Veränderungsfähigkeit schaffen

Wie man mit einem Change Mindset
ein Unternehmen prägen kann,
um es für eine VUCA-Welt
robust und resilient zu machen.

Prof. Dr. Thomas de Nocker

Veränderungsfähigkeit schaffen

Für Organisationen ist die eigene Veränderungsfähigkeit mehr und mehr zu einer Schlüsselkompetenz geworden. Wie es darum steht, analysiert Thomas de Nocker am Beispiel der Kirche, denn keine gesellschaftliche Institution in Deutschland scheint sich mit Veränderung schwerer zu tun als diese.
Ausgehend davon und mitsamt eigenen biographischen Erfahrungen beschreibt er, was es braucht, um Veränderungsfähigkeit zu erlangen.
Er stellt dabei Anforderungen zur Stärkung eines „Change-Mindsets" vor, wonach Methoden ausgewählt werden sollen und welche floskelhaften Coaching-Versprechungen sich als leer erweisen können.

Zum Autor:

Thomas de Nocker (*1982) ist Professor für strategisches Management und mit seiner Unternehmensberatung Marktführer im Bereich Kirche.
Als Theologe vertraut er wie sein Namensvetter von Aquin nicht darauf, dass es reicht, für Veränderungen zu beten, sondern dass das Arbeit ist.

Prof. Dr. Thomas de Nocker

Veränderungsfähigkeit schaffen

Wie man mit einem Change Mindset ein Unternehmen prägen kann, um es für eine VUCA-Welt robust und resilient zu machen

Sollte diese Publikation Links auf Websiten Dritter enthalten, so übernehmen wir für deren Inhalte keine Haftung, da wir uns diese nicht zu eigen machen, sondern lediglich auf deren Stand zum Zeitpunkt der Erstveröffentlichung verweisen.

1. Auflage
Copyright © 2024 Thomas de Nocker
Alle Rechte vorbehalten.

Umschlaggestaltung: Stefan Eckstein
Umschlagfoto: Thomas de Nocker
Layout: Maria Konkolewski
Printed in Germany
ISBN: 9798320491882

„Es ist nicht die stärkste Spezies, die überlebt, noch die intelligenteste. Es ist diejenige, die am anpassungsfähigsten ist."

Charles Darwin

Inhaltsverzeichnis

Vorwort Prof. Dr. Dr. Dr. h. c. Ulrich Hemel 11
Vorwort Prof. Dr. David Matusiewicz 14
Vorwort des Autors 17

1 EINFÜHRUNG 18

2 WAS ORGANISATIONEN ROBUST MACHT 20

2.1 UNVERMEIDBARKEIT VON VERÄNDERUNG 20
2.1.1 Technologischer Fortschritt und Globalisierung 20
2.1.2 Gefahren und Risiken bei Neuerungen 21
2.1.3 Weitere Veränderungstreiber 21
2.1.4 Herausforderungen bei Wandel – ein Modell 22
2.1.5 Unterscheidung „komplex" und „kompliziert" 22
2.2 ANFORDERUNGEN AN ROBUSTE ORGANISATIONEN 23
2.2.1 Purpose, Kultur und Strategie 24
2.2.2 Personal und Führung 24
2.2.3 Finanzen und Investitionen 24
2.2.4 Prozesse und Organisation 25
2.2.5 Ökosysteme und Netzwerke 25
2.2.6 Technologie und Daten 25
2.3 AUSWIRKUNGEN AUF FÜHRUNGSANFORDERUNGEN 25
2.3.1 Vernetzt in Zusammenhängen denken 26
2.3.2 Mit Nichtwissen bewusst umgehen 26
2.3.3 Dem Bauchgefühl misstrauen 26
2.3.4 Selbstorganisiert managen 26
2.3.5 Vertrauen schenken 26

3 FALLSTUDIE KIRCHE – EINE ROBUSTE ORGANISATION? 27

3.1 GRUNDSÄTZLICH ZU KIRCHE UND VERÄNDERUNGEN 27
3.1.1 Ein Blick in die Geschichte: viel Auf und Ab 27
3.1.2 Die aktuelle Situation: wenig Auf, viel Ab 28
3.1.3 Traditionen als Veränderungshemmer 30
3.1.4 Wachstumswiderstand und -wille 31

3.2 HERAUSFORDERUNGEN DER DEUTSCHEN KIRCHE 32
3.2.1 Handlungsdruck: beträchtlich 32
3.2.2 Ungewissheiten: überschaubar 33
3.2.3 Fazit: Entscheidungs-, nicht Erkenntnisproblem 34
3.3 DIMENSIONEN VON ROBUSTHEIT BEI KIRCHE 35
3.3.1 Purpose, Kultur und Strategie 35
3.3.2 Personal und Führung 37
3.3.3 Finanzen und Investitionen 38
3.3.4 Prozesse und Organisation 39
3.3.5 Ökosysteme und Netzwerke 39
3.3.6 Technologie und Daten 40
3.3.7 Fazit: Bedingt veränderungsbereit 40
3.4 FÜHRUNGSANFORDERUNGEN IN KIRCHE 40
3.4.1 Vernetzt in Zusammenhängen denken 42
3.4.2 Mit Nichtwissen bewusst umgehen 43
3.4.3 Dem Bauchgefühl misstrauen 43
3.4.4 Selbstorganisiert managen 44
3.4.5 Vertrauen schenken 45
3.4.6 Fazit: Strukturell nicht einfach 46

4 FALLSTUDIE 2DENARE GMBH – VERÄNDERUNGSFÄHIG? 47

4.1 2DENARE IM ÜBERBLICK 47
4.2 HERAUSFORDERUNGEN EINES BERATUNGSINSTITUTS 47
4.2.1 Handlungsdruck: permanent 47
4.2.2 Ungewissheiten: die üblichen 48
4.3 DIMENSIONEN VON ROBUSTHEIT BEI 2DENARE 48
4.3.1 Einführung 48
4.3.2 Purpose, Kultur und Strategie 49
4.3.3 Personal und Führung 49
4.3.4 Finanzen und Investitionen 50
4.3.5 Prozesse und Organisation 50
4.3.6 Ökosysteme und Netzwerke 51
4.3.7 Technologie und Daten 52
4.3.8 Fazit 52
4.4 FÜHRUNGSANFORDERUNGEN BEI 2DENARE 52

