen darf: Gottes Gnade manifestiert sich in Mitchristen, die einen trotz der Andersartigkeit annehmen. Anderen, die diese Gnade mitbekommen, werden sich wundern: „Komisch, diese Menschen vertragen sich, obwohl sie Mißverständnisse und Spannungen erleben.“
- Probleme mit sich selbst: Problembereiche sollten, auch von Einzelnen, nüchtern betrachtet werden. Typisch ist, dass man eine „Aufwärmphase“ für etwas Neues braucht, auch für neue Gedanken. Fragen Sie sich:
  - „Bin ich der Einzige, der es so sieht?“
  - „Inwiefern spielen meine Gefühle, meine Prägung, meine Persönlichkeit eine Rolle?“
  - „Mit wem kann ich in aller Ruhe darüber sprechen, der meine Meinung in diesem Punkt nicht teilt?“Bedenken Sie: Nicht alle Konfliktpunkte sind gleich wichtig. Lernen Sie, welchem Konflikt man sich stellen sollte, und welchen man einfach ignorieren sollte.

### Buchempfehlung: *Der Pfarrer*

Eine Erzählung von Johannes Stockmayer. Pfarrer Aaron Engelbrecht erlebt ein Jahr der Veränderungen. Durch Krisen und Umbrüche hindurch, die sein Pfarrerbild ins Wanken bringen, kommt er zu einem neuen Verständnis seines Dienstes. Gerth-Medien, 8,95 €. ISBN: 3-89490-388-0.