

Dr. Georg Plank, PASTORALINNOVATION

Beitrag für die Theologisch-praktische Quartalschrift Heft 2/2021

## **„Die Kirche ist doch kein Unternehmen!“**

### **Plädoyer für mehr unternehmerischen Geist und eine innovative Kultur**

#### BIOGRAPHISCHE NOTIZEN

Vor sieben Jahren habe ich meine Perspektive auf die Kirche verändert. Ich komme aus dem innerkirchlichen Bereich, bin seit Jahren ehrenamtlich aktiv, fast 25 Jahre hauptamtlich und nun als selbständiger Unternehmer. Erst viel später bin ich Unternehmensberater geworden, sehe mich v.a. als Geburtshelfer für Menschen, die in christlichem Geist Kirche und Welt innovieren wollen.

Dadurch, dass ich mit 50 Jahren aus der Komfortzone einer kirchlichen Anstellung hinausgegangen bin in die Risikozone eines selbständigen und freien Unternehmers, sehe ich jetzt meine Kirche und auch andere Kirchen aus einer neuen Perspektive. Aus dieser Perspektive versuche ich zum Thema dieser Ausgabe einen Beitrag zu leisten.

Bei der Gründung von Pastoralinnovation war für mich der Schritt in die Selbständigkeit ein Formalakt. Um überregional tätig und verfügbar sein zu können, musste ich meine Anstellung in einer kirchlichen Organisation aufgeben und zugleich natürlich eine rechtliche Basis schaffen für mein Tun und ein Gewerbe anmelden.

Mittlerweile habe ich diesen spezifischen Ort schätzen gelernt. Zum einen, weil er zu mir passt. Von Jugend an war ich ein unternehmerischer Typ. Von Jugend an hatte ich laufend Ideen, wie man Bestehendes verbessern oder etwas ganz Neues realisieren kann. Gemeinsam mit anderen habe ich immer wieder Ideen auch umgesetzt. Wir wollten etwas bewirken. Wir wollten Ergebnisse erreichen. Es ging nicht um in erster Linie um quantitativen Erfolg, sondern um die qualitative Wirkungen, die in der Bibel mit Früchten bezeichnet werden. In der Bibel handelt sich immer um konkrete Wirkungen der Liebe Gottes bei einzelnen Menschen und in Sozialsystemen, in allen Facetten menschlicher Existenz.

Mit dem Weg von Ideen über die Umsetzung bis zu bis zu mess- und wahrnehmbaren Ergebnissen ist eine Basisdefinition von Innovation beschrieben. Statistisch braucht es etwa zehn gute Ideen, damit zur Lösung eines Problems eine tatsächlich umgesetzt wird. Das ist vielen engagierten Menschen klar,

weil sie es selbst schon oft erlebt haben. Was viele nicht wissen: Von zehn umgesetzten Ideen erzielt durchschnittlich nur eine die erhofften Wirkungen, und auch das oft erst nach einer langen Zeit. Echte Innovationen Im Sinne von nachhaltigen qualitativen Verbesserungen brauchen also einen langen Atem, hohe Frustrationstoleranz und Resilienz. Das bringen nur selten Einzelpersonen zustande. Meistens ist Innovation ein „Teamsport“.

Zurück zu meiner persönlichen Geschichte. Mir war bewusst, dass ich mit der Anstellung auch finanzielle Sicherheit, Eingebundenheit in eine Kollegenschaft und eine verlässliche Struktur aufgeben musste. Was ich aber unterschätzt hatte, war die Tatsache, dass ich mit meinem Schritt in die Selbständigkeit meinen Status verliere. Als Nichtkleriker ist man in der katholischen Kirche zwar grundsätzlich diskriminiert, was Menschen mit dem „falschen“ Geschlecht doppelt hart trifft. Dennoch hatte ich für einen Laien eine wichtige und verantwortungsvolle Position inne. Natürlich genoss ich diese Wichtigkeit, die sich spürbar im Verhalten meiner Mitmenschen auswirkte. Erst als ich diesen Status aufgab, zeigten sich Entzugerscheinungen. Ich erlebte, was es in kirchlichen Milieus ausmacht, wenn man plötzlich ohne hierarchische Bedeutung dasteht. Plötzlich reagierten Kolleg\*innen kaum mehr auf E-Mails. Von einem Tag auf den anderen war es schwierig bis unmöglich, Termine mit Entscheidungsträgern zu vereinbaren. Kooperationen mit kirchlichen Medien wurden seltener.

