

Fortbildungsreihe für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Kloster Ingenbohl

Thema: Veränderungsprozess mittragen – Werte, die wichtig sind, bewahren.

Eine kleine Geschichte zu Beginn:

Vor einiger Zeit hat mir eine Schwester bei einem Besuch gesagt: «Wir müssen noch intensiver beten um mehr Priester». Darauf sagte ich: «Aber es sind ja zwei hier und einer hilft noch nebenbei mit. Warum noch mehr»? Darauf die Schwester: «Dann könnten wir die Frühmesse wiedereinführen und die Wortgottesfeiern streichen». Hier geht es um Service des religiösen Alltags der um jeden Preis aufrechterhalten werden soll weileinam das vertraut war, obwohl Zeit und Umstände sich längst verändert haben.

«Die Zeichen der Zeit verstehen als eine Herausforderung», so hat P. Theodosius sein Leben und sein Wirken verstanden. So wollte er auch alle haben, die mit ihm und die für ihn und für seine Werke arbeiten – Schwestern und in deren Werken Mitarbeitende.

Zeichen der Zeit als Anruf, als Herausforderung, das bedeutet: bereit sein und sich auf Änderungen einstellen und sie zulassen können. Es bedeutet, dass die Antworten von gestern nicht immer auf die Fragen und Probleme von heute passen. Ich sage bewusst nicht immer. Denn Gutes und wirklich Bewährtes wird bleiben. Zeitlich bedingte und das Leben bestimmende Entwicklungen, können und werden sich ändern. Das ist ein ganz normaler Prozess des Lebens. Das Kind wird erwachsen. Die Ausbildung geht über in den Arbeitsprozess und den Berufsalltag. Frauen und Männer heiraten, gründen Familien, Kinder werden geboren. Der Prozess des Lebens geht weiter. Immer werden es andere sein als bisher, wenn auch aus der gleichen Familie oder Verwandtschaft, die das Begonnene weiterführen, weitertragen in die Zukunft. Und dieses weitergeben und weitertragen bedeutet immer auch, sich verändernden Zeitumständen und gesellschaftlichen Strömungen zu stellen. Das Werk oder das Ziel ist das gleiche, die Art und Weise wie man dorthin gelangt, kann und wird sich unter Umständen ändern und an die jeweilige Zeit anpassen.

Wir ändern unsere Meinungen und Ansichten, unsere Einstellungen Menschen und Dingen gegenüber. Wir ändern unseren Charakter, das Wesen in den Jahren des Erwachsenwerdens, ob wir es wahrhaben wollen oder nicht. Wir reagieren ganz unterschiedlich, wenn andere uns darauf aufmerksam machen, aber diese Prozesse sind nicht aufzuhalten. Man muss lernen, sich ihnen zu stellen, dann kann man, je nachdem, besser umgehen und sie bewältigen. Leben ist Bewegung und darum werden wir immer mit Wandel und Wechsel konfrontiert werden.

«Nichts ist so beständig wie der Wandel.» So schreibt schon 500 Jahre vor Christis Geburt Heraklit. Oder ein moderner Historiker schreibt: «Was bleibt ist die Veränderung; und was sich verändert, das bleibt» (Michael Richter).

Das gilt nicht nur für die eigne Person, das gilt auch für unser Umfeld, für unseren Berufsalltag. Vielleicht ist es ein neues Büro das mir zugeteilt wird, sind es neue Mitarbeitende, eine neue Aufgabe im gleichen Betrieb, oder im Zuge von Einsparungen zusätzliche Aufgaben, die nicht unbedingt zu meiner gewohnten oder gelernten Tätigkeit gehören. Vielleicht Dinge, die mir nicht so zusagen, die mir auch nicht so einleuchten, die gewisse Umstände aber erforderlich machen. Neue Mitarbeiter die mit neuen Ansichten kommen, neue Methoden einführen wollen etc. Die Spannung zwischen jungen und neuen Mitarbeitenden und denen, die schon

Jahre oder gar Jahrzehnte im Betrieb arbeiten fordern ebenfalls heraus. Man kann sagen: Das haben wir immer so gemacht und da musst du dich dran gewöhnen, oder: Wir schauen das einmal gemeinsam an und überlegen, was ist machbar und was nicht. Dann sehen wir weiter.