4.4.1 Einführung *52*
4.4.2 Vernetzt in Zusammenhängen denken *53*
4.4.3 Mit Nichtwissen bewusst umgehen *53*
4.4.4 Dem Bauchgefühl misstrauen *53*
4.4.5 Selbstorganisiert managen *54*
4.4.6 Vertrauen schenken *54*
4.4.7 Fazit *54*

5 BIOGRAPHISCHE ERFAHRUNGEN 56

5.1 BETRIEBSWIRTSCHAFTLICH SPÄTBERUFENER 56
5.2 LEITUNGSERFAHRUNGEN IN DER JUGENDARBEIT 56
5.3 PROJEKTLEITUNG AUF HOHER SEE 57
5.3.1 Durch glückliche Umstände auf ein Segelschiff *57*
5.3.2 Zweite Reihe gen Westen *58*
5.3.3 Erste Reihe zurück gen Osten *59*
5.3.4 Rückblick auf eine intensive Zeit *59*
5.3.5 Regeln sind wichtig *60*
5.3.6 Authentizität ist wichtig *61*
5.3.7 Man kann nicht alles vorhersehen *61*
5.3.8 Leitung macht Spaß *62*
5.4 INTERKULTURELLE KOMPETENZ ALS SCHLÜSSEL 62
5.5 ALS MISSIONAR AUF ZEIT IN SÜDAFRIKA 63
5.5.1 Vorbereitung in Deutschland *63*
5.5.2 Fremdheit *63*
5.5.3 Mitarbeiten *64*
5.5.4 Mitleben *64*
5.5.5 Mitbeten *65*
5.5.6 Fazit *65*
5.6 VERSCHIEDENE WELTEN 66
5.7 VERSCHIEDENE WELTEN IN DER EINEN KIRCHE 68
5.8 ERGÄNZUNG ZUR PINGUINFABEL 69
5.9 FAZIT 69

6 VERÄNDERUNGSFÄHIGKEIT ERLANGEN 71

6.1 FÜHRUNGSKRÄFTEENTWICKLUNG FÜR DIE VERÄNDERUNG 71

6.2 FÜHRUNGSKRÄFTEENTWICKLUNG ALS UNTERNEHMENSAUFGABE 72
6.2.1 Veränderungsmanagement 72
6.2.2 Persönlichkeitsentwicklung 73
6.3 VERÄNDERUNGEN GESTALTEN – EIN BILD 74
6.3.1 Möglichkeiten, Veränderungen anzustoßen 75
6.3.2 Weg für den Elefanten ebnen 75
6.3.3 Den Elefanten motivieren 75
6.3.4 Reiter mit Informationen versorgen 76
6.4 ZWISCHENFAZIT 76
6.5 BEWUSSTSEIN 76
6.5.1 Akzeptanz – „Houston, wir haben ein Problem!" 76
6.5.2 Ressource und Rolle – „Ja, wir schaffen das!" 77
6.6 ZIELE 77
6.6.1 Ziele visualisieren – „sich ins Gelingen verlieben" 77
6.6.2 Gemeinsam ein Ziel sehen – „wohin die Reise geht" ... 78
6.7 VERANTWORTUNG 80
6.7.1 Wege der Vermeidung – „Das geht gar nicht!" 80
6.7.2 Bereitschaft zu Fehlern – „passiert eben" 81
6.7.3 Selbstwirksamkeit und Leistung– trotz äußerer Einflüsse 82
6.8 RESÜMEE – „AUF KNOPFDRUCK ABER NICHT" 83
6.9 INSTRUMENTENAUSWAHL IM CHANGE-MANAGEMENT 84
6.9.1 Beteiligung im Veränderungsprozess 85
6.9.2 Phasen des Veränderungsprozesses 86
6.10 UMSTRITTENER SELBSTOPTIMIERUNGSANSPRUCH 87

7 COACHING ALS SUCHE NACH SINN 89

7.1 DER MARKT FÜR BUSINESS-COACHINGS 89
7.2 EINE „COACHINGINDUSTRIE" ZUR PERSÖNLICHKEITSENTWICKLUNG 89
7.2.1 Viele Ansätze sind unwissenschaftlich 90
7.2.2 Notlagen werden ausgenutzt 90
7.2.3 Angebote sind an der Grenze zum Betrug 91
7.3 COACHING ALS KIRCHENERSATZ 93
7.3.1 Spiritualität in neuem Gewand 93

7.3.2 Einstellungssache ist Einstellungssache 94
7.4 EIN GEGENENTWURF ZUM CHANGE-MINDSET 94
7.4.1 Menschen ohne große Bühne 94
7.4.2 Kindheit auf dem Bauernhof – arbeitsreich 94
7.4.3 Ausbildung und Heirat – naheliegend 96
7.4.4 Familienphase – klassisch 97
7.4.5 Plötzlich Witwe – Neuanfang 97
7.4.6 Als Teil einer neuen Familie – immer dabei 99
7.4.7 Kleinere Kreise – die Kräfte schwinden 101
7.4.8 Rückblick – bislang noch vorläufig 102
7.4.9 Die zweite Oma 103
7.4.10 Schwester Mary Paule 104

8 ÜBER VERTRAUEN ZU RESILIENZ UND VERÄNDERUNGSFÄHIGKEIT 106

8.1 NICHT VERTRAUENSWÜRDIG 106
8.1.1 Vertrauen ist eine Frage von Nähe 107
8.1.2 Konstant niedrige Vertrauenswerte 107
8.1.3 Gesellschaftliches Gesamtproblem 107
8.2 VON VERTRAUEN ZU RESILIENZ 108
8.3 MIT RESILIENZ ZU VERÄNDERUNGSFÄHIGKEIT 109
8.4 ZURÜCK ZUM MINDSET 110

9 EPILOG: AUßER SPESEN NIX GEWESEN? 111

QUELLEN UND LITERATUR 114

Vorwort Prof. Dr. Dr. Dr. h. c. Ulrich Hemel

Dieses Buch lohnt die Lektüre! Denn unsere Welt ändert sich rasant: durch Technologiesprünge wie etwa durch die Künstliche Intelligenz, durch noch stärkere Individualisierung, aber auch durch Bedrohungen wie den Klimawandel und die Kriege in der Ukraine, in Israel, aber auch im Südsudan und im Jemen.