Durch diese schmerzlichen und heilsamen Erfahrungen hatte ich die Chance, Kirche und Welt wieder aus der Position eines strukturell schwachen Menschen wahrzunehmen. Diese Veränderung hat mich als Mensch, als Mann und als gläubigen Christen wachsen lassen und ich bin dankbar dafür.

Die Coronakrise hat das alles verschärft. Ich fand mich Seite an Seite mit kleinen Unternehmer\*innen, die von einem Tag auf den anderen ihr Geschäftsmodell gefährdet sahen und nicht wussten, wie es weitergehen würde. Ich fühlte mich verbunden mit Menschen, die von der Krise besonders hart getroffen waren. Die Verantwortung für meine Mitarbeiter\*innen lastete schwer auf mir. Letztlich wusste ich so wie viele Startup-Gründer\*innen nicht, ob die Aufbauarbeit der letzten Jahre wie ein Kartenhaus zusammenbrechen würde.

## PLURALE KIRCHE IN EINER PLURALEN WELT

Durch die Kirchengeschichte zieht sich die Polarität von Uniformität und Pluralität. In verschiedenen Phasen zeigte sich in allen christlichen Kirchen, dass es fatal ist, die berechtigte Suche nach Identität mit Homogenität zu beantworten. Offenbar ist es umso wichtiger, plurale Gestalten und Sozialformen des christlichen Glaubens und der menschlichen Gemeinschaften nicht nur zuzulassen, sondern zu fördern, je pluraler das jeweilige gesellschaftliche und kulturelle Umfeld ist.

Auf diesem bekannten Hintergrund deute ich das zweite vatikanische Konzil als einen globalen systemischen Organisationsentwicklungsprozess mit dem Ziel, sich als Kirche innerhalb einer unumkehrbar pluralen Welt neu zu finden. Nach der Pianschen Epoche war es für die Kirche eine Frage des Überlebens geworden, sich zu öffnen, sich zu hinterfragen und sich im Dialog mit anderen gesellschaftlichen Bereichen weiterzuentwickeln. Die antimodernistische Abkapselung von der „Welt“ führte zum langsamen Erstickungstod wie bei einem Organismus, den man durch einen luftundurchlässigen Anzug von allen äußeren Einflüssen schützen möchte und gerade dadurch umbringt.

Das Konzil bewirkte einen Schub an Pluralisierung pastoraler Handlungsfelder. Neben den klassischen territorialen Pfarrgemeinden und Diözesen, neben den immer schon bunten und vielfältigen Ordensgemeinschaften und religiösen Vereinigungen entstanden zusätzlich viele Initiativen, die meistens angesichts aktueller gesellschaftlicher Herausforderungen und Nöte neue Lösungen suchten, oft in enger Kooperation mit zivilgesellschaftlichen Partnern, auch mit lange Zeit wegen ihrer ideologischen Ausrichtung verfeimten und ausgegrenzten.