In der Ehe verändern sich die Partner mit den Jahren. Unser Gesundheitszustand verändert sich. Mit den Jahren sind wir auch nicht mehr so belastbar. Die Spannkraft und Belastbarkeit lässt nach. Unsere Nerven halten nicht mehr so viel aus. Wir reagieren schneller gereizt, sind überfordert, überlastet und können es nicht recht zugeben. Auch die anstehende Pensionierung kann ein Problem werden, denn es bringt immerhin eine grosse Veränderung mit sich, ist ein Einschnitt in mein Leben. Von einem Tag auf den anderen ist alles anders. Nicht mehr der gewohnte Ablauf, sondern der Tag hat eine ganz andere Einteilung mit der wir erst einmal zurechtkommen müssen. Das ist für unsere Umgebung auch nicht immer leicht.

All das verlangt viel Einsicht, Zurücknehmen, Geduld mit sich, mit anderen und den geänderten Umständen. Vor allem das Eingestehen: es ist und es geht nicht mehr alles so wie früher. Für Männer kann das unter Umständen einschneidender sein als für Frauen. All das kann auch den Menschen selber, sein Wesen, sein Verhalten ändern. So manche kommen sich als überflüssig vor, abgestellt, ohne Sinn im Alltag, im Leben. Es gibt Veränderungen, denen müssen wir uns stellen, denen können wir nicht ausweichen, weil sie das Leben mit sich bringt.

Veränderungen bringen zunächst Abschiede mit sich. Sie beinhalten aber auch ein neues Ziel. Veränderung bedeutet nicht, wie schon hingewiesen: Bewährtes aufzugeben. Es kann unter Umständen sogar eine gute Ausgangsbasis für das Neue werden. **«Zukunft gestalten ist: auf Erreichtem, Bewährtem, aufbauen, Neues wagen»**. So habe ich es einmal in einem Info-Folder einer Firma gelesen. Da ist was dran. Hier hat jemand aus der Erfahrung eines Werkes heraus ein Programm zusammengestellt.

Vielleicht darf ich dazu eine Geschichte aus der Bibel erzählen: Das Volk Israel war in Ägypten in der Gefangenschaft. Als es befreit wurde, haben die Menschen die Gebeine eines Mannes aus ihrem Volke, Joseph, mitgenommen in die neue Heimat.

Was bedeutet das? Mit diesen Gebeinen nehmen sie mit, was ihnen heilig ist. Mit den Gebeinen Josephs nehmen sie auch die Tradition und Kultur ihres Volkes mit in eine neue Zukunft. Sie bilden sozusagen das Fundament, auf dem Neues aufgebaut werden soll. Sie sind Symbol und Hinweis für das, was Bestand hatte und haben wird auch in Zukunft.

Veränderungen begegnen uns heute in den verschiedenen Projekten und Prozessen in Wirtschaft, Beruf, Pfarreien und Ordensgemeinschaften. Was nehmen wir mit in eine neue Zukunft? Was hat Bestand auch in veränderten Lebens- oder Gemeinschaftsformen, in neuen Modellen der Seelsorge, der Kirche und der Orden? Wie gehen Ideal der Gründer und Herausforderungen der jeweiligen Zeit ineinander? Welche Aufgaben sind es heute, die dem Ideal der Gründer entsprechen? Wie kann ich auch in einem veränderten Umfeld bewährtes integrieren als Bausteine für die Zukunft? Was ist mir wichtig?

Ich denke, das Klima eines guten Miteinanders, die gute Zusammenarbeit im Arbeitsbereich, untereinander und füreinander. Das Vertrauen, das man einander entgegenbringt. Das gute Verhältnis zu den Schwestern und mit der Leitung des Institutes. All das wirkt sich positiv aus und kann auch bei Veränderungen sehr entscheidend sein.

