VERÄNDERUNGSPROZESSE EINLEITEN UND BEGLEITEN

Am Beispiel des Kindergottesdienstes

Vikariatsarbeit von
Christopher Nork

Inhaltsverzeichnis

Einleitung 2
1. Change Management – Grundlagentheorie 2
1.1 Differenzierung von Veränderungsprozessen 3
1.2 Change Management 4
1.3 Warum Changeprozesse? 4
1.4 Das Spannungsfeld der Emotionen im Prozess des Wandels 5
1.5 Phasen eines Wandels 7
2. Der Veränderungsprozess im Kindergottesdienst 8
2.1 Beschreibung des Ist-Zustandes 2015 8
2.2 Ja oder Nein – Change im Kindergottesdienst? 10
2.3 Reflexion über die eigene Funktion 10
2.4 Der Visionstag – Die Initiierung eines Change 11
2.4.1 Problematisierungsphase 11
2.4.2 Informations-Phase: Was ist eine Vision 13
2.4.3 Entwicklungs-Phase: Die Methode der Visionsarbeit 14
2.4.4 Reflexion über den Visionstag 17
2.4.5 Ergebnis des Visionstages 17
2.5. Maßnahmen, Schulungen & Team-Building 18
3. Reflexion über den bisherigen Stand des Veränderungsprozesses 21
3.1 Analyse 22
3.2 Orientierung und Krise 22
3.3 Vision 23
3.4 Konzept 24
3.5 Experimentieren 24
3.6 Umsetzung und Verankerung 25

Literaturverzeichnis 26

ANHANG
Eine Vision entwickeln – Seminarplan zur Methode Visionsarbeit 28
Ausgewählte Bilder der Galeriephase 33
Moderationskärtchen der Interpretationsphase 35
Moderationskärtchen der Auswertungsphase 42
Phasenmodell nach Schichtel – Grafik 46

Einleitung

Diese Abschlussarbeit des Anfangsdienstes habe ich mit dem Ziel geschrieben, einen bereits angefangenen Veränderungsprozess im Nachhinein zu reflektieren. Der Veränderungsprozess begann während des Anfangsdienstes im Arbeitsbereich Kindergottesdienst der Evangelisch-freikirchlichen Gemeinde Ingolstadt. Die Entwicklung ist bis dato noch nicht abgeschlossen. Die Vikariatsarbeit ist daher eine Zwischenanalyse des Prozesses. Das Auseinandersetzen mit dieser Thematik soll meine Kompetenz bezüglich der Begleitung von Veränderungsprozessen steigern.

Um eine angemessene Reflexion durchzuführen, musste ich mir ein theoretisches Basiswissen aneignen. Kapitel 1 handelt über die Theorie von Veränderungsentwicklungen. Das Wissen über unterschiedliche Veränderungsprozesse und die verschiedenen Phasen eines Wandels ist enorm wichtig, weil diese dem Begleiter/Berater als Hilfe zur Orientierung, Einschätzung und Planung dienen. Dieses Kapitel wurde hauptsächlich mit dem Buch „Change Management für Dummies“ von Alexandra Schichtel erarbeitet. Im Kapitel 2 wird auf die Praxis eingegangen. Ich führe einzelne Maßnahmen und Vorgehensweisen auf, die wir im Kindergottesdienst durchgeführt haben. Im Anschluss werden diese im Kapitel 3 kritisch reflektiert. Die Reflexion hat das Ziel, das Erlebte bewusst zu verarbeiten, Erfahrungen nachhaltig zu sichern, Gruppenprozesse zu reflektieren und Erkenntnisse zu gewinnen, damit meine Leitungskompetenz erweitert wird.

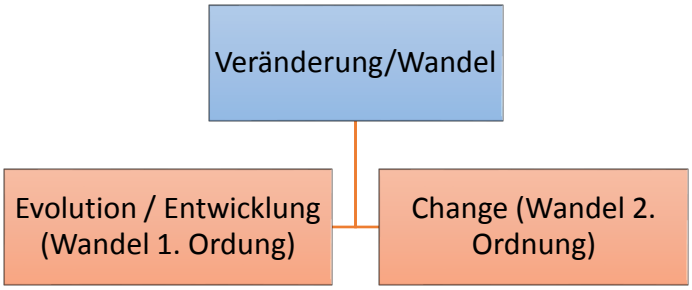
1. Change Management – Grundlagentheorie

Veränderungen gibt es allezeit. Sie kommen in verschiedenen Bereichen vor. So kann es unter anderem privaten, beruflichen und/oder institutionellen Wandel geben.[1] In der Hinsicht darauf, dass sich diese theoretischen Ausführungen auf einen Kindergottesdienst (eine Gruppe in einer Institution) beziehen, wird speziell auf den institutionellen Wandel eingegangen.

[1] Vgl. SCHICHTEL (2013A) 27-34.

1.1 Differenzierung von Veränderungsprozessen

Es gibt unterschiedliche Verlaufsformen von Veränderungen. Ein Wandel kann Schritt für Schritt zu sehen sein, er ist nachvollziehbar, geschieht aus eigener Kraft, kann fast unbemerkt sein oder er ist plötzlich, überraschend und energieaufwändig. Um diese Varianten der Veränderung / des Wandels zu unterscheiden, werden in der Fachliteratur Fachbegriffe verwendet. Prozesse, die sich *natürlich* entwickeln, werden als Evolutionsprozess bezeichnet. Prozesse, die eine abrupte Veränderung bewirken, werden Changeprozess genannt.[2]



Beispiel für Evolution:

„Ein Baum ist im nächsten Jahr immer noch ein Baum, nur größer. Oder ein Kind wird geboren und wird allmählich erwachsen.“[3]

Bei Evolutionsprozessen geht es um eine kontinuierliche Weiterentwicklung.[4] Bei einem Changeprozess hingegen ist die Veränderung umwälzend.[5]

Beispiel für Change:

Aus dem Baum wird ein Schrank gemacht.[6]

Die Unterscheidung zwischen diesen beiden Arten der Veränderung ist sinnvoll, um vorhandene Prozesse zu differenzieren, sie zu bewerten und einzuschätzen, darauf angemessen einzugehen, Maßnahmen zu initiieren, zu justieren und Aufgaben und Verantwortung zu zuordnen.[7] Dabei ist zu bedenken, dass der Übergang zwischen Evolution und Change individuell ist, weil die beteiligten

[2] Vgl. Schichtel (2013a) 34-37.
[3] Schichtel (2013a) 35.
[4] Vgl. Schichtel (2013a) 35.
[5] Vgl. Schichtel (2013a) 36.
[6] Vgl. Beiderbeck-Haus 18.
[7] Vgl. Schichtel (2013a) 38-39.

Personen die Veränderung unterschiedlich bewerten.[8] So kann jemand einen Change empfinden, wenn zum Beispiel ein immer wiederkehrender Ablauf verändert wird, wie im Gottesdienst. Einer anderen Person ist dies jedoch eher gleichgültig und sie bewertet diesen Wandel als Evolution. Weil die Grenze zwischen beiden Veränderungen fließend ist, kann bei leichten beziehungsweise kleinen Veränderungen nicht immer eindeutig der Prozess zuordnet werden. Hilfe und Orientierung geben die Menschen der Organisation, die direkt betroffen sind.[9]

1.2 Change Management

Von Change Management ist zusprechen, wenn Veränderungen gesteuert werden. „Change Management löst Veränderungen aktiv aus, steuert den sozialen Veränderungsprozess bewusst, setzt Veränderungen gezielt um und sichert die Nachhaltigkeit ab.“[10]

1.3 Warum Changeprozesse?

Gründe für eine Veränderung sind immer individuell zu sehen und können vielfältig sein. Auslöser kommen in der Regel aus der Institution beziehungsweise aus der Gruppe selbst oder wirken von außen ein.[11] Die Gründe bewegen die Organisation dahin, dass sie sich wandeln muss. „Das, was man durch den Change erreichen will, ist ein in der Zukunft liegender Zustand, der nur über ein *verändertes Verhalten* bei den Betroffenen erreicht werden kann.“[12]

Changeprozesse betreffen folgende Ebenen:

- Strategie
- Struktur
- Kultur

Strategien geben Orientierung, Sinn für die Veränderung und steuern die Veränderung, so wie es für die Organisation nötig ist. Die Strukturen sind sogenannte „harte Faktoren“ – operative Gegenstände, die kurzfristig und konkret

[8] Vgl. SCHICHTEL (2013A) 39.
[9] Vgl. SCHICHTEL (2013A) 39.
[10] SCHICHTEL (2013A) 41.
[11] Vgl. SCHICHTEL (2013A) 27.
[12] SCHICHTEL (2013A) 46.

verändert werden können. Dazu gehören zum Beispiel Prozesse und Ablaufstrukturen. Die kulturelle Ebene beinhaltet die sogenannten „weichen Faktoren“. Das sind psychosoziale Faktoren, die den Rahmen unbewusst beeinflussen, zum Beispiel Einstellungen und Akzeptanz.[13]

Ein Changeprozess ist demnach auf allen drei Ebenen nötig, wenn ein Zustand verändert werden soll oder muss.