Wir erleben also Veränderung, aber wir sind nicht immer gut auf sie vorbereitet. Hier setzt Thomas de Nocker an, und zwar in verständlicher Sprache, aber gesättigt durch aktuelle Erkenntnisse in der Forschung und durch eigene berufliche und persönliche Erfahrung. Er spricht sich für die Robustheit von Systemen und Individuen aus und bezeichnet das Verhältnis von Emotion und Kognition mit dem Vergleich von „Elefant" und „Reiter".

Seine besondere Aufmerksamkeit gilt der Veränderungsfähigkeit in der katholischen Kirche, denn mit seiner Firma 2denare ist der Autor in diesem Umfeld beratend tätig. Er weiß also, worum es geht – und er ist weder resigniert noch rabenschwarz pessimistisch unterwegs.

Wesentlich sind für ihn fünf Punkte: Vernetzt in Zusammenhängen denken, mit Nichtwissen klug umgehen, dem Bauchgefühl misstrauen, Selbstorganisiert Managen und Vertrauen schenken. Diese Gedanken wendet er dann auf verschiedene Beispiele zum Erlangen einer robusten Veränderungsfähigkeit an. Entscheidend ist aber letztlich die innere Haltung, der „Change Mindset", denn nur aus

dem Annehmen der Veränderung entspringt die Kraft, sie zu gestalten und letztlich produktiv zu bewältigen.

Weil das Buch konsequent auf den Pfad der Selbstwirksamkeit ausgerichtet ist, lässt es sich auch als ein Impuls zur Hoffnung in ungewissen und belastenden Zeiten lesen. Wir sind nicht einfach Opfer der Verhältnisse, wir können uns neu und anders auf diese Welt einstellen, und wir können dadurch Erfolg haben und Sinn erfahren.

Erfolg ist hier nicht nur im Sinn äußerer Anerkennung und materiellen Wohlstands gemeint, sondern bezieht sich auf das Erreichen selbstgewählter Ziele in einer Balance aus Leistungs- und Selbstentfaltungswerten. So gesehen, spricht das Buch auch die Angehörigen der „Generation Z“ (und deren Nachfolger, der „Generation Alpha“) an. Trotz aller Begrenzungen ist die Selbststeuerungsfähigkeit der einzelnen Person mit ihrem sehr persönlichen „Change Mindset“ die entscheidende Ressource der Lebensgestaltung.

Resilienz und Vertrauensfähigkeit sind dadurch zwei Seiten einer Medaille. Wir sind nicht alleine auf der Welt, und es tut gut, sich von einer Gemeinschaft getragen zu wissen. Durch die Beispiele macht Thomas de Nocker deutlich, dass dies für das berufliche Feld ebenso wie für Freundeskreis und Familie gilt. Er zeigt damit in einer zeitgemäßen Sprache auf, was es heute heißen kann, in einer wohltuenden, weiten, und in diesem Sinn „katholischen“ und zugleich einladenden Spiritualität im Leben unterwegs zu sein.

Auch aus diesem Grund wünsche ich dem Buch viele junge und nicht ganz so junge Leserinnen und Leser, die Impulse für ihr eigenes Leben suchen!

Prof. Dr. Dr. Dr. h.c. Ulrich Hemel
Direktor, Weltethos-Institut Tübingen

Vorwort Prof. Dr. David Matusiewicz

In einer sich ständig wandelnden Welt ist die Fähigkeit, sich anzupassen und zu verändern, von entscheidender Bedeutung für den Erfolg eines Unternehmens. Doch wie können wir diese Wandlungsfähigkeit aktiv gestalten? Wie können wir ein Umfeld schaffen, das es einem Unternehmen ermöglicht, flexibel, robust und widerstandsfähig gegenüber den Herausforderungen einer VUCA-Welt zu sein?

Das Buch von Kollegen Thomas de Nocker ist eine Reise durch die Welt des Change Mindsets und der Selbstorganisation, eine Erkundung, wie wir als Führungskräfte und Mitarbeiter in der Lage sind, Veränderungen anzunehmen und als Chance zu begreifen. Es ist eine Anleitung, wie wir Coaching als Werkzeug nutzen können, um individuelle und organisationale Resilienz aufzubauen. Denn nur wenn wir uns aktiv darauf konzentrieren, eine Kultur der Veränderungsfähigkeit zu schaffen, können wir langfristig erfolgreich sein. Es ist ein Deepdive in eine Organisation, die vor enormen Wandlungsdruck steht: der Kirche. Und darüber hinaus mit Ansätzen, die für jede Führungskraft einen guten Handlungsrahmen gibt. Wir werden uns damit beschäftigen, wie Selbstorganisation dazu beiträgt, Unternehmen flexibler und anpassungsfähiger zu machen. Wir werden lernen, wie wir die Herausforderungen der VUCA-Welt als Chance für Innovation und Wachstum nutzen können. Und wir werden verstehen, wie ein starkes Change Mindset nicht nur das Überleben, sondern auch den Erfolg eines Unternehmens in turbulenten Zeiten sichern kann.

Charles Darwin würde die Anpassungsfähigkeit eines Unternehmens in der heutigen Zeit wohl als entscheidend für sein Überleben in einer sich schnell verändernden Welt definieren. In einer Ära der Digitalisierung, der zunehmenden Forderungen nach Nachhaltigkeit und einer Vielzahl von Krisen wie der COVID-19-Pandemie oder Kriegen und den volkswirtschaftlichen Auswirkungen ist die Fähigkeit eines Unternehmens, sich anzupassen und zu evolvieren, von grundlegender Bedeutung. Die Digitalisierung - mein Thema - hat die Art und Weise, wie Unternehmen arbeiten und miteinander interagieren, grundlegend verändert. Unternehmen müssen in der Lage sein, sich den neuen Technologien anzupassen und diese effektiv in ihre Geschäftsmodelle zu integrieren, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Dies erfordert nicht nur technologische Kompetenz, sondern auch die Bereitschaft, bestehende Prozesse und Strukturen zu überdenken und anzupassen. Darwin würde betonen, dass es nicht die größten oder mächtigsten Unternehmen sind, die überleben, sondern diejenigen, die sich am besten an Veränderungen anpassen können. Die Fähigkeit eines Unternehmens, sich kontinuierlich weiterzuentwickeln und sich den neuen Realitäten anzupassen, ist der Schlüssel zum langfristigen Erfolg und Überleben in einer Welt des Wandels.

Ich wünsche eine interessante Lektüre, von jemanden, der Wandel lebt und als Teilnehmer bei der Ultra-Triathlon-Weltmeisterschaft weiß, wie man an seine Grenzen geht und damit diese gleichzeitig für sich verschiebt.