Weiter spielt mit, das Gefühl und Gespür für Verantwortung und Verlässlichkeit in den zuge- teilten Bereichen und Diensten. Ebenso das Gefühl, ernst genommen und respektiert zu wer- den als Mensch und Person. Offenheit, Ehrlichkeit und Vertrauen seitens des Arbeitgebers. Entsprechende Bedingungen für mein Umfeld und bewährte Strukturen, sowie das gute Gespräch untereinander und mit der Leitung.

Eine Geschichte:

Als im zweiten Weltkrieg die Stadt Dresden bombardiert und dem Erdboden gleichgemacht wurde, das blieb von der berühmten Frauenkirche in Dresden nur noch ein Steinhaufen übrig. Las in der Zeit des Wiederaufbaues so mancher Schuttberg weggeräumt wurde um neuen Bauten Platz zu machen, hat man den Steinhaufen der Frauenkirche so belassen wie er war, als Zeichen und Mahnmal an die Zerstörung. Erst in den 80er Jahren hat sich ein Freundeskreis gebildet, welche die Frauenkirche wiederaufbauen wollten. Sie wurden anfänglich als Uto- pisten und Spinner hingestellt. Aber die Sache ist überraschen schnell gewachsen und so kam es zum Wiederaufbau. Was auffallend ist: Man hat die noch vorhandenen alten Steine be- wusst für den Wiederaufbau verwendet und integriert. So ergibt sich heute ein Bild der Kirche von dunklen und hellen Steinen. Die dunklen sind die der zerbombten Kirche. Man wollte ganz bewusst darstellen, dass das Neue aus dem Alten herausgewachsen ist, darauf aufbaut, es weiterführt. Es ergab sich ein Bauwerk, das dem historischen Stadtbild von Dresden einen ganz eigenen Charakter gibt und ein harmonisches Ganzes zeigt. Der ganze Neubau ruht auf dem alten Fundament der Kirche und der alten Krypta, die erhalten geblieben sind. Wieder Altes und Neues zusammen und es geht. (Die Geschichte kann auch wegfallen)

Bei Veränderungen im technischen Bereich geht es ja nicht nur um die Einführung eines neuen Systems, um effektiver oder strukturgerechter zu arbeiten. Mit all dem sind immer Ängste und Unsicherheiten verbunden. Da geht es ja um Menschen, die diese Änderungen annehmen, ja mittragen und umsetzen sollen. Da gibt es Mitarbeitende, denen es nicht so gut geht damit. Die vielleicht Zeit brauchen um das zu verarbeiten, um dazu Ja sagen zu können. Das muss Platz haben. Damit ist der Prozess nicht gescheitert, nur verlangsamt, aber dadurch men- schen- und mitarbeitergerechter aufgeteilt.

«Zweifle nicht an dem, der dir sagt, er hat Angst; aber habe Angst vor dem, der dir sagt, er kenne keine Angst, keinen Zweifel».

Bei Änderungen oder Neuerungen ist auch der Punkt des Scheiterns miteinzubeziehen. Es be- deutet nicht von vornherein, dass alles perfekt läuft und die Überlegungen und Planungen auch aufgehen. Theorie und Praxis gehen nicht immer ineinander. Manchmal nebeneinander oder auseinander. Das ist eine Erfahrung, die ebenfalls dazugehört und die wir manchmal machen. Die Reaktionen darauf sind verschieden. Zum einen: «Ich hab's ja gleich gesagt, das wird nichts». Oder: «Muss immer alles anders werden»? Oder: «Man hätte auf uns hören sollen, die wir das schon Jahre machen und nicht auf die Theoretiker am grünen Tisch», etc. Veränderungsprozesse bringen sowohl positive aber auch negative Erfahrungen mit sich. In solchen Prozessen kann ich mich aktiv oder passiv verhalten. Entsprechend werden dann die Reaktionen und Kommentare ausfallen.

Eines aber ist in jeder Hinsicht festzuhalten: auch wenn wir zum Ausgangspunkt zurückkehren, wir kommen anders dort an, als wir ausgegangen sind. Wir bringen Erfahrungen mit, ob jetzt

im oben zitierten Sinne oder eben, dass es gut gewesen ist. Vielleicht aber auch so: dass vieles gut war, manches aber noch verbesserungsbedürftig ist. Eben mit durchaus wichtigen und richtigen Erfahrungen die einzubringen wichtig und notwendig sind. Das braucht Mut, dazu zu stehen. M.M. Theresia hat es einmal so gesagt: «Mit Mut und Gottvertrauen vorwärts».