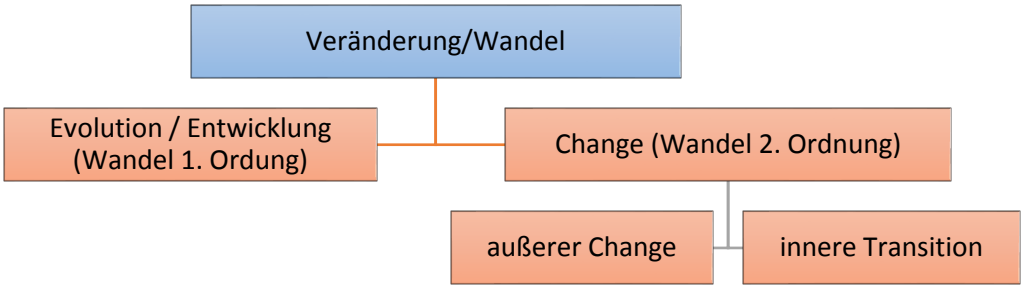
1.4 Das Spannungsfeld der Emotionen im Prozess des Wandels

Ein Wandel (Change) kann nur MIT den Betroffenen stattfinden. Jedoch kann es vorkommen, dass Mitarbeiter einen Veränderungsprozess ablehnen und Widerstand bilden. Je größer die Veränderung und die Gruppe desto normaler ist die Ablehnung einer Veränderung. Durch Emotionen wird das sichtbar, zum Beispiel Wut, Angst, Schock.[14] Das kann verschiedene Gründe haben und wird durch bestimmte Faktoren begünstigt:[15]

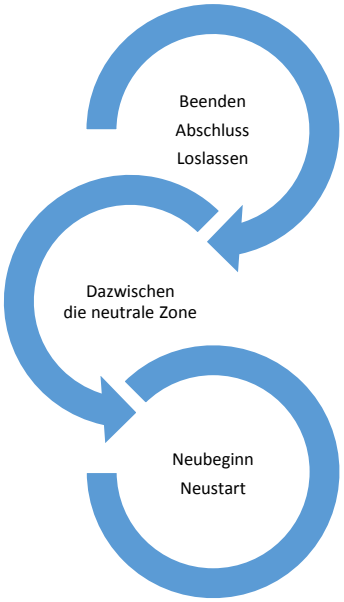
- mangelnde Lernbereitschaft
- Unsicherheit und Angst
- Selbstzufriedenheit und Bequemlichkeit
- demographische Gründe (Alter, Bildungsniveau, „Machtposition“, Lernfähigkeit etc.)
- fehlende Überzeugung
- fehlende Erfahrung, falsche Erwartungshaltung
- Kontrollverlust
- Abwertung der bisherigen Leistung
- Einzelkämpfer und schwache Teams
- mangelnde Visionen
- zu wenig Kommunikation
- Hindernisse nicht erkennen und beseitigen
- kurzfristige Ziele fehlen

[13] Vgl. SCHICHTEL (2013a) 42-43.
[14] Vgl. SCHICHTEL (2013a) 63-64.
[15] Für eine ausführliche Erklärung der folgenden Aufzählung siehe dazu NOSS 30-43 und SCHICHTEL 66-73.

Bei dieser Aufzählung wird unter anderem deutlich, dass ein äußerer Change auch einen inneren Wandel in den Personen hervorruft. In der Fachliteratur wird der Change-Begriff in äußerer Change und innerer Transition differenziert. Eine Transition geht immer mit einem äußeren Wandel und umgekehrt einher.[16]



Die Transition muss gemanagt werden, damit ein Neubeginn möglich ist. „Managing Transitions“ bedeutet in diesem Zusammenhang, Menschen zu helfen, mit ihrer Angst und Unsicherheit umzugehen, die durch eine Veränderung ausgelöst wurden.[17] In dem Transitionsprozess werden drei Phasen unterschieden: das Beenden, das Dazwischen und der Neubeginn. Jede dieser Phasen benötigt ihren Raum. In der Phase „des Beendens“ braucht es den Raum, Gefühle und Gedanken äußern zu dürfen und darüber ins Gespräch zu kommen.[18] Johannes Stockmayer schlägt für die Phase des Loslassens eine Trauerfeier vor, in der die Gemeinde[19] ihre Gefühle mitteilen und ausdrücken kann.[20] In der zweiten Phase „des Dazwischens“ bedarf es ein Raum des Lernens. Das Alte wurde losgelassen, jedoch das Neue ist noch nicht greifbar; es liegt noch im Nebel. Die Menschen müssen lernen, wie sie mit ihren Gefühlen umgehen und woran sie sich orientieren können.[21] In der letzten



[16] Vgl. SCHICHTEL (2013A) 74-75.
[17] Vgl. SCHICHTEL (2013A) 74.
[18] Vgl. SCHICHTEL (2013A) 76-79.
[19] STOCKMAYER schreibt über den Wandel einer gesamten Gemeinde.
[20] Siehe dazu STOCKMAYER 92-94.
[21] Vgl. SCHICHTEL (2013A) 80-81.

Phase „des Neubeginns“ hat sich die Person auf den Changeprozess eingelassen. Mit den Gefühlen der Unsicherheit und der Angst wurde gelernt umzugehen, bleiben jedoch weiterhin bestehen. Daher bedarf es einen Raum der Kommunikation, in dem die Absichten, Pläne und Vorstellungen detailliert erläutert werden.[22]

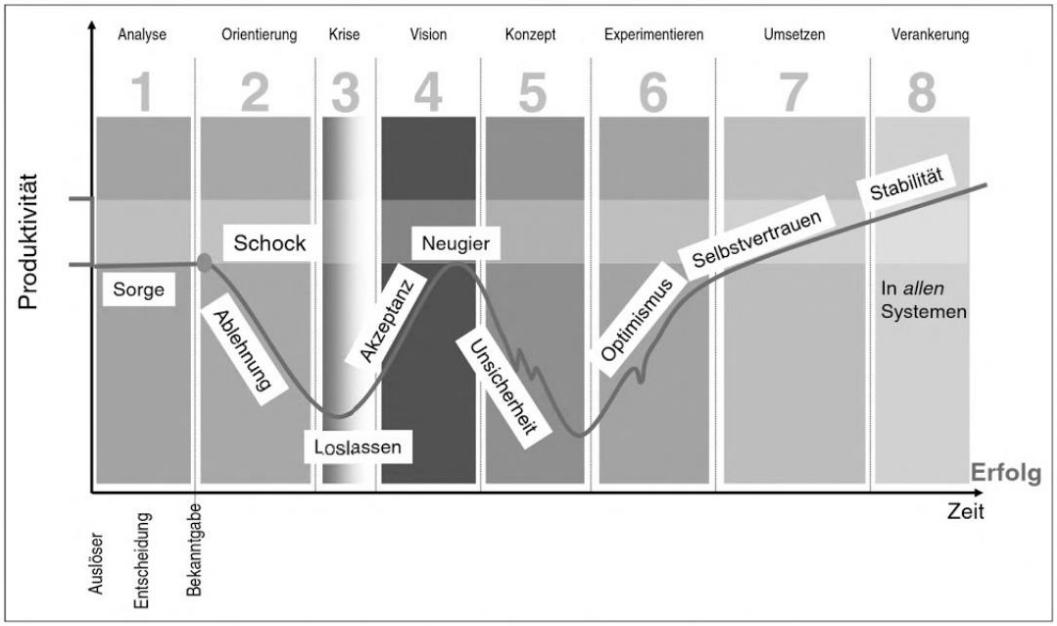
1.5 Phasen eines Wandels

Wie zur Transition verschiedene Phasen gehören, durchläuft auch der äußere Changeprozess mehrere Phasen. Es gibt verschiedene Modelle, die den Prozess eines Wandels beschreiben. Modelle sind hilfreich zur Orientierung, vermitteln Einsichten sowie Verständnis und sie arbeiten mit Bildern, damit sie leicht zu merken sind.[23]

Es gibt verschiedene Phasenmodelle, die einen Wandel beschreiben. Die Pioniermodelle stammen von Lewin (1947), Bridges (1991), Kotter (1995) und Streich (1997).[24] Diese Modelle ergänzen sich gegenseitig, weil sie jeweils einen unterschiedlichen Fokus auf den Veränderungsprozess legen. Das integrierte Phasenmodell des Wandels von Schichtel fasst die Phasenmodelle in ein Modell zusammen. Schichtel unterscheidet acht Phasen. Die jeweiligen Phasen rufen unterschiedliche Emotionen hervor. Die Gefühle beeinflussen das Klima und die Produktivität der Gruppe/Organisation. Für einen erfolgreichen Changeprozess müssen alle Phasen durchlaufen und die auftretenden Emotionen verarbeitet und bewältigt werden.[25] Die Dauer des Prozesses und der einzelnen Phasen ist von verschiedenen Faktoren abhängig: Veränderungsziel, Organisationskultur, Menschen/Persönlichkeiten, Veränderungsfähigkeit, Bereitschaft.[26]

---

[22] Vgl. SCHICHTEL (2013A) 81-83.
[23] Vgl. SCHICHTEL (2013A) 98-99.
[24] Einen Überblick über die zentralen Phasenmodelle finden sich in SCHICHTEL (2013A) 100. In den darauf folgenden Seiten wird jedes einzelne Modell erläutert.
[25] Vgl. SCHICHTEL (2013A) 114-115.
[26] Vgl. SCHICHTEL (2013A) 134-136.



Graphik aus SCHICHTEL *(2013b) 119.*[27]

In einer Organisation kommt es nie vor, dass bei einem Changeprozess sich alle Betroffenen exakt in der gleichen Phase befinden, das Gleiche empfinden, das Gleiche wollen oder tun. Das wird Phasenüberlagerung genannt. Grund dafür ist, dass nicht alle Beteiligten zum selben Zeitpunkt mit dem Prozess starten. Normalerweise hat die Leitung früher begonnen und ist somit gedanklich und emotional weiter.[28] Diesen Umstand gilt es zu bedenken, weil es beim Bewerten und Ordnen von Ereignissen und Situationen hilft.

Soweit die Theorie. Diese soll nun für die Arbeit des Kindergottesdienstes angewendet werden.

2. Der Veränderungsprozess im Kindergottesdienst

Ab 2015 entstanden im Kindergottesdienst Veränderungen, die mich als Leiter einen Changeprozess einleiten ließen.

2.1 Beschreibung des Ist-Zustandes 2015

Der Kindergottesdienst bestand und besteht immer noch aus vier Kindergruppen. Es waren circa 40 Kinder als Teilnehmer sonntäglich zu besuch. Die Zahl der festen Mitarbeiterschaft betrug in etwa 11 Personen. Es gab nur eine geringe Fluktuation der Mitarbeiter. Ab dem Frühjahr 2015 gab es innerhalb des Teams einerseits

[27] Im Anhang ist die Grafik noch einmal größer einzusehen.
[28] Vgl. SCHICHTEL (2013A) 115-116.

angekündigte Veränderungen durch den Umzug des Kindergottesdienstleiters und andererseits Missmut über den gegenwärtigen Zustand des Kindergottesdienstes.

Der damalige Leiter musste beruflich umziehen. Ende Juli 2015 hat er sein Amt als Leiter niedergelegt. Die Frage in der Mitarbeiterschaft war, wer das Amt weiter ausführt. Der ehemalige Leiter hinterließ eine gut organisierte Struktur. Seine Fähigkeiten als Manager brachte er in den Kindergottesdienst ein. Nach einer Anfrage und kurzer Überlegungszeit entschieden sich zwei Frauen, das Amt der Kindergottesdienstleitung zu übernehmen.

Obwohl die Organisation in einem guten Zustand war, gab es Frustration im Hinblick auf (1) die geistliche Dimension und (2) die Zusammenarbeit. Auf der Beziehungsebene herrschte ein Mangel.