Ein vielleicht gar nicht geplanter Nebeneffekt dieser Pluralisierung von Kirche war die Entstehung neuer kirchlicher Berufe. Das ergänzte und gefährdete die vorwiegend klerikalen hauptamtlichen Dienste und Ämter. Die Türen öffneten sich für Männer und Frauen, die sukzessive in immer mehr Berufen mit unterschiedlichen Ausbildungen hauptamtlich tätig sein konnten. Heute gibt es kaum eine kirchliche Organisation, die ohne diese Menschen funktionsfähig wäre. Denken Sie an Krankenhäuser und Schulen, an Bildungshäuser und die Caritas, an kirchliche Medien oder milieuspezifische und kategoriale Bewegungen und Dienste. In all diesen Bereichen stehen kirchliche Akteure allerdings im Wettbewerb mit anderen Anbietern. Das hat einen Professionalisierungsschub mit vielen beachtlichen Innovationen bewirkt. Ohne diesen könnten viele kirchliche Initiativen auch nicht auf dem Markt bestehen. Qualität im jeweiligen Handlungsfeld ist dafür essentiell.

#### PROBLEMZONE LOKALE GEMEINDE

Da sich Pfarrgemeinden in volkswirtschaftlichen Strukturen ohne Konkurrenz wähten, gab es tendenziell nur kosmetische Reformen. Bei allem Respekt vor dem Engagement vieler Ehren- und Hauptamtlicher in Pfarrgemeinden muss man feststellen, dass die Qualität dennoch oft nicht den Level erreicht, der in der heutigen Zeit und Gesellschaft als Mindeststandard notwendig wäre, geschweige denn als Begeisterungsfaktor neue Menschen ansprechen und faszinieren könnte. Diese frustrierende Entwicklung plus die nicht länger argumentierbare diskriminierende klerikalistische Kompetenzverteilung auf Pfarrebene hat zu einer dramatischen Abwärtsspirale geführt.

Aus unternehmerischer Sicht schreit die territoriale Sozialstruktur der Kirche daher nach professionellen Reformen, die sowohl den gesellschaftlichen Umwälzungen kreativ gerecht wird als auch den internen Reformverweigerern mutig Parole bietet. Sonst erleidet das Gesamtsystem Kirche großen Schaden. Nach wie vor hat ein Großteil der Menschen, die sich später für diverse kirchliche Bereiche rekrutieren lassen, durch eine qualitätsvolle und lebendige Pfarrpastoral zu ihrem Glauben und ihrer kirchlichen Berufung gefunden. Der plurale Leib der Kirche ist als Ganzer gesund oder krank. Er besteht aus unterschiedlichen Gliedern, die ihre eigene Charakteristik besitzen. Der Leib kann aber nur dann gesund sein und für andere wirken, wenn alle Glieder in einer dynamischen und äußerst komplexen Verbundenheit zusammenwirken. Es ist eine Illusion zu glauben, dass die Zukunft der Kirche darin liegt, einige Spezialbereiche zu pushen und Problembereiche auszuhungern oder zu amputieren. Innovation betrifft immer Erneuerung an Haupt und Gliedern, sei es im territorialen Bereich, bei spirituellen und geistlichen Bewegungen, diakonischen Einrichtungen oder im Bildungsbereich.

#### WIE TUN IN KOMPLEXEN ZEITEN?

Ein Schlüssel für den Umgang mit all diesen Problemen lautet „voneinander lernen“. Viele kirchliche Handlungsfelder konnten sich deshalb qualitativ entwickeln, weil sie in Konkurrenz und lebendigem Austausch mit „anderen“ waren und sind. Diese Auseinandersetzung mit unterschiedlichen Konzepten, kontroversen Meinungen und irritierender Fremdheit ist die Basis für tiefgehende und handlungsleitende Lernprozesse. „Am Du wird der Mensch zum Ich“ – dieses berühmte Logion von Martin Buber lässt sich auch auf Organisationen anwenden. In unserer Arbeit nehmen wir die größten Wirkungen dann wahr, wenn sich Führungskräfte, Nachwuchskräfte und generell Menschen mit der Sehnsucht nach Erneuerung aus unterschiedlichen Bereichen in einem inspirierenden Ambiente begegnen. Wenn Manager von großen Konzernen sich mit jungen Startup Gründer\*innen treffen, wenn Universitätsprofessor\*innen mit sozialen Entrepreneurs reden, wenn kirchliche Verantwortliche ehrlich mit Medienschaffenden ins Gespräch kommen: Dann kann eine Atmosphäre entstehen, in der man das eigene Tun und die eigenen Beweggründe ehrlich zu hinterfragen beginnt. Der Kontrast lässt Gemeinsamkeiten entdecken, sodass jede\*r die allgemeingültigen Prinzipien für Verbesserung Erneuerung und Innovation kennenlernt. Denn egal, in welchem Bereich man tätig ist, wirken gewisse Prinzipien, die entscheiden, ob aus einer Idee eine fruchtbare Umsetzung wird.