Prof. Dr. David Matusiewicz
Dekan und Institutsdirektor Gesundheit & Soziales, FOM Hochschule

Vorwort des Autors

Im Herbst 2023 erschien von mir ein biographisch geprägtes Buch über die Parallelen von Unternehmensgründungen und extremen Ausdauersport. Ausgangspunkt war mein Gewinn des fünften Platzes bei der Triathlon-Weltmeisterschaft auf der dreifachen Ironman-Distanz.[1] 42 Stunden echte Gefühle.
Eine wesentliche Erfolgsparallele liegt bei Sport und Startup jeweils im Mindset: Sehr viel ist möglich, wenn man es nur will.
Eine entscheidende Frage blieb in dem Buch aber offen: Wie kann man ein Mindset verändern? Wie erreicht man bei sich und anderen das nötige Gefühl an Selbstwirksamkeit?
Dieses Buch hier nimmt diese Frage in den Blick, konkret mit Blick auf Veränderungsfähigkeit von Organisationen. Es ist ebenfalls biographisch geprägt und bildet inhaltlich verschränkt mit dem anderen Buch eine Einheit.
Verbindend bei beiden Büchern ist auch die Freude, die mir das Schreiben gemacht hat. Oder wie es der weise H. P. Baxxter bei der Analyse von Fischvertriebspreisen einmal sagte: „The chase is better than the catch!"

Essen, im März 2024

Thomas de Nocker

Thomas.deNocker@2denare.de

1 Einführung

„Ewiggestrig“, „Veränderungsresistent“, „Die Menschen aus dem Blick verloren“, „In der Vergangenheit gefangen“, „Innerlich kaputt“.

So oder so ähnlich lauten aktuelle Schlagzeigen über die katholische Kirche in Deutschland - die über die evangelische Kirche sind nicht viel besser. 96 Prozent der katholischen und 80 Prozent der evangelischen Christen sind der Meinung, dass ihre Kirche sich grundlegend verändern müsse, wenn sie eine Zukunft haben wolle.[2]

An Veränderungsfähigkeit wird den Kirchen von der Gesellschaft momentan gar nichts zugetraut, man sieht die Kirchen unaufhaltsam dem Abgrund entgegen rasen. Wohl keine gesellschaftliche Institution gilt als so wenig zukunftsfähig und wird in der aktuellen Form als so entbehrlich eingeschätzt wie die Kirchen. Wenn die Kirche ein Automobilhersteller wäre, so sagte mir mal eine Führungskraft, dann wäre heute noch der Trabant im Angebot.

In genau dieser Umwelt arbeite ich seit gut 10 Jahren als Berater und begleite Veränderungsprozesse. Vielleicht nicht ganz erfolgreich, sonst gäbe es die oben geschilderte Situation ja nicht. Vielleicht braucht es aber noch viel mehr Professionalität bei der bewussten Gestaltung von Veränderungsprozessen und auch einen langen Atem.

Dieses Buch dreht sich jedoch nicht um Kirchen. Meine Erfahrungen und Einschätzungen mit der Institution, der am wenigsten Veränderungsfähigkeit zugetraut wird, sollen für andere Branchen nutzbar gemacht werden. Quasi „Worst-Practise“ anstatt „Best-Practise“. Oder anders gesagt: Wo erwische ich mich mit ähnlichen Schwächen?

Die Veränderungen von Organisationen ist immer eine strategische Aufgabe. „Structure follows strategy!“ hat Alfred Chandler 1962 als einen Leitsatz der Betriebswirtschaft formuliert. Strategie wird aber von Menschen gemacht und auch von diesen verhindert. Peter Drucker ergänzte einen weiteren Leitsatz: „Strategy eats culture for breakfast!“ Ohne die passende Unternehmenskultur ist jeder zielgerichtete Wandel zum Scheitern verurteilt.
Daher geht es in diesem Buch nicht nur um Organisationen, sondern auch um Personen, speziell Führungskräfte. Was braucht es, um Veränderungen gestalten zu können? Welche Erfahrungen und Kompetenzen sind nötig, um Organisationen und insbesondere Unternehmen in die Zukunft zu führen.
Dieser Teil hat eine unübersehbar anekdotische und biographische Prägung, um daran theoretische Feststellungen zu verdeutlichen.
Vorgestellt werden im Anschluss Anforderungen zur Verfestigung eines „Change-Mindsets“. Unter den Stichwörtern Bewusstsein, Ziele und Verantwortung wird dieses Vorgehen beleuchtet und Methoden vorgestellt.
Und weil allein der Begriff „Change-Mindset“ bei manchen Leserinnen und Lesern Abwehrreaktionen verursacht, wird dieser und die ganze Industrie dahinter differenziert betrachtet und, wo nötig, kritisch reflektiert.

2 Was Organisationen robust macht

2.1 Unvermeidbarkeit von Veränderung

2.1.1 Technologischer Fortschritt und Globalisierung

Die Geschwindigkeit und die Intensität, mit der uns Veränderungen begegnen, steigt fortlaufend an. Gab es eine Zeit, in der Veränderungen die Ausnahme waren, sind Veränderungen heute Standard.

Das hat Auswirkungen auf die Unternehmenswelt und die Kompetenzen, die diese brauchen, um erfolgreich zu sein: Plötzlich ist die Fähigkeit, sich Veränderungen stellen zu können, eine zentrale Kompetenz.

Auslöser dafür sind verschiedene Faktoren, dominant sind dabei der technologische Fortschritt und die Globalisierung.

Der sich beschleunigende technologische Fortschritt führt dazu, dass grundsätzliche Unternehmensstrategien, Geschäftsmodelle und -felder regelmäßig angepasst werden müssen. Geschieht dieses nicht, droht der Absturz in die Bedeutungslosigkeit. In den letzten 50 Jahren hat sich die durchschnittliche Lebensdauer von Unternehmen enorm verkürzt.[3] Wer sich als Unternehmen nicht dem Wandel anpassen kann, verschwindet gnadenlos. Beispiele gibt es in Hülle und Fülle.

Die fortschreitende Globalisierung kommt dazu. Mit den Möglichkeiten, fast überall auf der Welt produzieren und die eigenen Produkte und Dienstleistungen vertreiben zu können, entsteht naturgemäß Konkurrenz. Standortvorteile werden weltweit miteinander verglichen, aber auch Produkte auf einem weltweiten Markt angeboten, denn Globalisierung bedeutet auch eine kulturelle Globalisierung.