(1) Mitarbeiter kommunizierten, dass das Gebet für die Mitarbeiter und für den Gottesdienst zu kurz kam. Das Gebet wäre etwas – so das Gefühl – das am Anfang und Ende jedes Treffen „mal schnell abgehakt“ werde. Ebenso stark war das gleiche Gefühl bezüglich der Andacht, die bei den regelmäßigen Mitarbeitertreffen gehalten wurde.

Die Seelsorge betreffend gab es ebenfalls Defizite. Mitarbeiter beklagten sich, dass nicht auf ihre Gefühle und Nöte eingegangen wurde, die sie äußerten. Die Gefühlslage wurde beschönigt.[29]

(2) Das Klima der Mitarbeitergruppe war zwar positiv, dennoch gab es kein „Wir-Gefühl“. Die Mitarbeiterschaft verstand sich nicht als ein Team. Es gab keine teambildenden Maßnahmen. Daher fühlten sich die Teammitglieder als Einzelkämpfer. Des Weiteren gab es keinen Raum, sich vor der Gruppe zu äußern. Konkretisiert hieß das: kein Nachfragen nach dem Befinden, keine Fürbittgebete, keine Teamziele, kein Füreinander.[30]

Die Frage, die sich aufdrängte, war: Braucht der Kindergottesdienst einen Change?

[29] Um an dieser Stelle Menschen zu schützen, wird auf konkrete Beispiele verzichtet.
[30] Im Privaten gab es diese schon. Jedoch nicht als installierter, offizieller Raum.

2.2 Ja oder Nein – Change im Kindergottesdienst?

Die Unzufriedenheit mit der Lage wurde auf der Ebene der Kultur wahrgenommen. Die kulturellen Rahmenbedingungen der Gruppe wurden als unzureichend gewertet. Da sich die Gegenstandsebenen eines Veränderungsprozesses bedingen, müssen die anderen Ebenen ebenfalls betrachtet werden. Meines Erachtens lag ebenso eine Schwäche in der Strategie, die sich auf der Kulturebene verstärkt auswirkte. Wie sich später herausstellte, gab es keine Orientierung und keine offizielle Sinngebung (Vision) für den Kindergottesdienst.

Der Change würde das Verhalten der betroffenen Mitarbeiter so verändern, dass der gesehene Mangel ausgeglichen wird.

2.3 Reflexion über die eigene Funktion

Als Pastor für junge Gemeinde sind mir die Mitarbeiter des Kindergottesdienstes anvertraut. Die erwähnten Mängel[31] wurden an mich gerichtet. Langfristig hat Frustration negative Auswirkungen auf eine Gruppe oder ein Team. Eine wertschätzende Kultur und ein gutes Klima sind wichtig, um Mitarbeiter zu motivieren, ihre Tätigkeit weiter auszuführen.[32] Ohne ein ausreichendes Maß an Lob und Anerkennung schwinden die Motivation und das Engagement der Mitarbeiter. Die kommunizierten Bedürfnisse und die Not habe ich sehr ernst genommen, um einer Frustration entgegenzuwirken.[33] Meine Verantwortung gegenüber dem Team wollte und musste ich wahrnehmen. Das Wegfallen vieler Mitarbeiter und/oder das Zerbrechen der Mitarbeiterschaft durch mangelnde Zuwendung und gehäufte Frustration wäre eine enorme Gefahr für den Fortbestand des Kindergottesdienstes und sogar für die ganze Gemeinde gewesen. Auf der menschlich emotionalen Ebene wären Mitarbeiter mit Negativerlebnissen aus der Arbeit gestiegen. Die verbleibenden Mitarbeiter ständen unter höherer Arbeitsbelastung und größerem Stress. Ich sah mich als Pastor und Leiter, dem entgegen zu steuern. Indem ich das allein schon wahrnehme und die ehrenamtlichen Mitarbeiter persönlich und als Gruppe

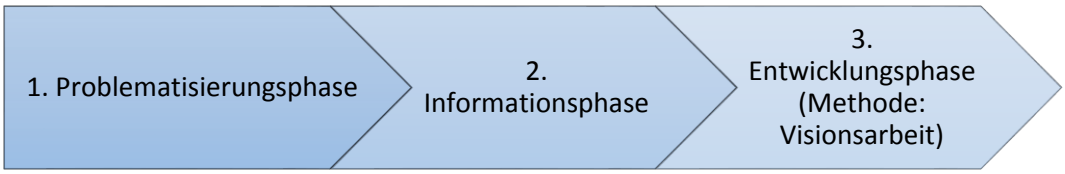
[31] Siehe Kapitel 2.1
[32] Vgl. Führungsklasse 32.
[33] Vgl. HOFFMANN-TAUFALL 13, NOWOTTKA 24-25, 7 Tipps, SCHICHTEL (2013A) 181-182.

begleite, erzeugt das bei Ihnen Motivation.[34] Meine erste Frage war: Wie und wohin kann ich die Mitarbeitergruppe begleiten? Schon in den ersten Gesprächen mit einzelnen Mitarbeitern wurde mir klar, dass die Sinngebung der Arbeit fehlt. Es fehlte an einer klaren Vision. Motivation und Engagement hängen an dem Sinn, den die Arbeit innehat.[35] Ziel war es für mich, einen Rahmen für Sinn zu kreieren. Daraus war die Idee eines Visionstages geboren.

2.4 Der Visionstag – Die Initiierung eines Change

Im Rahmen des Kindergottesdienstmitarbeiterkreises wurde im September 2015 der Visionstag initiiert. Das Ziel des Tages war, die ersten Rohformulierungen für eine Vision zu generieren. Als Einstieg wurde zu Beginn das Fehlen einer klaren Vision problematisiert und durch kreative Methoden und regen Austausch eine Rohfassung der Vision erarbeitet. Dabei wurde bewusst auf die Methode der Zukunftswerkstatt verzichtet, weil diese zuvor in einem anderen Zusammenhang angewandt wurde. Wegen vermuteter gedanklicher Überschneidung habe ich die Methode „Visionsarbeit“ für den Prozess der Erarbeitung ausgewählt.

Der Ablauf des Tages war wie folgt strukturiert:



2.4.1 Problematisierungsphase: Das Fehlen einer Vision

Nach der Begrüßung startete das Seminar mit der Problematisierungsphase. Ziel war es, das Fehlen einer klaren Vision aufzuzeigen. Durch zwei Zitate wurde zunächst deutlich, wie wichtig ein Ziel beziehungsweise eine Vision für die Arbeit ist.

„Wenn der Kapitän nicht weiß,
welches Ufer er ansteuern soll,

[34] Vgl. NOWOTTKA 10. Seine Kernthese lautet: „Die Bereitschaft zum ehrenamtlichen Engagement ist eng verknüpft mit den organisatorischen Rahmenbedingungen, in denen es stattfindet, und somit auch mit den Leitungskompetenzen der dafür verantwortlichen.“ S. 10.
[35] Vgl. NOWOTTKA 25-26.

dann ist kein Wind der richtige.“[36]
Seneca

„Als wir das Ziel endgültig aus den Augen verloren, verdoppelten wir unsere Anstrengungen.“[37]
Mark Twain

Diese ansprechenden Zitate von Seneca und Mark Twain wurden damals im Internet gefunden. Zu den Zitaten wurde mit Beispielen kurz ausgeführt, was passiert, wenn es kein Ziel gibt. Die Ziellosigkeit und der Aktionismus wurden dabei sehr betont.

Im Anschluss daran wurde die Befragung als Methode eingesetzt. Die Teilnehmer sollten sich nach ihrer eigenen Einschätzung auf einer Skala von 1 bis 10 zu verschiedenen Fragen aufstellen. Hierzu wurde jede einzelne Ziffer auf ein DIN A4-Blatt abgedruckt. Die Zahlen wurden der Reihe nach auf mehreren Pinnwänden befestigt.

Folgende Fragen wurden gestellt:

Auf einer Skala von 1 (klares Nein) bis 10 (deutliches Ja) …

- Kennst Du DIE Vision des Kindergottesdienstes?
- Hast Du bei Deinen Vorbereitungen eine Vision vor Augen?
- Weißt Du, warum Du Kindergottesdienst machst?

Dabei wurde deutlich, dass sich die meisten Kindergottesdienstmitarbeiter bei den ersten beiden Fragen, zwischen 1 und 4 einordneten. Bei der letzten Frage stellten sich die Personen auf den Wert 6 und höher.

Direkt nach jeder Frage, haben wir uns ausgetauscht, woran das liegt. Dabei wurde gesagt, dass sich keiner erinnere, ob und wann jemals eine Vision für den Kindergottesdienst kommuniziert wurde, weder in Mitarbeiterbesprechungen noch bei Anfangsgesprächen mit neuen Mitarbeitern. Ein jeder habe zwar eine

[36] Zitiert nach Handreichung zur Zielfindung 3.
[37] Zitiert nach Handreichung zur Zielfindung 11.

ungefähre Ahnung von dem, was die Vision sein könnte, aber ein klares Bild gebe es nicht. Das beeinflusste auch die eigenen Vorbereitungen, da die anfänglichen Beweggründe im Kindergottesdienst mitzuarbeiten, nicht ständig in Erinnerung gerufen werden. Dass jeder einen Beweggrund hat im Kindergottesdienst zu arbeiten, bestätigten alle.

Fazit für mich als Seminarleiter

Die Teilnehmer wurden sich bewusst, dass eine Vision für den Arbeitsbereich Kindergottesdienst fehlte. Durch das Aufstellen vor den Pinnwänden mit der Skala wurde das visuell deutlich. Der Bedarf einer Vision wurde von allen erkannt. Die Problematisierung ist gelungen und hat Energie und Motivation für die Bildung einer Vision hervorgerufen.

2.4.2 Informations-Phase: Was ist eine Vision

Damit eine Grundlage geschaffen werden konnte, worum es sich bei einer Vision handelt, kam nach der Problematisierungsphase ein Informationsblock. Ziel war es, den Begriff Vision zu definieren, bevor wir als Kreis diese gemeinsam gestalten.

