Team statt Einzelkämpfer

Dr. Claus Wriebe arbeitete als Manager in einem großen deutschen Automobilkonzern. Heute arbeitet er als Coach und Unternehmensberater. Seit über einem Jahr begleitet er die EmK intensiv auf ihrem Veränderungsprozess und konnte wichtige Impulse beisteuern. Tobias Beißwenger (TB) hat ihn interviewt.

TB: Lieber Claus, Du begleitest den Veränderungsprozess in der EmK seit fast 1,5 Jahren. Ganz ehrlich: Warum machst Du das? Du hast ja auch sonst genug zu tun!

CW: Hallo lieber Tobias, die Antwort hierauf fällt mir leicht. Ich suche mir die Aufträge, die ich annehme, i.d.R. nach 3 Fragestellungen aus: Bin ich selbst von der Sinnhaftigkeit des Zwecks der Organisation überzeugt, will der Kunde die geplante Veränderung unbedingt umsetzen und stimmt die emotionale Ebene zwischen dem Auftraggeber und mir? An dem Veränderungsprozess der EmK-SJK mitzuarbeiten, hat mich deshalb nach dem ersten Kennenlerngespräch mit den Superintendenten in Stuttgart sofort motiviert.

TB: Was kann die EmK in Deinen Augen von der Wirtschaft lernen? Und wo tickt die Kirche Deiner Meinung nach doch ganz anders als ein Unternehmen?

CW: Innovationen entstehen oft daraus, dass Erkenntnisse aus unterschiedlichen Disziplinen neu kombiniert werden. Ähnlich verhält es sich bei der Entwicklung von Organisationen. Deshalb können natürlich auch

Kirche und Wirtschaft wechselseitig voneinander lernen.
In der Wirtschaft hat das Erreichen von Zielen der unterschiedlichen Interessengruppen an dem Unternehmen einen hohen Stellenwert. Vor diesem Hintergrund steht das Bündeln des gesamten Potentials der Organisation, z. b. in Form von Wissen und Kreativität, durch Teamarbeit an erster Stelle. Ich habe bei der EmK-SJK den Eindruck gewonnen, dass viele Hauptamtliche und Gemeinden als Einzelkämpfer unterwegs sind. Neben einer möglichen Überlastung ist die Folge, dass dadurch das enorme Potential, was in Form von Wissen und Erfahrungen in den Gemeinden „gespeichert" ist, nicht für alle nutzbar gemacht wird.

Ein weiterer Aspekt aus der Wirtschaft, der für die Arbeit der EmK-SJK interessant sein könnte, ist die Vorteilhaftigkeit einer übergreifenden Koordination für alle Unternehmensbereiche im Sinne des originären Zwecks. Das Umsetzen einer ganzheitlichen Führung von Organisationen auf der einen Seite und das Zulassen von hoher Autonomie der dezentralen Einheiten für regionale Anpassung auf der anderen Seite stehen nicht im Widerspruch. Im Gegenteil, beides sind wichtige Voraussetzungen für die Absicherung des langfristigen Erfolges einer Organisation.

Die Wurzeln für die zentralen Unterschiede zwischen Kirche und Wirtschaft liegen in der spirituellen und gemeinnützigen Ausrichtung. Speziell auf die EmK-SJK bezogen, kommen noch als wesentliche Differenzierungsmerkmale das Konferenzsystem, die Förderung von Vielfalt und die grundsätzlich basisdemokratische Arbeitsweise hinzu.
Hinter diesen Aspekten steht ein sehr individuelles Wertesystem, das sich auf allen Ebenen der Zusammenarbeit bemerkbar macht. Ein erfolgreiches Gelingen des Veränderungsprojektes setzt deshalb unbedingt voraus, dass die getroffenen Maßnahmen kongruent mit diesem Wertesystem sind.

TB: Könnte die Wirtschaft auch etwas von der EmK lernen?

CW: Ja, jede Menge. Am meisten beeindruckt mich die extrem hohe Kompetenz auf fachlicher und emotionaler Ebene aller gestaltenden Personen, die ich bisher kennenlernen durfte. Dazu ist die intrinsische Motivation weit überdurchschnittlich. Aber auch die Art, wie ihr Meinungsbildung in der Kirche erzeugt, ist beispielhaft. Entscheidungen werden in einer großen Breite reflektiert und abgestimmt, so dass sich (fast) jeder beteiligen kann. Zudem führt ihr Meetings effizient und gleichzeitig wertschätzend durch. In großen Organisationen wird immer Politik gemacht, bei euch ist das im Verhältnis zur Wirtschaft nicht ganz so stark ausgeprägt.