Diese Haltung des Voneinander Lernens lässt sich auch innerhalb von Kirchen praktizieren. Neben den aus fachlichen Gründen notwendigen Treffen und Fortbildungen von Pfarrern,

Religionslehrer\*innen, Caritasverantwortlichen oder Ordensleuten experimentieren viele Diözesen und Landeskirchen mittlerweile mit bewusst heterogenen Begegnungen. Das fördert gemeinsame Entdeckungen und Lernfortschritte. Es stärkt zudem die Verbundenheit und lässt inmitten von wertgeschätzter Vielfalt Einheit spürbar werden wie Musiker, die sich mit ihren unterschiedlichen Instrumenten entschließen, gemeinsam eine Symphonie einzuüben.

Diese neuen Formen von Lernprozessen sind ein konkretes Beispiel für die notwendige kulturelle Veränderung von Organisationen in VUCA Welten. VUCA ist ein Akronym für „volatile, uncertain, complex, ambiguous“ und versucht, die gesellschaftlichen Umwälzungen zu charakterisieren.

In diesem Kulturwandel vom „alles selber machen“ hin zu „voneinander lernen“ sehe ich einen großen Aufholbedarf in den verfassten Kirchen im deutschsprachigen Raum. Dort orte ich die größten Defizite. Wie sonst kann es sein, dass die ressourcenstärksten Kirchen der Welt so massiv an Relevanz verlieren?

#### KULTUR – KULTUR – KULTUR

„Culture eats strategy for breakfast“, dieses Zitat des aus Österreich stammenden Pioniers für menschengerechtes Management Peter Drucker bringt es auf den Punkt: Die beste Innovationsstrategie und die aufwendigsten Strukturreformen sind auf Sand gebaut, wenn es im Kern nicht um eine neue Organisationskultur. Welche Werte leben die Menschen einer Organisation durch ihr Sein und durch ihr Tun? Und was ist es dann, was ihre Zielgruppen tatsächlich erleben?

Nach meiner Einschätzung ist die Diskrepanz zwischen behaupteter Kultur, wie sie z.B. in Pastoralplänen, Homepages oder Predigten ausgedrückt wird, und der tatsächlich erlebten Kultur in Kirchen wesentlich größer als in vielen Wirtschaftsunternehmen. Und sie wird stärker geleugnet.

Dabei ist es wiederum der territoriale Bereich, der die größten Diskrepanzen aufweist. Ein Beispiel: Fast alle lokalen Kirchengemeinden unterschiedlicher Konfessionen, die ich in den letzten Jahren besucht habe, behaupten von sich: „Wir sind eine gastfreundliche Gemeinde. Bei uns sind alle willkommen!“ Deckt sich diese Behauptung mit dem, was Neuzugezogene oder zufällig vorbeikommende fremde Menschen erleben? Erst dann wechselt eine Gemeinde vom Behauptungs- in den Erlebismodus.