Die vorgeschlagene Definition war:

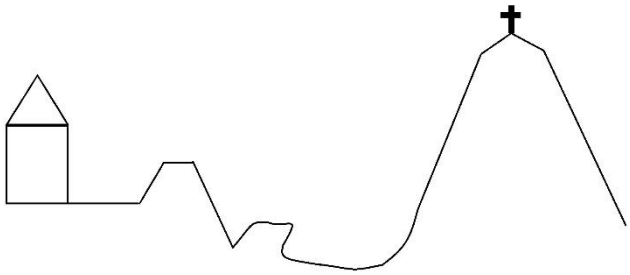
Eine Vision ist die langfristige Sicht einer Entwicklung: Was wird sein?[38]

Dabei wurde zwischen einem Ziel und einer Vision unterschieden.[39] Ziele können in dem Umfang Emotionen, Gedanken, Wünsche, Werte und Glauben nicht verbinden, wie es eine Vision tut. Ziele sind nur einzelne Schritte zur Vision hin.[40] Zudem sind Ziele zeitlich abgegrenzt, weil sie einen Anfang und einen festgesetzten Abschluss haben.[41] „Visionen helfen, die Anstrengungen der Menschen langfristig auf ein gemeinsames Ziel zu bündeln.“[42]

---

[38] Quelle unbekannt. Diese Definition wurde für den Visionstag herausgesucht. Die Quelle war im Nachhinein nicht mehr auffindbar.
[39] Vgl. SCHULZE 207.
[40] Vgl. SCHULZE 207.
[41] Vgl. Handreichung zur Zielfindung 10.
[42] LABENSKI 53.

Währenddessen wurde eine grobe Nachbildung der Graphik von Johannes Stockmayer gezeigt, um diese Aussagen zu unterstreichen und um zu erklären, dass der Weg zur Vision ein Prozess der Veränderung ist, der aus verschiedenen Phasen besteht.



Das Bild macht deutlich, dass auf dem Weg der Veränderung hin zur Vision das Haus verlassen werden muss. Entscheidend wird dann sein, welches „Gepäck“[43] jede einzelne Person „mitschleppt“. Bei zu schwerem Gepäck wäre der Marsch über Hügel und Täler nicht zu schaffen. Doch wenn der Blick auf die Vision beibehalten wird, werden Entscheidungswege klarer. Die Frage wäre demnach: Was soll behalten und was weggelassen werden?

2.4.3 Entwicklungs-Phase: Die Methode der Visionsarbeit

In der Entwicklungsphase war das Ziel, eine Vision zu formulieren. Hierfür wurde die Methode „Visionsarbeit“ verwendet.

Die Methode besteht aus 5 Phasen[44]:

1. Kreativphase
2. Galeriephase
3. Interpretationsphase
4. Auswertungsphase
5. Konklusionsphase

(1) In der Kreativphase sollten die Mitarbeiter des Kindergottesdienstes ihre Vision für diese Arbeit malen oder zeichnen. Idealerweise hätte dies jeder in Einzelarbeit tun sollen. Da die Zeit jedoch sehr eingeschränkt war, wurden die Teilnehmer in Gruppen von zwei bis drei Personen eingeteilt. Diese sollten nun überlegen, was ihre Arbeit ausmachte und wie diese in 5 Jahren optimal aussehen sollte oder könnte. Die Bilder durften Symbole, Bibelstellen, Szenarien, und so weiter

[43] Mit Gepäck sind Gewohnheiten, Traditionen, usw. gemeint.
[44] Ein Seminarplan der Methode befindet sich im Anhang.

enthalten. Dabei spielte Qualität beziehungsweise Ästhetik keine Rolle. Es ging allein um die inneren Bilder, die mit der Arbeit des Kindergottesdienstes verbunden wurden.

(2) Direkt nach der Kreativphase begann die Galeriephase, dafür wurden alle Bilder der Gruppe präsentiert und die zuvor gemalten Bilder sollen sich kommentarlos angeschaut werden. Die einzelnen Personen ließen die Bilder auf sich wirken. Nachdem alle die Bilder betrachtet hatten, sollte jeder Mitarbeiter sich eine gleich große Anzahl von Bildern auswählen. Dabei war es zum einem wichtig, dass es nicht die eigenen Bilder waren und zum anderen, dass es Bilder waren, die eine ansprechende Wirkung auf den Einzelnen hatten.

(3) Nachdem jeder seine Auswahl von Bilder getroffen hatte, begann die Interpretationsphase. In dieser Phase sollten die Teilnehmer für die ausgewählten Bilder Inhalt und Wirkung beschreiben. Als Leiter musste ich darauf hinweisen, dass die Bilder nicht bewertet werden durften. Die Gedanken zu den einzelnen Bildern wurden auf Moderationskarten mit einheitlicher Farbe gelb geschrieben, da in der nächsten Phase ebenfalls Moderationskärtchen verwendet wurden.[45]

Nachdem die Teilnehmer ihre Gedanken niedergeschrieben hatten, sammelte ich die Karten ein. Die Karten wurden gemischt, um die Auswertung der eigenen Gedanken zu vermeiden.

(4) In der Auswertungsphase wurden die gemischten Karten zu gleichen Anteilen an die Kleingruppen ausgegeben. Die Aufgabe für die Gruppe lag darin, die Inhalte der gelben Interpretationskärtchen zu diskutieren und diese auf andersfarbige Kärtchen (rot) zusammenzufassen. Die roten Kärtchen wurden von mir eingesammelt, anschließend laut vorgelesen und an Pinnwänden befestigt.

(5) Nun begann die Konklusionsphase. Dazu gehört, die Inhalte auf den Kärtchen im Plenum zu diskutieren. Die Teilnehmer sollten die Karteninhalte als Grundlage für erste Formulierungen der Vision nutzen. Dabei musste ich darauf achten, dass die Vision „in aktiver Sprache und in der Gegenwart formuliert [ist] …, obwohl sie

[45] Um ein Vermischen zu vermeiden, wurden zwei verschiedene Farben verwendet. Für die Interpretationsphase wurde die Farbe Gelb genommen. Im Anschluss wurde Rot genutzt.

sich auf angestrebte Zustände und erwünschtes Verhalten in der Zukunft bezieht."[46]

Es war erforderlich, dass sich alle Beteiligten mit den Formulierungen einverstanden erklärten. Daher diskutierten die Teilnehmer an diesem Arbeitsschritt des Prozesses am meisten. Dadurch wurden die vorher entwickelten Inhalte noch einmal durchgearbeitet.

An dieser Stelle kann es auch vorkommen, dass schon Ziele und Strategien geäußert werden. Diese sollten festgehalten werden, damit sie später noch einmal abgerufen und überprüft werden können. Das kam in unserer Konklusionsphase nicht vor.

Nach der Formulierung war die Visionsarbeit abgeschlossen. Ich lobte die Teilnehmer für ihre Mitarbeit. Der Prozess der Methode wurde noch einmal vor Augen geführt. Die Bilder, Kärtchen und Visionsformulierungen sammelte ich für eine Ergebnissicherung ein. Die Ergebnisse habe ich in einer Präsentation zusammengefasst, um den Prozess zu dokumentieren und betreffende Personen, die aus unterschiedlichen Gründen nicht am Entwicklungsgang teilhaben konnten, zu informieren.

Der Vorteil dieser Methode ist, dass jegliche Idee der Teilnehmer gewürdigt wird und in den Prozess mündet. Dadurch fühlt sich jeder akzeptiert und kann sich mit dem Prozess identifizieren. Da die einzelnen Ideen nicht nebeneinander gestellt, verglichen und bewertet werden, können mögliche Konflikte eher vermieden werden.[47] „Grundidee der vorgestellten Methode ist, die Arbeit von der Ebene der kognitiven Steuerung auf die der primär emotiven Steuerung zu heben. So ist es möglich, die individuellen Bilder von einer idealen Zukunft zusammenzuführen und für alle Beteiligten attraktiv, akzeptabel und gültig sein zu lassen."[48] Einerseits entsteht bei einer rein kognitiven Herangehensweise das Problem, dass die einzelne Person Schwierigkeiten bekommt, diese zu formulieren, und andererseits

[46] SCHULZE 210. Vgl. auch Handreichung zur Zielfindung 8.
[47] Vgl. SCHULZE 207-208.
[48] SCHULZE 208.

gibt es das Nebeneinanderstellen, Vergleichen und Bewerten der einzelnen Meinungen, was ja gerade vermieden werden soll.[49]

2.4.4 Reflexion über den Visionstag

Der Visionstag war erfolgreich. Die Problematisierung für das Thema hat sensibilisiert. Die Informationsphase war Grundlage für die darauffolgende Methode der Visionsarbeit. Ausgewählte Bilder, die Moderationskärtchen und die Formulierungsvorschläge sind im Anhang einzusehen. Zudem war zu beobachten, dass die Mitarbeiterschaft sich zunehmend zu einem Team formierte, welches konstruktiv an einer Sache arbeitete. Meines Erachtens liegt der Grund darin, dass die Sachebene verlassen wurde und es Kontakt auf der Beziehungsebene gab. Dieser Kontakt kam zustande, indem jeder Teilnehmer sich durch das Einordnen in die Skala und das Malen von Zukunftsbildern selbst offenbarte.

Im Nachhinein wurde mir bewusst, dass die Vision nicht in aktiver Sprache und in der Gegenwart formuliert wurde. Das musste hinterher verbessert werden. Zudem haben nur ca. 60 % der Mitarbeiter an diesem Vormittag teilgenommen. Der Termin war bekannt. Wahrscheinlich sahen sich einige nicht in der Verpflichtung zu kommen, weil sie sich nur als „Aushilfen“ beziehungsweise „Unterstützer“ betrachteten.[50]

Nach dem Visionstag haben die Mitarbeiter des Kindergottesdienstes erste Maßnahmen getroffen, um dem gefühlten geistlichen Mangel entgegenzuwirken. Schulungen wurden organisiert, damit die Mitarbeiter sich fortbilden konnten. Gemeinsame Aktionen wurden geplant und durchgeführt, um das Team zu stärken und zusammenzuschweißen.

2.4.5 Ergebnis des Visionstages

Mit nachträglicher Korrektur lautete die Vision des Kindergottesdienstes wie folgt:

> *Wir als Team Kindergottesdienst haben Jesus und die Bibel als Grundlage. Durch unseren eigenen vorgelebten Glauben sind wir Vorbild für die Kinder. Wir begleiten sie auf dem Weg zu einem eigenen Glauben und wir unterstützen sie in ihrer persönlichen und geistlichen Entwicklung.*

---

[49] Vgl. SCHULZE 208.

[50] Im Kindergottesdienst hat jede Gruppe mehrere Mitarbeiter. Diese Mitarbeiter haben z.T. feste Hilfskräfte, die sie im Kindergottesdienst unterstützen.

Dies geschieht in einem geschützten Raum mit gegenseitiger Annahme, Wertschätzung und Respekt.

Da dieser Wortlaut der Vision sehr lang ist, sollte in einem nachfolgenden Schritt ein Slogan formuliert werden. Der Vorteil eines Slogans ist, dass er kurz und prägnant ist, und somit leicht zu merken.