TB: Viele in unserer Kirche fragen sich, ob der Veränderungsprozess in der EmK gelingen kann? Wo liegen in Deinen Augen die Herausforderungen?

CW: Ängste und Zweifel sind in so einem großen Veränderungsprozess ganz normal, denn das beschreiten von neuen Wegen ist immer mit Unsicherheit verbunden. Hinzu kommt, dass Change auf die Zukunft ausgerichtet ist und niemand die Zukunft kennt. Zudem neigen Mensch und Systeme dazu, gewohnte Rituale zu erhalten, weil sie vertraut sind, automatisiert ablaufen und deshalb mit weniger Aufwand in der Ausführung verbunden sind. Diese Trägheit von Mensch und System zu überwinden ist deshalb die größte Herausforderung in jedem Veränderungsprojekt. Die meisten machen den Fehler, diesen ganz normalen Widerständen ausschließlich auf konzeptioneller Ebene zu begegnen. Gute Konzepte aus den Handlungsfeldern sind sicherlich sehr wichtig, aber genauso wichtig ist es, die Menschen auf emotionaler Ebene für diesen herausfordernden Prozess zu befähigen. Schlussendlich sollten wir die EmK-SJK als ein systemisches Gebilde aus Menschen, Abläufen, Gemeinden und Gremien begreifen, dessen Arbeitsweise ebenfalls weiterzuentwickeln ist, damit die geplanten Veränderungsmaßnahmen nachhaltig wirken. Im Zentrum dieser Sichtweise steht hier sicherlich, die geplanten Veränderungen bis zu den Menschen in die Gemeinden zu bringen.

TB: Was macht Dich optimistisch?

Empirische Untersuchungen aus dem Gebiet der positiven

Psychologie belegen, dass Optimisten:innen nicht optimistisch sind, weil sie Erfolg haben, sondern sie haben Erfolg, weil sie mit einer optimistischen Einstellung an die vor ihnen liegenden Herausforderungen ran gehen. Die Botschaft dieser Erkenntnis ist, dass eine wesentliche Grundlage für Erfolg in uns selbst liegt und durch uns selbst beeinflusst werden kann.
Es gibt aus der bisherigen Projektarbeit aber auch viele sog. hard facts, die mich sehr optimistisch stimmen. Neben der bereits vorhin genannten hohen Kompetenz der agierenden Personen, wird in den 7 Handlungsfeldern mit hoher Motivation und Qualität an den einzelnen Aufträgen gearbeitet. In den Projektgruppen herrscht eine positive Dynamik. Mit den Hearings haben wir ein Tool implementiert, das passend zu der Kultur der EmK-SJK für eine Vielzahl von Menschen gleichzeitig Kommunikation und Partizipation zu spezifischen Fragestellungen ermöglicht. Die so gewonnenen Erkenntnisse geben den Handlungsfeldern Sicherheit und fließen unmittelbar in die geplanten Veränderungen mit ein. Die letzte digitale SJK war ein sehr wichtiger Meilenstein für das Projekt und die Motivation aller Personen, die unter großen Anstrengungen in den Handlungsfeldern an der Zukunft der EmK-SJK arbeiten. Viele Anträge wurden mit einer Zustimmung von mehr als 85% genehmigt.
Dieser große Rückhalt für die Veränderung und dass sich jeder überlegt, was seine Gemeinde zu dem Wandel beitragen kann, wird die EmK-SJK erfolgreich für eine nachhaltige Relevanz in der Gesellschaft machen.

Infobox

Dr. Claus Wriebe ist 56 Jahre alt und Mitglied in der EmK Metzingen. Über Bernd Schwenkschuster, den Pastor in Metzingen, kam der Kontakt zum Change-Team zustande.
Claus Wriebe war über 25 Jahre im Management tätig. Im Volkswagenkonzern leitete er die weltweite After-Sales-Logistik für alle Marken. Sein Verantwortungsbereich bestand aus 2000 Mitarbeitern, mit denen er gemeinsam große Veränderungsprojekte erfolgreich durchlebt hat. Neben seiner Erfahrung als Manager ist Claus Wriebe seit 2015 Systemisch-Integrativer-Coach und OKR-Master. Vor wenigen Jahren hat er sich selbständig gemacht und arbeitet als Coach und Berater in seiner eigenen Unternehmensberatung GET CLEAR (https://www.get-clear.de).