Man kann das alles ganz schrecklich finden, aber es lässt sich für den Einzelnen nicht ändern: Unser Alltag wird mehr und mehr digital geprägt und immer weniger ist ausschließlich „Made in Germany“.

2.1.2 Gefahren und Risiken bei Neuerungen

Natürlich wird bei der Digitalisierung auch immer auf die Gefahren hingewiesen. Ich habe noch eine Stimme im Ohr, die mir zu Zeiten meiner Promotion riet, regelmäßig alles auszudrucken, da den digitalen Speichern nicht zu trauen sei. Ein paar Jahre später war die digitale Infrastruktur zu Corona-Zeiten, die Einzige, die problemlos alle Kontakte am Laufen hielt, während das ganze Leben im Lockdown war. Papierakten blieben liegen, weil keiner sie bearbeiten konnte.

Und sehr wohl gibt es auch Firmen, die aufgrund der unsicheren weltpolitischen Lage die ein oder andere Verlagerungsentscheidung überdenken und Lieferketten stärker zusammenziehen. Aber auch das ändert nichts am grundsätzlichen Trend.

In meinem beruflichen Alltag bin ich auf die Dienste der Firma Microsoft noch mehr angewiesen als auf die des deutschen Fernstraßennetzes. Dass das Risiken mit sich bringt, ist mir bewusst und einkalkuliert.

2.1.3 Weitere Veränderungstreiber

Es gibt neben dem technologischen Fortschritt und der Globalisierung weitere Veränderungstreiber, die vor allem branchenspezifische Auswirkungen haben.

Der Klimawandel mit der Pflicht zu verstärkter Nachhaltigkeit ist hier ein Beispiel, welches in den letzten Jahren nicht nur den Energie- und Mobilitätssektor fundamental beeinflusst hat.

Daneben ist die politische Unsicherheit weltweit in den letzten zwei Jahrzehnten merklich gestiegen. Auch hier gibt es wachsend unvorhersehbare Entwicklungen, die strategisch mitberücksichtigt werden müssen.

2.1.4 Herausforderungen bei Wandel – ein Modell

Die Unternehmensberatung Roland Berger hat jeweils fünf Facetten von Handlungsdruck und Ungewissheiten identifiziert, die heute auf Organisationen wirken und deren Aufprägung immer wieder zu einer Wandlungsnotwendigkeit führt.[4]

Als Handlungsdruck sieht man:

- Nachhaltigkeit,
- Klimawandel,
- Arbeitskräfte,
- Kundenverhalten und
- Regulierung.

All das zwingt zu unverzüglichem Handeln. Diesen fundamentalen Herausforderungen stehen aber auch große Unsicherheiten gegenüber, die als unterschiedliche Variable die Zukunftsszenarien beeinflussen können:

- Pandemien,
- politische Krisen,
- Wirtschaftskrisen,
- Branchenzyklen und
- demographische Trends.

Die Kunst ist, all das zusammenzudenken und die unterschiedlichen Auswirkungen angemessen zu berücksichtigen.

2.1.5 Unterscheidung „komplex“ und „kompliziert“

Nicht nur Roland Berger verweist bei dieser Frage auf den Unterschied zwischen Kompliziertheit und Komplexität.

„Für den Laien ist eine mechanische Uhr extrem kompliziert, für den versierten Uhrmacher dagegen einfach. Anders ausgedrückt: Kompliziertheit ist ein Maß für Unwissenheit. Sie verschwindet durch Lernen. […] Komplexität [hingegen] ist das Maß für die Menge der Überraschungen, mit denen man rechnen muss", so Thorsten Wolf.[5]
In komplexen Systemen gibt es diese stringente Vorhersehbarkeit wie in einem Uhrwerk nicht, da hilft auch keine Sammlung und Auswertung von noch so großen Datenmengen, wie Margaret Heffernan erläutert:
„Es gibt zu viele mögliche Ursachen und Wirkungen. Bevor man etwas im echten Leben ausprobiert hat, weiß man nicht, was passieren wird. Oft ist es daher besser, gewisse Risiken in Kauf zu nehmen. Mit Experimenten bringen Sie das System in Bewegung: Sie versuchen herauszufinden, was passiert, wenn Sie etwas anders machen als sonst. Selbst wenn Ihre Idee nicht funktioniert, lernen Sie zumindest etwas über das System, in dem Sie sich bewegen."[6]
Das impliziert ein Umdenken, wie an Herausforderungen herangegangen wird, so Jutta Heller: „Wo es in einer („nur") komplizierten Umwelt darum ging, für Probleme die richtige Lösung möglichst schnell zu finden, geht es in einer komplexen Umwelt jetzt darum, mit Ambivalenzen und unlösbaren Situationen so umzugehen, dass die darin liegenden Chancen erkannt und genutzt werden können."[7]

2.2 Anforderungen an robuste Organisationen

Um in einer Umwelt des ständigen und unvorhersehbaren Wandels krisenfest zu sein und wachsen zu können, müssen Organisationen anpassungsfähig sein. Aus ganzheitlicher Perspektive bietet sich hier der Begriff „Robustheit" an, definiert als „die Anpassungs- und (Fort-)

Entwicklungsfähigkeit von Organisationen, d.h. die Fähigkeit, mit der Ungewissheit umzugehen und dabei funktionsfähig, wettbewerbsstark und auf lange Sicht wachstumsfähig zu bleiben."[8] Die Robustheit kann laut dem Modell von Roland Berger in sechs einzelnen Dimensionen analysiert werden.

2.2.1 Purpose, Kultur und Strategie

Es braucht ein gemeinsames Verständnis von Purpose, Kultur und Strategie, das sich laufend weiterentwickelt. Dazu gehört auch ein Ressourceneinsatz, der sich strategischen Prioritäten anpasst.
Für die Robustheit ist dieses wichtig, da sich die Organisation an neuen Zielen und Chancen ausrichten muss, ohne die eigenen Wurzeln zu vergessen und es dabei grundlegende Handlungsprinzipien gibt.

2.2.2 Personal und Führung

Es braucht eine motivierende Leitung und eine Mitarbeitendenschaft, die eigenverantwortlich agiert. Dazu gehört auch, dass qualifiziertes Personal gewonnen werden kann und Mitarbeitende Entwicklungsperspektiven haben.
Für die Robustheit ist dieses wichtig, da nur so Chancen gesehen und Innovationen umgesetzt werden können. Benötigt werden die richtigen Leute mit der richtigen Einstellung.