2.5. Maßnahmen, Schulungen & Team-Building

Zielformulierungen

Nach der klaren Formulierung der Vision war es notwendig, konkrete Ziele zu formulieren. Die Kritik, die es am Visionstag nicht gab, wurde nun zugelassen. Ziel war es, Schwachstellen ausfindig zu machen und zu verbessern. Während eines außerordentlichen Mitarbeitertreffens sammelten die Mitarbeiter Kritikpunkte. Anhand der Kritikpunkte konnte die Gruppe diskutieren, an was sie arbeiten wollen und müssen. Für einige Ziele war es notwendig, Stakeholder[51] „mit an Bord zu nehmen“, weil es mit anderen Gruppen Schnittmengen gab, wie zum Beispiel bei der Raumgestaltung. Andere Gemeindegruppen nutzen die gleichen Räumlichkeiten zu anderen Zeiten. Für Maßnahmen, die die Kompetenz der Kindergottesdienstmitarbeiterschaft überstieg, wurde externe[52] Beratung eingeholt, wie zum Beispiel beim Ausbau der Technik.

Nach schon wenigen Monaten wurde in einem Mitarbeitertreffen erkannt, dass die meisten Zielsetzungen umgesetzt werden konnten. Ein Gefühl der Freude war wahrnehmbar.

Ressourcenfindung und –ausbau

Nachdem die Ziele formuliert wurden, hat das Team sich gefragt, welche Ressourcen es besitzt und welche es „anzapfen“ kann, um die Vision und Ziele zu erreichen. Ressourcen sind unter anderem Räumlichkeiten, Gelder, Materialien, Menschen und ihre Fähigkeiten und Gaben. Die Reflexion über die Ressourcen ist ein unumgänglicher Schritt, damit Menschen nicht überfordert werden, eventuell Ziele als utopisch entlarvt werden können und eine angemessene Strategie erarbeitet werden kann. Bei den Überlegungen der Ressourcen wurden Teilziele

[51] Stakeholder sind Interessensgruppen oder Personen, die von der Veränderung direkt oder indirekt betroffen sind. Siehe dazu SCHICHTEL (2013A) 53.
[52] Extern meint hier: außerhalb der Mitarbeiterschaft des Kindergottesdienstes.

formuliert, die einen Ausbau beziehungsweise eine Erneuerung von Ressourcen vorgesehen haben, um ein höheres Ziel zu erreichen. Zudem wurden externe Ressourcengeber gefunden. Durch Anträge beim Stadtjugendring Ingolstadt konnten wir für das Jahr 2016 über 400€ Förderungsgeld beziehen.

Weiterentwicklung der Vision

Um sich die Vision langfristig merken zu können, ist sie zu lang. Damit sie vermittelbar und eindringlich wird, sollte ein Slogan formuliert werden. Der Slogan sollte kurz und prägnant sein. Dafür wurde eine Methode gewählt, die sich im Nachhinein als Flop herausstellte. Die Methode nenne ich „Werte-Slogan“[53]. Die Grundidee der Methode ist, dass ein Slogan abgedruckt auf einem T-Shirt gut sichtbar sein muss. Dafür werden 3-5 Worte/Begriffe benötigt. In mehreren zeitlichen Abständen wird das Team befragt, welche Werte es lebt beziehungsweise wie die Vision bereits gelebt wird. Dabei sollten sich – so die Idee – Begriffe herauskristallisieren, die als Slogan verwendet werden können. An zweierlei sind wir gescheitert. Das Team hat über mehrere Sitzungen zu viele Begriffe gesammelt. Dabei haben sich keine einzelnen Ausdrücke herauskristallisiert. Die Dauer des Prozesses war zudem zu langwierig. Der lange Zeitraum hat die konzentrierte Arbeit an den Slogan blockiert.

Die Umsetzung eines Visionsslogans ist im Laufe der Zeit in den Hintergrund gerückt. Andere Themen und Projekte rückten in den Vordergrund. Ich machte die Erkenntnis (Januar 2017), dass die Mitarbeiter die einst erarbeitete Vision nicht mehr zusammen bekamen. Die Vision war eindeutig zu lang. Wir haben uns zu viel Zeit für einen Slogan gegeben, der noch nicht zustande gekommen ist. Das Thema wurde wieder aufgenommen.

Bis dato hat der Kindergottesdienst keinen Slogan entwickelt. Es gibt Ideen, wie wir als Leitung dieses Thema weiter verfolgen können.

Spiritualität

Neben der Ziel- und Sinngebung (Vision) fehlte es einigen Mitarbeitern an Spiritualität. Die erste eingeführte Maßnahme war das Gebet am Sonntag vor dem

[53] Die Methode habe ich mir bei einem Kollegen abgeguckt. Im Anhang befindet sich eine Kopiervorlage, die ich damals erstellt habe.

Kindergottesdienst. Die an dem Sonntag verantwortlichen Mitarbeiter trafen sich um 9:45 Uhr zum gemeinsamen Gebet. Die spirituelle Ausrichtung sollte dadurch gefördert werden. Ein Nebeneffekt war, dass das gemeinsame Gebet ein „Wir-Gefühl“ hervorrief. Das Für-einander-eintreten im Gebet (Jakobus 5, 13-16; Galater 6, 2) hatte einen positiven Effekt. Beziehungen zwischen den Mitarbeitern wurden gestärkt und durch das Gebet veranlasst, entstand ein Gefühl der Verbundenheit.

Bei den Mitarbeiterbesprechungen war es in der Vergangenheit üblich, eine Andacht zu halten. Für mich als Pastor war es von nun an wichtig, geistliche Impulse auf verschiedene Art und Weise weiterzugeben. Das sollte nicht auf die Art der Andacht beschränkt sein. Gebetszeiten mit Themenschwerpunkten, Lobpreiszeiten, persönlicher Austausch und persönliche Reflexion über das Glaubensleben wurden durchgeführt. Der Vorteil war, dass die einzelnen Personen aktiv beteiligt waren. Der Nachteil an einer reinen Andacht ist, dass sie frontaler Impulsgeber ist. Ehrenamtliche Mitarbeiter, die aus dem Berufsleben abends zu einer Besprechung kommen, sind eingeschränkt aufnahmefähig. Der Lern- und Erkenntniseffekt ist meines Erachtens höher, wenn die Personen nicht nur Hörer sondern auch Beitraggeber sind.

Der persönliche Austausch hatte ebenfalls den Effekt, dass die Gruppe untereinander vertrauter wurde und somit zusammenwuchs.

Fortbildungen

Damit das Team seiner Vision näher kommen konnte, sah die Leitung es als notwendig an, die Mitarbeiter an Fortbildungen teilnehmen zu lassen. Ziel war und ist es, dass das Team den in der Vision erwähnten geschützten Raum kreieren und die Kindergottesdienstgruppenstunden kompetent leiten und durchführen kann. Dafür haben wir das Angebot des GJWs (Gemeindejugendwerk) in Anspruch genommen. Zwei Schulungen hat das GJW auf unseren Wunsch in unseren Räumlichkeiten durchgeführt: sichere Gemeinde und Kindergottesdienst von A-Z. Des Weiteren haben wir jemanden Externes für einen Erste-Hilfe-Kurs eingeladen.

Team-Building

Um ein „Wir-Gefühl“ zu erzeugen, gab es konkrete Maßnahmen zur Teambildung. Neben den Besprechungen führten wir konkrete Aktionen durch. Wir besuchten

einen Klettergarten, machten Ausflüge und haben ein gemeinsames Essen gehabt. Diese Aktivitäten haben das Zusammenarbeiten und das Klima des Teams verändert, gefördert und gestärkt. Durch diese Aktivitäten sind die einzelnen Personen in Beziehung zueinander getreten.

Kinder / Jugendliche im Kindergottesdienst

Im Sinne der Vision hat sich das Team überlegt, wie Kinder und Jugendliche gefördert und bevollmächtigt werden können, um ihr Potential und ihre Fähigkeiten/Gaben freizusetzten und einzubringen. Kinder und Jugendliche haben die Chance bekommen, sich innerhalb des Kindergottesdienstes „auszuprobieren“. Sie wurden ermutigt, Dienste zu begleiten und zu übernehmen. Konkret hat sich zum Beispiel ergeben, dass ein Kind nach einer Einweisung den Beamer und Laptop für den Kinderlobpreis bedient; Jugendliche sind aktive Helfer in Gruppen geworden und gestalten mit.

Abschließend kann gesagt werden: Kinder und Jugendliche sind nun ein aktiver, entlastender und fester Bestandteil der Kindergottesdienstmitarbeiter.

Events

Um Glaubensimpulse zu setzten, kam die Idee eines Kinderbibeltags auf. Solch ein Tag bot andere Möglichkeiten, ein Thema intensiv und kreativ zu behandeln. Ressourcen der Mitarbeiterschaft, die in den sonntäglichen Gruppenstunden nicht zur Geltung kommen konnten, wurden mit Freude eingebracht. Dadurch konnten sich einzelne Mitarbeiter auf eine andere Weise entfalten.

Bei den betroffenen Personen stieg die Motivation. Das Ausleben ihrer Gaben, die sie sonst nicht so stark einbringen konnten, wurde als belebend empfunden.

3. Reflexion über den bisherigen Stand des Veränderungsprozesses

Die folgende Reflexion nimmt das Phasenmodell von Schichtel als Grundlage. So wird über jede einzelne Phase nachgedacht und reflektiert, wie der Kindergottesdienst diese durchschritten hat. Dabei wird auch auf den Transitionswandel eingegangen.

3.1 Analyse

Die Äußerungen und Kritik, die von Mitarbeitern an mich getragen wurden, waren Auslöser für eine Analyse über den Kindergottesdienst. So habe ich weiter nachgeforscht, ob diese Sicht der Dinge im Allgemeinen innerhalb des Teams vorhanden ist. Die Bestätigung der Gruppe führte mich zur Frage, ob die Gruppe eine grundlegende Veränderung benötigt. Und was würde passieren, wenn es keine Veränderung gäbe. Aus den Überlegungen heraus entstand die Einsicht, dass ein Wandel angebracht ist. Da ich bisher als Leiter keine Erfahrungen mit „umwälzenden“ Veränderungen gemacht habe und zu dem über solche Prozessabläufe wenig Kenntnis habe, musste ich mir im Vorfeld Wissen aneignen. Ich las das Buch von Johannes Stockmayer mit dem Titel „Mut zur Veränderung“. Die Auseinandersetzung mit der Theorie über Veränderungsprozesse sollte als Knowhow in der Praxis dienen. Es hat sich jedoch recht schnell herausgestellt, dass das Wissen über einen Prozess nicht ausreicht, um ihn zu steuern. Gleich nach unserem Visionstag war die Frage, wie wir methodisch und strategisch weitergehen können. Es fehlten Tools/Methoden und das Wissen, wo diese zu finden sind. Während des Prozesses wurden Methoden und Strategien wie zum Beispiel die „Werte-Methode“ ausprobiert. Zum Teil verliefen diese ins Leere. Aus den entstandenen Erfahrungen haben ich und das Team unter anderem gelernt, dass es nicht immer sinnvoll ist, Methoden voreilig anzuwenden oder sich auf Arbeitsschritte zu stark zu fixieren. Mein persönliches Fazit ist, dass die damalige Analyse ungenügend war. Eine zukünftige Analyse muss ausführlicher und weitsichtiger sein. Grobe strategische Schritte müssen im Vorfeld zeitlich und inhaltlich artikuliert und gegliedert sein.