Wir arbeiten heute mit Produkten, die vor 10 Jahren noch gar nicht möglich waren. Wir nutzen Dienstleistungen, deren Bedarf wir vielleicht vor 5 Jahren nicht einmal geahnt haben. Ansprüche und Erwartungen von Kunden haben sich komplett geändert und werden sich weiter ändern. Darauf wurde und wird immer wieder reagiert um Schritt halten zu können mit dem Menschen und seinen Bedürfnissen. Bedürfnisse der Zeit erkennen und danach handeln, so formuliert es Theodosius.

Wie nun hat P. Theodosius reagiert auf Veränderungen, auf die Zeichen der Zeit? Die Zeichen seiner Zeit hat er durchaus erkannt und richtig verstanden. Aber er wurde nicht von allen verstanden. In gewisser Weise war er der Zeit voraus. In seinem Temperament ungeduldig, was die Sache nicht immer leichtgemacht hat. Seine Antwort darauf war nicht immer gut ausgereift, vielfach aus dem Gefühl heraus entschieden, was ja nicht unbedingt schlecht sein muss. So hat er sich bei allem guten Willen und guten Überlegungen nicht nur verkalkuliert und verschuldet, sondern manchmal das Ziel seiner Aktionen verfehlt.

Veränderungsprozesse wahrnehmen und Veränderungen mittragen. Wahrnehmen bedeutet, den Blick nicht verlieren für das, was notwendig ist, was veränderbar ist, was geändert werden und was bleiben soll. Dazu gehört auch das schon angesprochene Arbeitsklima. Der Blick dafür, ob Kollegen oder Kolleginnen zufrieden sind oder Mühe haben mit ihrem Umfeld, mit ihrer Aufgabe und ob eine Veränderung beiden dient: Leitung und Mitarbeitern. Das hat nichts mit Kontrolle oder Kompetenzüberschreitung zu tun, sondern ist das Mittragen von Verantwortung. Das kann unter Umständen auch Veränderungen im System mit sich bringen. Wir werden uns damit vielleicht nicht immer beliebt machen. Im Nachhinein aber kann uns niemand entgegnen: «Ihr habt ja nicht gemacht, nur zugeschaut und abgewartet».

Wahrnehmen kann auch bedeuten: die eigenen Grenzen recht einschätzen und dass auch sagen und ausdrücken. Wir sind, bei allem guten Willen und aller Bereitschaft, nur begrenzt belastbar und das gilt es realistisch zu sehen und zu benennen. Das ist nicht Bequemlichkeit oder Faulheit, das sind ganz normale Erkenntnisse und die gilt es wahrzunehmen, auch bei anderen. Ein gutes Arbeitsklima und gute Kommunikation schliesst auch mit ein, für andere zu sprechen, sich einzusetzen. Das gilt von oben nach unten und genauso umgekehrt.

Veränderungen verunsichern uns, weil wir glauben, nicht Schritt halten zu können, sie nicht bewältigen zu können. Andererseits bieten sie die Chance, auf Erreichtem, Bewährten, aufzubauen und die Zukunft zu gestalten. Je mehr wir uns einbringen, mittragen, umso mehr können wir den Verlauf von Veränderungen mitgestalten mitbestimmen. Nicht zuschauen und warten, wie sich die Dinge entwickeln, sondern aktiv werden, damit das Leben uns nicht aus der Hand gleitet und wir unseren Lebensraum im positiven Sinne verändern und gestalten.

Fragen:

Welche Erfahrungen mit Veränderungen habe ich schon gemacht – privat oder beruflich – und was habe ich daraus gelernt? Wer (oder was) hat mir dabei geholfen?

Kann ich Veränderungen mittragen, auch solche, deren Sinn ich vorerst nicht sehe? Welche Hilfe und von wem erwarte ich dazu?