Gibt es eine Chance für nachhaltige kulturelle, nicht nur strukturelle Reformen? Denken Sie an einen Menschen, der endlich gesünder leben will. Ein paar Kilo abnehmen, mehr Bewegung, gesündere Ernährung ... Kennen Sie das? Kennen Sie die vielen Geschichten des Scheiterns und der Frustration? Kennen Sie auch Leute, die es tatsächlich geschafft haben? Wenn ja, dann bietet sich wieder die Chance des „Voneinander Lernens“. Die einzige Voraussetzung ist der echte Wille, es von jetzt an

besser zu machen. Alles andere ist erlernbar, kann geübt werden, ist ein Weg, der mit dem ersten Schritt in die richtige Richtung beginnt.

Nach dem anhaltenden Rückgang der letzten Jahrzehnte ist man bescheiden geworden, man freut sich über jeden auch noch so kleinen Fortschritt. Der Druck, rasch Erfolge im Sinne einer fragwürdigen kirchlichen Sozialisierung liefern und damit die eigene Anstellung rechtfertigen zu müssen, hat deutlich nachgelassen. Dadurch tut sich ein „window of opportunity“ auf, um gerade in Pfarrgemeinden eine neue experimentelle Kultur zuzulassen. Mittlerweile haben wohl auch die hartnäckigsten Verfechter einer Rückkehr in die Idyllen der Vergangenheit gecheckt, dass es zwecklos ist, alle Energien in dysfunktionale Prozesse und Traditionen zu stecken.

Im Kontext der allorts laufenden Umstrukturierungen ließen sich jetzt neue Rahmenbedingungen für die Arbeit der Haupt- und Ehrenamtlichen definieren. Lokale Kirchengemeinden könnten den prekären Ort der Talsohle nutzen, um mehr als „change management“ zu betreiben. Sie könnten Orte einer neuen pastoralen Kultur werden, in denen Menschen existentiell erleben, was mit „Froher Botschaft“ und „Reich Gottes“ gemeint ist. Das geht nur in einer Kultur der Freiheit und der Verantwortung.

## EXISTENZRELEVANZ

Wie diese Kultur aussehen könnte, habe ich vorwiegend in außerkirchlichen Firmen, Organisationen, NGOs oder Kulturinitiativen kennengelernt. Es sind oft unbemerkt von kirchlichen Führungskräften und theologischer Reflexion neue und vielfältige Formen entstanden, wie sich eine Organisation bilden kann, um wieder effektiver und effizienter den je eigenen Auftrag und die genuine Sendung erfüllen zu können. Vorrangig ist dabei nicht die Tradition, sondern das Ziel, der Sinn und Zweck der eigenen Existenz. Wenn nun die Kirche Zeichen und Werkzeug für die Liebe Gottes sein soll und die Verbundenheit aller Menschen in einer pluralen Welt erfahrbar machen soll, dann ist dieses Ziel eine klare Vorgabe für jegliche strukturelle Veränderung.

Wieder ein Beispiel: Warum investieren Pfarrgemeinden nach wie vor so viel Zeit und Energie in die Erstkommunionvorbereitung? Warum jammern so viele, dass der nachhaltige Erfolg überschaubar sei. Was wäre, wenn sich Familien aus unterschiedlichen Kulturen besser kennen und verstehen lernen? Wenn dauerhafte Beziehungen entstehen und sich Freundschaften über Unterschiede hinweg entwickeln? Wenn Vorurteile, Verdächtigungen und Misstrauen abgebaut werden und stattdessen Vertrauen und Zusammenhalt wachsen? Dann ist so eine Pfarrgemeinde Zeichen und Werkzeug für die Liebe Gottes, Sakrament im besten Sinn des Wortes. Und das unabhängig davon, wie viele der Kinder und Familien die althergebrachten als kirchlich titulierten Handlungsvollzüge mitmachen oder nicht.