3.2 Orientierung und Krise

Anfangs gab es kein Führungspersonal des Kindergottesdienstes. Damit das Leitungsvakuum mit einer neuen Leitung ausgefüllt würde und den Mitarbeitern Orientierung und Sicherheit gibt, habe ich mit potentiellen Personen Gespräche geführt. Das war nötig, damit das System aufrechterhalten werden konnte. Bis sich das geklärt hatte, übernahm ich die Leitung als Interimslösung. Diese Übergangsregelung der Leitung gab dem Team Sicherheit. Der Grund, warum ich die Leitungsfunktion nicht dauerhaft übernehmen wollte, war, dass ich der Leiter

des Gesamtbereichs Junge-Gemeinde bin. Hauptaugenmerk meiner Arbeitszeit sollte der Jugendarbeit der Gemeinde gelten. Die Leitung einer zusätzlichen „Unter-Gruppe“ hätte einen größeren Arbeitsaufwand bedeutet, der die Tätigkeit in der Jugendarbeit erschwert und beschränkt hätte. Zudem wäre das Begleiten der Gruppe schwieriger geworden, weil ich in diesem Fall keinen Blick von außen mehr bieten konnte.

Die vorhandenen Probleme und die angetragenen Kritikpunkte wurden mehrmals in den Teamsitzungen angesprochen. Damit wurde eine Veränderung begründet. Das Kommunizieren der Lage sollte ein Gefühl der Dringlichkeit hervorrufen und so die Mitarbeiter motivieren und inspirieren.[54] Eine Ablehnung und einen Schock gegenüber eines Veränderungsprozesses gab es nicht. Der Transitionsprozess war nicht sichtbar. Ich schlussfolgere, dass der emotionale Ausbruch nicht groß und gut zu bewältigen war. Jeder des Teams hat wohl die Dringlichkeit eines Wandels erkannt. Demnach gab es keine Phase der Krise. Fazit ist, dass die Orientierungspunkte angenommen wurden. Die Kommunikation zwischen Leitung uns Mitarbeitern vermittelte in dieser Phase die nötige Sicherheit und führte zur Akzeptanz für die Veränderung.

3.3 Vision

Der größte Teil der Reflexion wurde schon in Punkt 2.4.4 erläutert. Wie dort beschrieben, gab es keine klare Vision innerhalb der Mitarbeiterschaft. Um die Mitarbeiter für ihre Arbeit neu zu motivieren, musste eine Vision erarbeitet werden, die am Visionstag formuliert wurde.

Kritisch zu sehen ist der lange Zeitraum, in dem ein Slogan entwickelt werden sollte. Weil kein einprägender Satz verfasst wurde, rückte die Vision bei den Mitarbeitern in die Vergessenheit. Für die Zukunft muss die Vision des Öfteren wieder kommuniziert werden. Zudem müsste es gelingen, einen prägnanten Slogan auszuarbeiten, damit die Mitarbeiterschaft die Vision als

[54] Siehe dazu STOCKMAYER 48ff, SCHICHTEL (2013A) 105.

Orientierungspunkt verinnerlichen könnte. Aus momentaner Sicht hat das Team bezüglich der Vision einen Rückschritt in die Orientierungsphase vollzogen.[55]

3.4 Konzept

Um die Zukunft zu gestalten, hat das Team Ziele vereinbart und beschlossen, Fortbildungen in Anspruch zu nehmen. Wie oben beschrieben, hat das Team an verschiedenen Fortbildungen teilgenommen und es wurden viele Ziele in kurzer Zeit erreicht. Persönlich habe ich mich über diese Fortschritte gefreut, stellte mir jedoch häufig die Frage: Wie führe ich die Gruppe in die nächsten Phasen? Das Gefühl der Unsicherheit überkam mich. Ich begann, nach dem *Wie* zu suchen. Die Suche nach Handwerkszeug und Methoden fing an. Aus der Methodensuche heraus ergaben sich zwei Probleme für mich. Zum einen wurde die Beziehungsebene zu den Mitarbeitern vernachlässigt. Die Sachebene trat in den Vordergrund, weil sie von mir stark betont wurde. Zum anderen habe ich den Blick für die darauf folgenden Phasen verloren. Ich habe nicht erkannt, dass die Gruppe bereits nachfolgende Phasen Experimentieren, Umsetzung und Verankern durchlief. Für die Zukunft müsste ich darauf achten, dass Beziehungsebene und Sachebene in Balance zueinander stehen. Darüber hinaus darf ich mich nicht von meiner Unsicherheit überwältigen lassen. Der Blick für die weiteren Phasen muss gewahrt bleiben.

3.5 Experimentieren

Das, was ich nicht bemerkt habe, ist das Experimentieren. Das Team hat von sich aus kreative Wege ausprobiert, um Ziele zu erreichen und der Vision näher zu kommen. In dieser Phase sollen die Mitarbeiter die Möglichkeit haben, eigendynamisch und in Handlungsfreiheit zu agieren.[56] Als Team haben wir uns diese Freiheit unbewusst gewährt. Zur Sicherung des Erreichten sollten Feedbackloops und Reflexionseinheiten eingefügt werden. Durch das unbewusste Beschreiten der Phase gab es Feedback und Reflexion nur eingeschränkt. Für die weitere Begleitung müssen diese Bausteine konsequenter und bewusster umgesetzt werden.

---

[55] Siehe hierzu auch STOCKMAYER 96-104. Hier beschreibt er, dass die Gemeinde während des Prozesses an die gemeinsamen Ziele erinnert werden muss, damit keine Rückschritte und kein Chaos eintreten.

[56] Siehe dazu SCHICHTEL (2013A) 107.130-132,

3.6 Umsetzung und Verankerung

Zum Teil sind die formulierten Ziele umgesetzt worden. Vor allem im Bereich „Sunday Kids“[57] gab es viele Verbesserungen, die konsequent ausgebaut wurden. Das Erreichte wurde in den Alltag verankert. Bei den Teambildungsmaßnahmen entwickelt es sich ähnlich. Die Verankerung ist noch nicht 100-prozentig gelungen. Es entsteht gerade eine Kultur, dass die Mitarbeiterschaft in regelmäßigen Abständen sich zu Aktionen trifft. Demgegenüber setzt sich das Gebet vor dem Gottesdienst nicht klar durch, obwohl es gewünscht ist. Für diese und andere Maßnahmen muss in der Zukunft Feedback eingeholt werden.

Wenige Ziele stehen noch vor ihrer Umsetzung. In der Reflexion über diesen Veränderungsprozess im Kindergottesdienst ist aufgefallen, dass es einzelne Ziele gibt, die aus dem Blick geraten sind. Ein Grund dafür liegt in der Dokumentation. Vorhaben wurden aufgeschrieben und abgeheftet; jedoch nicht wieder auf unsere Tagesordnung gesetzt. Ein weiterer Grund ist, dass ich als Leiter und Begleiter des Veränderungsprozesses gleichzeitig ein Stakeholder bin. Als gleichzeitiger Leiter des Jugendkreises habe ich aktiv an Umsetzungen mitgewirkt. Dadurch hat sich die Weite meines Blickes verkürzt, sodass sich andere Zielsetzungen aus meinem Blickfeld entzogen. Für dieses Problem gibt es noch keine eindeutige und befriedigende Lösung.

Abschließend kann ich sagen, dass die Auseinandersetzung mit dem Thema „Veränderungsprozesse“ mich als Pastor in Leitungsfunktion reifen hat lassen. Die Erkenntnisse aus der Theorie und den praktischen Erfahrungen haben mein Wissen und meine Kompetenz erweitert. Ich weiß, dass die neuen Erkenntnisse nicht allumfassend sind; aber sie sind ein Anfang auf meinen Weg als Leiter.

[57] Bei uns in der Gemeinde ein besonderer Kindergottesdienst, den alle Gruppen gemeinsam besuchen und gestalten. Dieser findet einmal im Monat statt.

Literaturverzeichnis

Buchquellen

Labenski, Bernd (1998), Change Management – Anforderungen an Führungskräfte und Mitarbeiter, veröffentlichte Diplomarbeit, Fachhochschule Ludwigshafen, Diplomica Verlag.[58]

Noss, Michael: Aufbrechen – verändern – gestalten. Auf dem Weg zu einer einladenden Gemeinde, Wuppertal und Kassel 1999.

Nowottka, Dietmar: Ehre, wem Ehre gebührt. Erfolgreich ehrenamtliche leiten, Kassel 2007.

Schichtel, Alexandra: Change Management für Dummies, Weinheim 2013.

Schichtel, Alexandra (2013): Akzeptanz in Projekten schaffen: Mit weichen Faktoren harte Erfolge erzielen. In: Klein, Andreas: Soft Skills für Controller. Präsentieren, moderieren, koordinieren, München 113-132.

Stockmayer, Johannes: Mut zur Veränderung. Gemeinde auf dem Weg zwischen heute und morgen, Kassel 2005.

Zeitschriften

Beiderbeck-Haus, Heike: Gemeinden zukunftsfähig machen. Beratertag: Mut zu echter Veränderung, in: Die Gemeinde (25/2016) 18.

Führungsklasse, in: Willow Creek Magazin (3/2015) 32-33.

Hoffmann-Taufall, Heidrun: Gut beraten. Rückzug aus der Gemeinde – warum?, in: Die Gemeinde (23/2016) 13.