2.2.3 Finanzen und Investitionen

Es braucht in Zeiten der Unsicherheit einen Kapitalpuffer, um kurzfristig handlungsfähig zu sein und langfristig auch die Mittel zu haben, strategische Entscheidungen umzusetzen.
Für die Robustheit ist dieses wichtig, da unabhängig von den Umweltbedingungen auch die Möglichkeit bestehen muss, attraktive Chancen zu nutzen.

2.2.4 Prozesse und Organisation

Es braucht effiziente Abläufe und Strukturen, die auch projektbasierte Zusammenarbeiten fördern, dazu zügige und fundierte Entscheidungen.

Für die Robustheit ist dieses wichtig, da es Flexibilität sichert und schnelles Handeln ermöglicht, ganz im Einklang mit der Strategie.

2.2.5 Ökosysteme und Netzwerke

Es braucht ein gut etabliertes Netzwerk, um Chancen auch nutzen zu können und, wo nötig, Unterstützung oder Partner zu haben.

Für die Robustheit ist dieses wichtig, da man bei großen Chancen oder großen Gefahren nicht allein dastehen sollte. Neue Geschäftsmodelle unter Einbindung erweiterter Wertschöpfungs- und Lieferketten können ggfs. nur so umgesetzt werden.

2.2.6 Technologie und Daten

Es braucht eine klare Digitalisierungsstrategie und -zielsetzung und modulare, durchgängig integrierte IT-Systeme. Dazu ist eine klare Ausrichtung am Kerngeschäft sowie ein effizienter Austausch von Daten und Informationen wichtig.

Für die Robustheit ist dieses wichtig, da diese digitale Infrastruktur morgen noch mehr als heute Grundlage für eine Handlungsfähigkeit ist.

2.3 Auswirkungen auf Führungsanforderungen

Diese Anforderungen haben Auswirkungen auf notwendiges Führungsverhalten: Wie gelingt Führung in einem komplexen Umfeld?[9]

Den Königsweg scheint es hier nicht zu geben, das bedingt die (komplexe) Natur der Sache. Weitgehend Konsens

herrscht aber darüber, dass es verschiedene Prinzipien gibt, die förderlich sind:[10]

2.3.1 Vernetzt in Zusammenhängen denken

Welche vielfältigen Wechsel- und Folgewirkungen können sich ergeben? Im Blick ist die Frage, mit welchen möglichen Konsequenzen zu rechnen ist, wohlwissend, dass diese nicht exakt vorhergesagt werden können.

2.3.2 Mit Nichtwissen bewusst umgehen

Es gibt vermehrt Situation, in denen in Momenten der Unwissenheit gehandelt werden muss. Durch Experimentieren wird Nichtwissen zu Noch-Nicht-Wissen. Das verlangt jedoch die Bereitschaft, sich von detaillierten Langfristplänen zu verabschieden und stärker agil zu arbeiten.

2.3.3 Dem Bauchgefühl misstrauen

Ein Bauchgefühl stützt sich immer auf bislang gemachte Erfahrungen. In Situation von großem Wandel sind diese aber nicht unbedingt hilfreich, sondern oftmals schlicht falsch.

Besser erscheint es, aus verschiedenen Perspektiven Einschätzungen zu sammeln und auf dieser Grundlage Entscheidungen zu treffen.

2.3.4 Selbstorganisiert managen

Um Ziele und Pläne anpassen zu können, braucht es einen Überblick auf die Gesamtsituation. Wer dieses will, kann sich nicht gleichzeitig um jedes Detail kümmern. Hier braucht es die Fähigkeit, Aufgaben delegieren zu können.

2.3.5 Vertrauen schenken

Zur Fähigkeit der Delegation gehört nicht zuvorderst Kontrolle, sondern Vertrauen. Es braucht eine Kultur des Vertrauens, ein Ernstnehmen der Fähigkeiten aller.

3 Fallstudie Kirche – eine robuste Organisation?

3.1 Grundsätzlich zu Kirche und Veränderungen

3.1.1 Ein Blick in die Geschichte: viel Auf und Ab

Es gibt die katholische Kirche seit fast 2000 Jahren, aus dem Jüngerkreis eines Wanderpredigers im Nahen Osten ist unter anderem eine weltweite Religionsgemeinschaft mit mehr als einer Milliarde Menschen geworden, die Politik und Gesellschaft über Jahrhunderte maßgeblich mitbestimmt hat und auch heute noch wächst.[11] Eine offensichtliche Erfolgsgeschichte.

Dabei zeigt die Kirchengeschichte eindrücklich, welche Krisen die Kirche durchlebt hat und wie sie an Bedeutung wieder gewonnen hat. Das 19. Jahrhundert in Deutschland zeigt das eindrücklich:

Nachdem Napoleon die linksrheinischen Gebiete erobert hatte, kam es 1803 zum Reichsdeputationshauptschluss (wer kennt ihn nicht aus dem Geschichtsunterricht), mit dem festgesetzt wurde, dass die weltlichen Fürsten für ihre Gebietsverluste durch die Säkularisation der kirchlichen Herrschaftsgebiete entschädigt werden sollen. Kurzum: Die Kirche wurde enteignet, Bistümer oder Abteien mussten ihre umfangreichen Ländereien abgeben. Ein herber Verlust und ein ganz neues Bild von Kirche, was nun entstand.

Später: Das protestantisch geprägte Deutsche Reich geriet ab 1871 in einen „Kulturkampf" mit der katholischen Kirche, wodurch die katholische Minderheit geschwächt werden sollte. Verschiedene repressive Gesetze sollten ihren Einfluss zurückdrängen.

Trotz dieser beiden politischen Maßnahmen erwies sich die katholische Kirche als ausgesprochen robust und war auch zu Beginn des 20. Jahrhunderts noch eine einflussreiche gesellschaftliche Institution.
Solch geschichtliche Episoden werden oft angeführt, um die aktuelle Krise und den damit verbundenen Veränderungsdruck einzuordnen: „Et hätt noch immer jot jejange."