Ein solcher Wandel vom triebhaften Wunsch, ja von der bedrängenden Sucht nach Selbsterhaltung weg hin zu echter Existenzrelevanz für das Leben der Menschen lässt sich auf alle bisherigen pastoralen Bereiche anwenden. Dieser Kulturwandel entspricht der vom Konzil geforderten Rückbesinnung auf die Spur Jesu. Er muss auch neue Initiativen prägen. Gemeinden, die sich in aller Freiheit in den Dienst aller Menschen von heute stellen und sich immer wieder fragen, wie die Frohe Botschaft heute Fleisch werden kann, werden übrigens „von sich aus“ („automatisch“ heißt es in der Bibel) attraktiv für neue Menschen und für den Wunsch, sich aktiv einzubringen. Ob das immer in den bisherigen Formen geschehen wird oder ob in so einer Kultur nicht neue und vielfältige Ausdrucksweisen des einen Glaubens, der einen Taufe und des einen Geheimnisses entstehen?

### DREI CHARAKTERISTIKA EINER NEUEN KULTUR

Durch die wiederholte Begegnung mit außerkirchlichen Organisationen, die angesichts komplexer Aufgabenstellungen zu einer völlig neuen Kultur gefunden haben, war ich zutiefst berührt. Was ich dort erlebte, war für mich oft „christlicher“ als ich es in vielen kirchlichen Organisationen erlebt hatte. Konkret sind es drei Gemeinsamkeiten, die bei aller Unterschiedlichkeit das Sein und das Handeln dieser Organisationen prägen.

Ich stelle diese im Folgenden kurz vor und empfehle die entsprechende Fachliteratur und v.a. die persönliche Feldforschung im eigenen Umfeld.

Die erste Qualität ist das Prinzip der Selbstführung. Neue Organisationen verzichten großteils auf eine klassische Hierarchie. Oft gibt es nicht einmal Vorgesetzte im herkömmlichen Sinn. Man geht von einer fundamentalen Gleichheit und Gleichwertigkeit aller Mitarbeiter\*innen aus. Man vertraut einander, dass jede\*r bereit ist, das ihm/ihr Mögliche für die gemeinsame Vision und die gemeinsam vereinbarten Ziele zu leisten.

Langfristig zeigen sich Wirkungen wie größere Selbständigkeit, ein stärkeres Gefühl der Wertschätzung und eine spürbar stärkere Problemlösungskompetenz.

Warum soll automatisch der Höherrangige auch mehr Fachkompetenz besitzen? Je komplexer die Welt, desto überforderter sind Führungskräfte in hierarchischen Organisationen. Wenn alle Entscheidungsprozesse streng pyramidal verlaufen, dauert es oft viel zu lange, bis sich gute Konzepte durchsetzen können. Viele scheitern, weil es unmöglich ist, die Plausibilität „wichtigen“ Leuten zu vermitteln, denen schlicht und einfach die Fachkompetenz, die Muße und die Bereitschaft für eine qualifizierte Bewertung fehlen. So entsteht ein Klima der Frustration und des Misstrauens. Leitung wird als hindernd und machtorientiert erlebt. Viele Führungskräfte fühlen sich umgekehrt missverstanden und überfordert. Viele kämpfen mit extremen Symptomen wie Burnout,

Versagensängsten oder Panikattacken. Mittlerweile sind psychische Krankheiten und auch Suizide bei Leitern lokaler Gemeinden keine Seltenheit mehr. Voraussichtlich wird die Coronakrise diesen Trend noch verstärken. Klassische Hierarchien bürden den scheinbar privilegierten Chefs eine kaum mehr bewältigbare Last auf.

Im territorialen Bereich der Kirche könnten und sollten daher in Zukunft wesentlich weniger Entscheidungen seitens der zentralen Ordinariate getroffen werden. Die Strukturreformen eröffnen die Chance, Ermöglichungsräume zu schaffen mit klaren und unterstützenden Rahmenbedingungen. Innerhalb dieser könnten die lokalen Akteur\*innen eigenverantwortlich Ziele definieren, Schwerpunkte treffen, Ressourcen allokieren und die Folgen verantworten. Erleichtert wird so eine subsidiäre Drehung durch die Aufweichung des kirchenrechtlichen Korsetts der Rechtsperson „Pfarre“. Da und dort werden diese scheinbaren Nachteile bereits als Vorteil entdeckt, bilden sich Ritzen in alten Gemäuern, durch die frische Luft und neues Licht eindringen kann, entstehen sprichwörtliche Spielräume, wo alle lustvoll, frei und kreativ zusammenwirken können.