[58] Zu kaufen unter: http://www.diplom.de/e-book/217422/change-management
Einzusehen unter: https://books.google.de/books?id=RR5-AQAAQBAJ&lpg=PP1&dq=inauthor%3A%22Bernd%20Labenski%22&hl=de&pg=PP1#v=onepage&q&f=false [aufgerufen am 25.09.2015 um 20:30 Uhr]

INTERNETQUELLEN

Handreichung zur Zielfindung. Für Jobstarter-Projekte, http://www.bagkjs.de/media/raw/zielformulierung_handreichung_08.pdf [Aufgerufen am 02.12.2016 um 15:30].

SCHULZE, HENNING: Visionsarbeit in Change-Tools. Erfahrene Prozessberater präsentieren wirksame Workshop-Interventionen, hg.v. Armin Rohm, Bonn ²2007, 207-212, https://www.wiso.uni-hamburg.de/fileadmin/wiso_master_hrm/KurseMaterialien/6_visionsarbeit.pdf [aufgerufen am 02.12.2016 um 15:35].

7 Tipps, wie Sie mit Lob und Anerkennung zur Motivation der Mitarbeiter beitragen, http://www.nonprofit.de/artikel-lesen/artikel/motivation-durch-anerkennung/ [aufgerufen am 16.04.2017 um 01:06 Uhr]. Kurztitel für Fußnote: 7 Tipps.

Anhang

Eine Vision entwickeln – Seminarplan zur Methode Visionsarbeit

Eine Vision in mehreren Phasen erarbeiten

1. Phase: Die Kreativphase

Zeit	*Intention / Phase*	*Inhalt / Arbeitsform*	*Sozialform, Medien, Material*
30	Arbeitsauftrag formulieren. Vision wird gemalt.	Wie sieht der Kindergottesdienst in 5 Jahren aus? Bitte fühle nach und überlege … • … was Deine Arbeit für dich ausmacht, • … und wie sie idealerweise in Deinen Vorstellungen in 5 Jahren aussieht.	3-4er Gruppenarbeit Stifte Zettel
		Nimm Dir 30 Minuten Zeit, um dieses Bild oder auch mehrere Bilder mit den vorhandenen Stiften zu mahlen – nicht zeichnen! Kunst spielt dabei keine Rolle, wichtig sind Deine inneren Bilder und Ideen. Die entscheidende Frage ist: Welche Vision hast Du vom Kindergottesdienst in 5 Jahren.	

2. Phase: Die Galeriephase

Zeit	*Intention / Phase*	*Inhalt / Arbeitsform*	*Sozialform, Medien, Material*
15	Arbeitsauftrag formulieren. Gemalte Visionen werden ausgestellt.	Die Bilder werden kommentarlos betrachtet.	Einzelarbeit Pinnwände Nadeln
	Auswahl von Bildern	Jeder TN soll sich 3 Bilder aussuchen, die Ihm gefallen. • Bitte wähle drei Bilder aus, die Dich ansprechen. • Beachte dabei, dass es keins Deiner Bilder ist.	

3. Phase: Die Interpretationsphase

Zeit	*Intention / Phase*	*Inhalt / Arbeitsform*	*Sozialform, Medien, Material*
25	Arbeitsauftrag formulieren. Die Bilder werden interpretiert.	Die Bilder sollen mit ihrem Inhalt und ihrer Wirkung beschrieben werden – nicht bewertet werden! • Bitte beschreibe den Inhalt und die Wirkung der Bilder stichwortartig auf die Kärtchen. • Bitte bewertet die Bilder nicht!	Einzelarbeit Moderationskarten Stifte

5	Einsammeln der Kärtchen	Der Moderator sammelt die Kärtchen ein und mischt die.	

4. Phase: Die Auswertungsphase

Zeit	*Intention / Phase*	*Inhalt / Arbeitsform*	*Sozialform, Medien, Material*
30	Arbeitsauftrag formulieren. Diskussion	Die Inhalte aus der Einzelarbeit werden ausgewertet. Die Karten werden gut durchgemischt und gleichermaßen ausgeteilt. • Bitte diskutiert den Inhalt der Karten und fast den Inhalt auf 1-3 Karten zusammen.	3-4er Gruppenarbeit Weitere Moderationskarten
7	Einsammeln der neuen Karten	Der Moderator sammeln die Ergebniskarten ein. Der Moderator liest die Karten laut vor und pinnt sie an die Pinnwand.	Plenum Pinnwand

5. Phase: Die Konklusionsphase

Zeit	*Intention / Phase*	*Inhalt / Arbeitsform*	*Sozialform, Medien, Material*

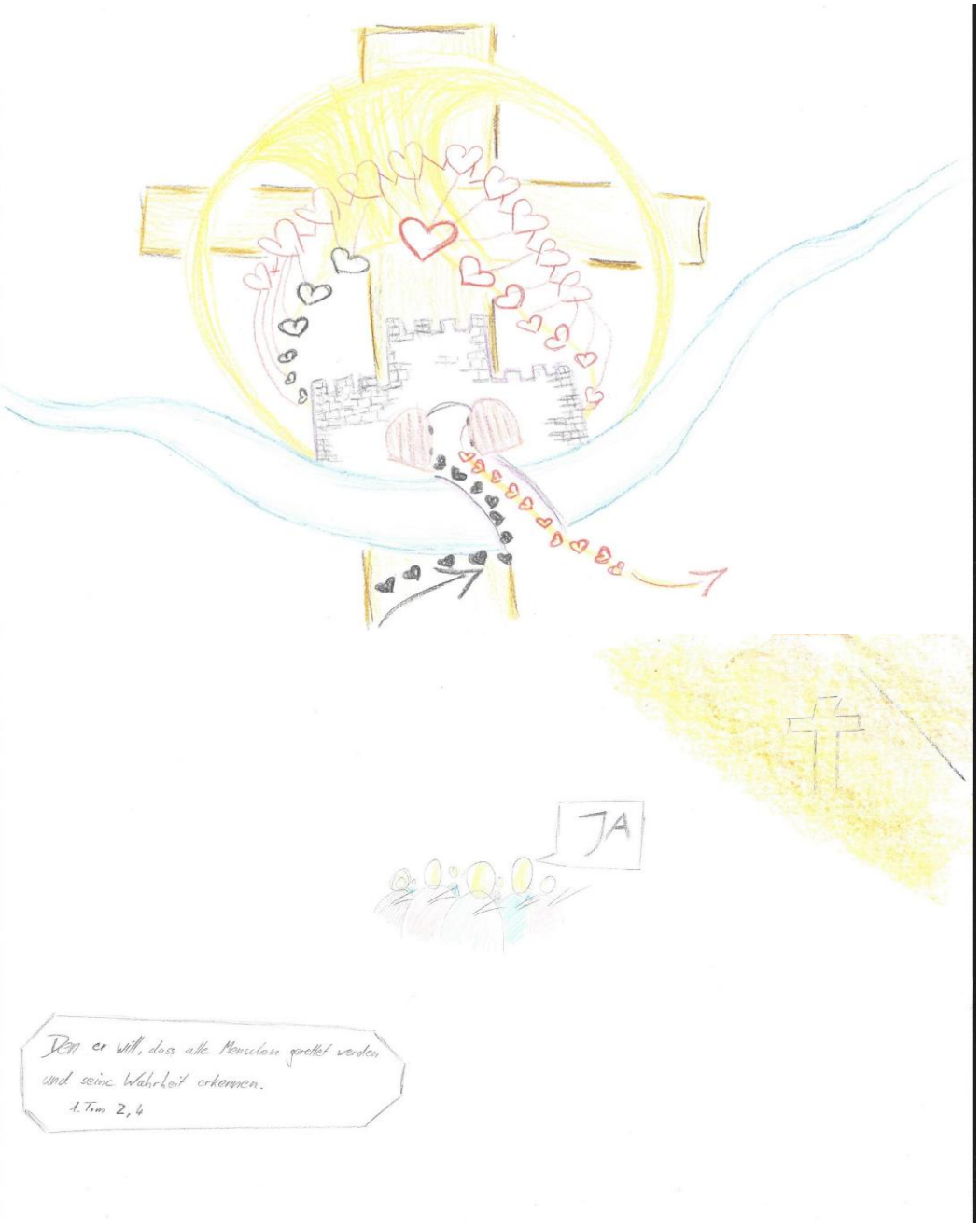
60	Arbeitsauftrag formulieren. Diskussion	Die Inhalte der Karten werden von allen diskutiert. Die TN sollen auf Basis dieser Inhalte konkrete Vorschläge für den Wortlaut der gemeinsamen Vision einbringen.	Plenum Flipchart zur Notierung
		Beachte! Eine Vision wird immer in aktiver und präsentischer Sprache formuliert. Beispiel: „Wir sehen uns, der Kindergottesdienst, als aktiven Part, um die Kinder vom erwachsenen Gottesdienst fern zu halten, damit die Erwachsenen einen ungestörten Gottesdienst erleben.“ Ziele und Strategien werden in dieser Phase oft schon genannt. „Die Kinder werden so ruhig gehalten wie möglich.“ „Dabei ist uns jedes Mittel recht.“	
10	Schluss	Die Visionsarbeit endet zunächst mit einem Überblick, was gemacht wurde.	

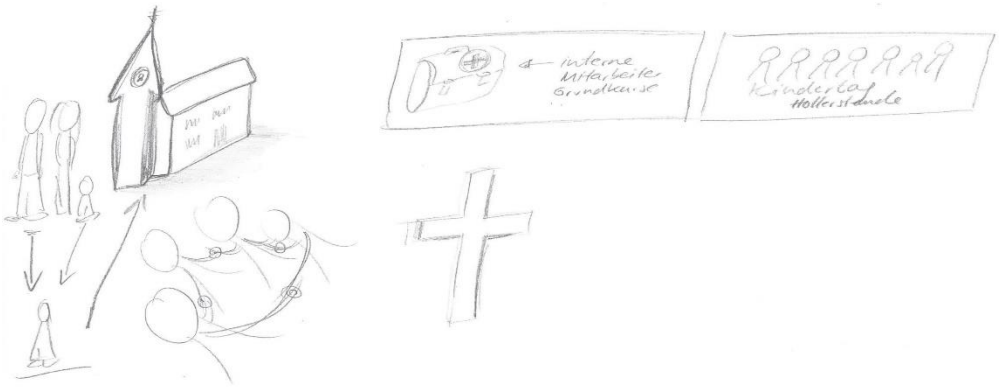
		Die Mitarbeit aller TN wird gelobt. Das weitere Vorgehen wird erklärt.	