3.1.2 Die aktuelle Situation: wenig Auf, viel Ab

Aber die aktuelle Krise der Kirche ist anders. Es geht nicht um die Gefahr, dass die Kirche als Glaubensgemeinschaft komplett verschwindet. Die Befürchtung ist eher, dass die Kirche eine zahlenmäßig extrem kleine Gruppierung wird, sie mit ihrer Botschaft nur sehr begrenzt Gehör findet und keine Möglichkeiten hat, die jetzige Infrastruktur an Einrichtungen und Angeboten nur annähernd auf dem heutigen Niveau aufrecht zu halten.
Es sind diesmal nicht politische Maßnahmen, die eine Gefahr sind. Die Menschen wenden sich auch so von ihr ab. Diese Beobachtung gilt im Übrigen für die evangelischen Schwesterkirchen genauso.
Wäre die katholische Kirche in Deutschland eine Aktiengesellschaft, so wäre der Kurs im Keller, trotz zum Teil beträchtlichem Eigenkapital in verschiedenen Bistümern.

- Die Zahl der Gläubigen sinkt rapide, die Kirchenaustrittszahlen erreichen Rekordhöhen.
- Das öffentliche Image ist schlecht, der Rückhalt in der Politik schwindet, man hat große Probleme Mitarbeitende zu finden.
- Die finanziellen Prognosen sind besorgniserregend, die Einnahmen insbesondere durch Kirchensteuern sind perspektivisch sinkend oder ganz unsicher[12].

Dazu kommt als ganz wesentlicher Faktor, dass die Kirche keine gesellschaftliche Institution ist, die es zwingend geben muss. In der Bundeswehr zum Beispiel läuft bestimmt nicht alles richtig, aber es wird sie immer als Armee geben, weil sie das Monopol in Sachen Landesverteidigung hat. Ein Monopol in Glaubensweitergabe hat in Deutschland niemand und für viele Bürgerinnen und Bürger ist Glaubensweitergabe und Religion allgemein überhaupt nichts, was es benötigt. Wer heute aus der Kirche austritt, der wechselt in den allermeisten Fällen nicht zu einer anderen Religionsgemeinschaft, sondern ist konfessionslos.[13] Wer Sinn für sein Leben sucht, sucht diesen immer weniger bei der Kirche.

Die Rückgangsbewegungen haben sich in den letzten Jahren beschleunigt, ein Ende ist nicht in Sicht. Die nominell noch steigenden Kirchensteuereinnahmen belassen aber manche noch in der Illusion, dass es ja gar nicht so schlimm sei und noch genug Mittel vorhanden seien, den nötigen Wandel zeitlich gestreckt und abgepolstert vornehmen zu können. Hier wird die Tatsache übersehen, dass durch verschiedene demographische, finanzwirtschaftliche und volkswirtschaftliche Effekte die Einnahmen absehbar stark rückläufig sind. Da hilft auch das Eigenkapital nur begrenzt. Es ist ernst.

Der Chef der Großbank JPMorgan machte 2021 flapsig die Bemerkung, seine Bank würde es noch länger geben als die kommunistische Partei in China, worauf er sich kleinlaut in Peking entschuldigen musste, die Partei verstand da keinen Spaß.[14] Ich gehe stark davon aus, dass es die katholische Kirche in Deutschland länger geben wird als JPMorgan und die kommunistische Partei im Reich der Mitte. Die Frage ist, in welcher Form. Die katholische Zentrumspartei, ein maßgeblicher politischer Faktor im Deutschen

Reich und in der Weimarer Republik, besteht zum Beispiel auch heute noch – jedoch nur als Kleinstpartei am Rande der Wahrnehmungsschwelle, die nur dann mediale Aufmerksamkeit erhält, wenn ein Ex-AfD-Vorsitzender ein- und wieder austritt.

Die Notwendigkeit, veränderungsfähig zu sein, ist nicht auf eine einzelne kirchenpolitische Ausrichtung beschränkt. Auch wenn möglichst alles inhaltlich so bleiben soll, wie es ist, so ist es trotzdem wichtig, veränderungsfähig zu sein, um zum Beispiel Strukturen oder Abläufe anzupassen, die es für dieses Ziel braucht.

3.1.3 Traditionen als Veränderungshemmer

Die katholische Kirche hat ein spezielles Verhältnis zu Veränderungen, insbesondere zu Schnellen.

Zum einen gilt das Leitwort vom Heiligen Augustinus, nach dem die Kirche beständig der Veränderung bedarf: „Ecclesia semper reformanda est."

Zum anderen ist die Tradition in der katholischen Kirche Teil der Offenbarung und gehört somit zur Glaubenswahrheit. Das, was einmal in der Geschichte galt, kann nicht so einfach verändert werden, es ist in die DNA übergegangen. Welchen Wert Traditionen haben, hat der ehemalige Kölner Generalvikar, der Verwaltungschef des Bistums, mal in anderem Kontext gesagt:

„Wenn viele Aufgabenbereiche so gewachsen sind und man ja nicht ausschließen kann, dass dabei der Heilige Geist mitgewirkt hat, sollte eine Verwaltung auch Respekt vor dem Gewachsenen haben. Bisher haben wir deshalb in den vergangenen Sparrunden immer alles gleichmäßig reduziert."[15]

Damit werden strategische Fragen aus der Perspektive der Vergangenheit beantwortet. In der Logik würde VW noch

den Käfer anbieten und begrenzte Fließbandkapazitäten damit nutzen: Einige Käufer gibt es ja noch und ein Innovationssprung wäre dem Heiligen Geist schwer zu vermitteln.
Die katholische Kirche und das englische Königshaus werden beide für ihre Traditionen bewundert und die Beständigkeit, die sie auch in unruhigen Zeiten ausstrahlen. Die seit Jahrhunderten festgelegten Vorgänge rund um eine Papstwahl werden medial mit dem gleichen Interesse verfolgt wie die Krönungszeremonie des englischen Königs. Das britische Königshaus weiß aber auch, dass es für seinen Fortbestand auf die Zustimmung seiner Bürgerinnen und Bürger angewiesen ist, die sich über politischen Druck auch der Monarchie entledigen könnten.
Dazu kommt: Die Kirche versteht sich als Global Player[16], ähnlich wie das Commonwealth von King Charles.