Lassen Sie sich auf persönliche Erfahrungen mit solchen Unternehmen oder Initiativen ein. Dann werden Sie verstehen, was ich mit christlichem Geist meine. Das Jesus Wort vom dienenden Leiten und sein Vorbild bei der Zeichenhandlung der Fußwaschung wird dort glaubhaft gelebt und zeitigt wunderbare Wirkungen.

Das zweite Prinzip dieser neuen Organisationen ist das gemeinsame Bemühen um Ganzheitlichkeit. Die Arbeit wird nicht nur als notwendiger Job zum Geldverdienen betrachtet, sondern als Ort des Lebens und der persönlichen Berufung. Im Unterschied zu klassischen Organisationen wird dies allerdings von den Arbeitgebern nicht einfach als Haltung gefordert, sondern bewusst durch die Organisationskultur auf vielen Ebenen gefördert. In vielen Firmen und auch in der Kirche findet oft ein destruktives Versteckenspiel statt. Die Menschen überlegen sich sehr gut, welche Seiten von sich sie zeigen oder verbergen. Patrick Lencioni, einer meiner Inspiratoren aus den USA, betont die Bedeutung einer Vertrauenskultur als Basis für alle anderen Stufen einer ergebnisorientierten Unternehmenspyramide. Wenn Menschen spüren, dass sie sich zeigen können, wie sie sind, dass ihre Gedanken, Gefühle und ihre individuelle Geschichte ernst genommen werden, wollen sie sich mit ihrer Arbeit und den gemeinsamen Zielen identifizieren. Sie werden motiviert sein, gemeinsam die Werte und Haltungen zu definieren und zu leben, die Voraussetzung für eine lernfähige Organisation sind. Menschen, die erleben, wie sie in all ihren Facetten wachsen und sich entwickeln können, sind tatsächlich wie lebendige Bausteine eines lebendigen Systems.

Die dritte Gemeinsamkeit all dieser sehr unterschiedlichen Organisationen ist das Bauen auf einem gemeinsamen Sinn. Im Unterschied zu traditionellen hierarchischen Organisationen wird dieser Sinn aber nicht übergeordnet vorgegeben oder in oft als pseudopartizipativ erlebten Prozessen definiert („Leitbild“, „Unternehmensvision“, „Zukunftsbild“ etc.), sondern in einem evolutionären Prozess



fortlaufend gesucht und immer wieder neu definiert. Dieser Orientierung gebende Sinn entsteht im gemeinsamen Gehen, im Fallen und Wiederaufstehen. Problemlösungen sind nicht das Resultat von langen Sitzungen oder spezialisierten Planungen, sondern von kreativen Prozessen aller Beteiligten. Jede\*r einzelne bemüht sich, nicht dem eigenen Ego narzisstisch Raum zu geben, sondern bringt die je eigenen Talente und Fähigkeiten für das große Ganze ein.

## FAZIT

*"Für den Preußen ist die Lage ernst, aber nicht hoffnungslos, für den Österreicher hoffnungslos, aber nicht ernst." (wahrscheinlich Alfred Polgar)*

Ich erlebe zu viele wunderbare Menschen, herzhafteste Schritte und existenzrelevante Handlungen als dass ich pessimistisch enden könnte. Um diesen Menschen mehr Raum zu geben, sollten Kirchen von Organisationen lernen, die sich angesichts komplexer Bedingungen erneuert haben und wieder fruchtbarer und erfolgreicher geworden sind. Anfangen kann man damit auf jeder Ebene. Spielräume gibt es überall, zumindest Ritzen und Zwischenräume. Die Ruach weht bekanntlich, wo sie will.