Im Nachhinein: Ergebnisse / Zusammenfassung

Zeit	*Intention / Phase*	*Inhalt / Arbeitsform*	*Sozialform, Medien, Material*
		Eine Präsentation wird erarbeitet und an einem späteren Zeitpunkt vorgestellt (2 Wochen später). Die Inhalte werden noch mal strukturiert und sortiert. Visionen, Ziele und Strategien werden getrennt und dokumentiert. Die Beteiligten können anschließend ihre Bilder wieder zurück haben, wenn sie wollen.	

Ausgewählte Bilder der Galeriephase




interne Mitarbeiter Grundkurse
Kinderlag
Hollerstdnele

Moderationskärtchen der Interpretationsphase

Hören, gehen,
mit „neuen" wieder
kommen

Offene Herzen lassen
den Glauben ins ♡ und
sagen JA zu Gott; kommen
IHM dadurch nahe.

Kind kommt wegen der
Eltern; Eltern wg. des
Kindes; alle kommen näher
zur Kirche.

- Blick auf Jesus
- Einheit macht stark
- klares Bekenntnis

Bibel -
Hauptbotschaft

Ein „Ja" oder „Juhu" zum
Gottesdienst/zur
Kirche

Gemeinde als Schutz

Angenommen-sein

Vom Mitläufer zum Vorweg-Geher

EVANGELIUM
WEITERGEBEN

Licht von oben
strahlt hell nach
draussen... aber
draussen ist keiner

MENSCHEN
POSITIV
BEEINFLUSSEN

KINDER „JA"
ZU GOTT

Herzen empfangen
Liebe

GEMEINSCHAFT

Offenheit für neue
Kinder

strahlt Licht
und Liebe aus

JESUS/WORT
GOTTES
IM MITTELPUNKT

Leben empfangen

Moderationskärtchen der Auswertungsphase

Schutz- und
Lebensraum GEMEINDE

Kinder in die
Gemeinschaft
aufnehmen...

EINHEIT

Hauptaufgabe ist:

Das Evgl. an die Kinder weitergeben.

Haupt-Ergebnis ist:

- Straßen werden leerer,
- Kirchen " voller

Intrinsische Motivation zur Kirche zu gehen.

Hauptziele sind:

- Kinder erfahren Gottes Liebe
- Kinder sagen ihr "JA" zu Gott
- Kinder geben die erfahrene Liebe weiter

Gottes Wort als Grundlage

JESUS ALS BASIS

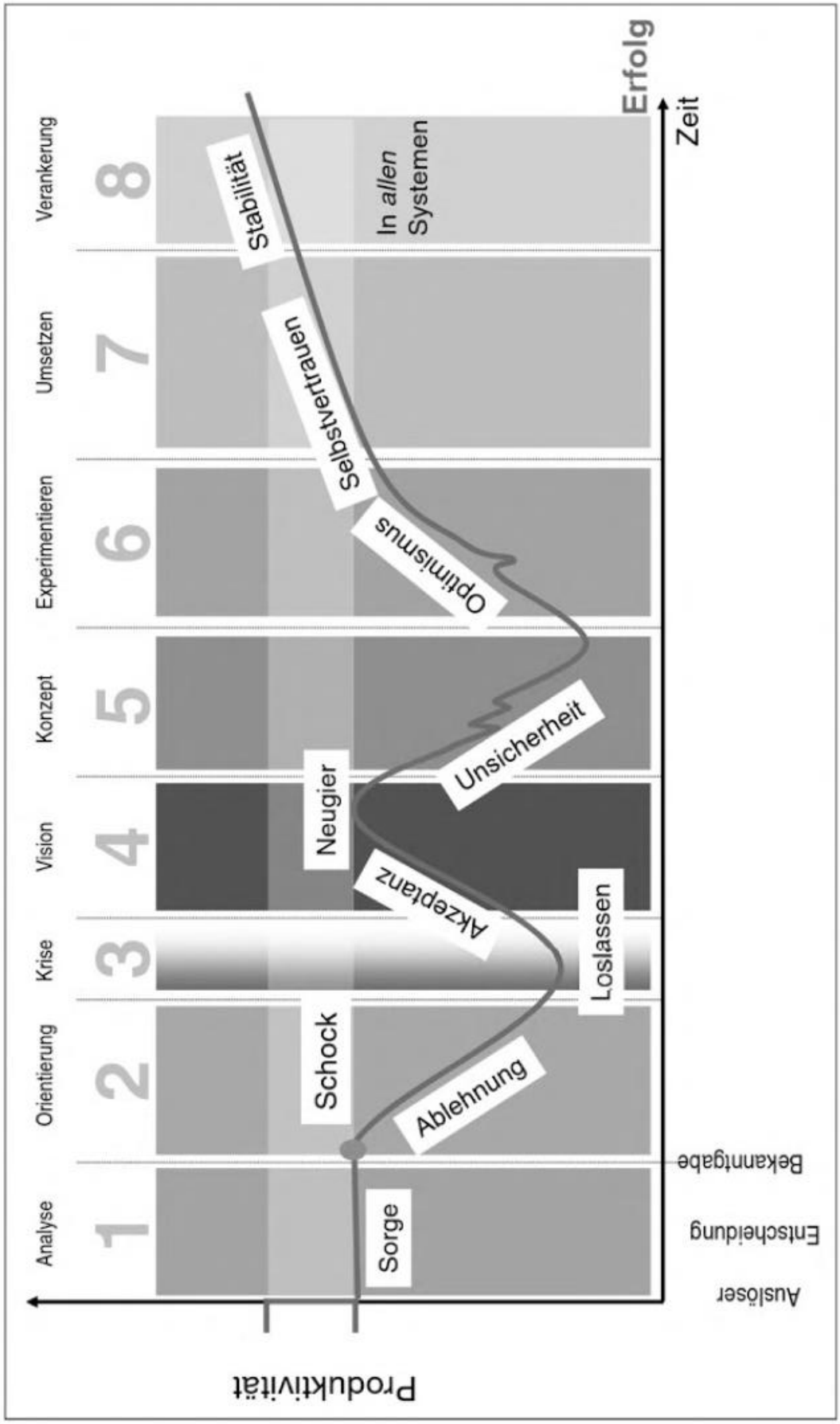
LIEBE GOTTES ANNEHMEN UND WEITERGEBEN

Die Liebe Gottes zeigen, um Menschen zu retten.
=> Ewiges Leben

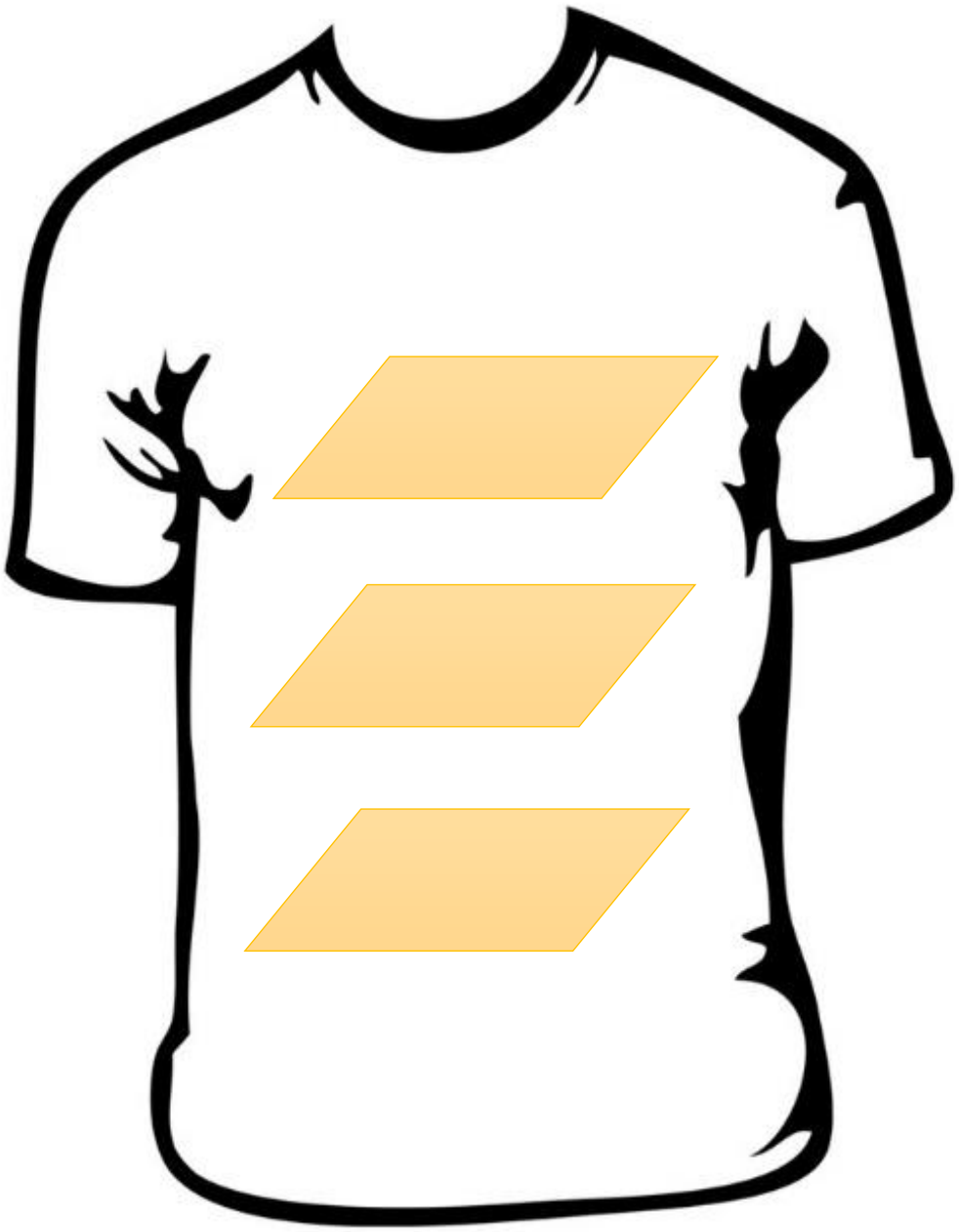
Jesus und sein Evangelium verkündigen, um die Liebe Gottes auf zu zeigen.

Phasenmodell nach Schichtel – Grafik

Quelle: SCHICHTEL (2013b) 119.



Einen Slogan entwickeln: Gelebte Werte

Diese Methode haben wir angewandt, um einen Slogan zu kreieren. Die Mitarbeiter haben gelebte Werte auf das T-Shirt geschrieben. Durch das Sammeln und spätere Filtern sollten sich drei Begriffe herauskristallisieren. Leider schlug dieses Vorhaben bei uns fehl.

Leitfrage: Wie leben wir bereits unsere Vision?