3.1.4 Wachstumswiderstand und -wille

Das Christentum ist im Kern eine missionarische Religion, „bis an die Grenzen der Erde" soll die frohmachende Botschaft verkündet werden.[17] Damit ist grundsätzlich ein Wachstumsanspruch verbunden.
In den vergangenen Jahren wuchs vor allem auf katholischer Seite die Diskussion, ob Wachstum eigentlich gewollt ist und – beeinflusst durch die Debatten um die Auswirkungen eines beständigen Wirtschaftswachstums auf Umwelt und Gesellschaft – ob eine kleinere Kirche nicht per se eine bessere Kirche sei. Gestärkt wird solch eine Grundhaltung durch den Eindruck einiger, dass die Institution Kirche allein aufgrund der nur schwer aufzulösenden Missbrauchsstrukturen gar nicht zukunftsfähig sei.

Solche Stimmen aus dem Inneren der Organisation, die eigentlich schon mit ihr abgeschlossen haben, zeigen noch einmal eindringlich, wie schwierig Veränderungen sind.
Es gibt auch Leute, die aus diesen Gründen bewusst die Kirche verlassen. Der Generalvikar des Bistums Speyer erklärte 2022 seinen Kirchenaustritt, „weil er an Veränderungen nicht mehr glauben kann."[18] Er kam zu der „Einsicht, dass unsere Kirche voll in einer Sackgasse und kurz davor ist, vor die Wand zu fahren. Mehr noch: dass sie vor die Wand fahren muss."[19]

3.2 Herausforderungen der deutschen Kirche

Die von Roland Berger eingangs aufgeführten Facetten von Handlungsdruck und Ungewissheit treffen die Kirchen in Deutschland unterschiedlich stark.

3.2.1 Handlungsdruck: beträchtlich

Die Frage nach Nachhaltigkeit und Klimawandel ist für die Kirchen als großer Immobilienbesitzer vor allem eine finanzielle Herausforderung. Ein großes deutsches Bistum hat für sich die Kosten für die Erlangung von Klimaneutralität auf über eine Milliarde Euro beziffert. Da sich beide Kirchen unter dem Selbstanspruch der Bewahrung der Schöpfung hohen Nachhaltigkeitszielen verpflichtet fühlen, wird man diesen Handlungsdruck einlösen müssen, um glaubwürdig zu bleiben.
Ein Handlungsdruck von ungleich größerer Brisanz ist das Thema Personal. Die Botschaft der Kirche wird über Menschen vermittelt, es braucht zwingend überzeugte und engagierte Mitarbeitende. Das gelingt immer weniger. Immer weniger Menschen wollen als Seelsorgerinnen und Seelsorger arbeiten, das gilt nicht nur für katholische Priester, deren Zahl rapide sinkt, sondern auch für andere pastorale Berufsgruppen und evangelische Pfarrerinnen und

Pfarrer. Als Beispiel: In der 1200-jährigen Geschichte des Bistums Münster fand im Jahr 2023 das erste Mal keine Priesterweihe statt. Ebenfalls im Jahr 2024 wird niemand geweiht, weil aktuell niemand in der Vorbereitung ist.[20]
Auch in anderen Feldern tut sich die Kirche schwer, im Klima eines allgemeinen Fachkräftemangels das Personal zu finden, das sie braucht. Herausforderungen, die sich in öffentlichen Verwaltungen finden, finden sich in kirchlichen auch: hierarchische Strukturen, begrenzte Entwicklungsmöglichkeiten, eine wenig anreizorientierte Vergütungssystematik.
Der größte Handlungsdruck geht aber vom „Kundenverhalten" also von den Gläubigen aus. Hier findet eine Abstimmung mit den Füßen statt. Im Jahr 2022 sind in Deutschland über 900.000 Menschen aus der Kirche ausgetreten.[21] Die durch Corona eingebrochenen Kirchenbesuchszahlen sind nach der Pandemie nur unwesentlich gestiegen und haben das vorherige Niveau nicht mehr erreicht.

3.2.2 Ungewissheiten: überschaubar

Die Corona-Pandemie, ein großes Risiko für viele Unternehmen, hätte zur Chance für die Kirche werden können, wenn sich der Spruch „Not lehrt beten" bewahrheitet hätte. Die Kirchen waren aber nicht der Ort, an den sich die Menschen primär in ihren Nöten und Ängsten gewandt haben. Auch andere Krisen, wie zum Beispiel der aktuelle Ukraine-Krieg, führen nicht wirklich zu einer höheren Nachfrage nach Beistand.
Klassische Ungewissheiten mit wirtschaftlich existenzgefährdenden Auswirkungen, mit denen Unternehmenslenker kalkulieren müssen, gibt es für die Kirche wenig. Die anfangs aufgeführten rückläufigen Zahlen an Gläubigen

und Mitteln sind nicht grundsätzlich ungewiss, sondern absehbar sinkend, hier gibt es belastbare Prognosen.
Ungewiss ist die Kirchenfinanzierung. Seit Jahren läuft eine Diskussion um die Zukunft der Kirchensteuer. Fest steht: Jede Alternative zur Kirchensteuer in der aktuellen Form wird nur einen Bruchteil der aktuellen Einnahmen generieren können. Das würde sehr große Auswirkungen auf die Angebote, Dienste und Einrichtungen haben, die mit den Mitteln finanziert werden.
Eine weitere Diskussion betrifft die Ablösung der Staatsleistungen, ein Erbe des oben erwähnten Reichsdeputationshauptschlusses von 1803.

3.2.3 Fazit: Entscheidungs-, nicht Erkenntnisproblem

Es sind nicht die Ungewissheiten, die für die Kirchen das Problem darstellen. Es ist der offensichtliche und absehbare Handlungsdruck, auf den reagiert werden muss. „Wir haben kein Erkenntnisproblem, sondern ein Entscheidungsproblem", so bestätigte es mir noch kürzlich ein Bischof.
Ulrich Hemel, ehemaliger Vorsitzender im Bund katholischer Unternehmer formulierte seinen Eindruck zur aktuellen Situation der katholischen Kirche folgendermaßen:
„Wenn ich nach dem Zustand der katholischen Kirche in Deutschland gefragt werde, dann drängt sich mir im Moment das Bild von jemandem auf, der von einem Hochhaus herabspringt und beim Vorbeifliegen am 20. Stockwerk sagt: ‚Was wollt ihr eigentlich? Es ist ja noch gar nichts passiert.' Nach wie vor gibt es meiner Ansicht nach eine gewisse Realitätsverweigerung bei vielen Akteurinnen und Akteuren in der Kirche in Deutschland."[22]

3.3 Dimensionen von Robustheit bei Kirche

Die Einschätzungen zur Robustheit speist sich aus diversen Projekterfahrungen, Hintergrundgesprächen und fachlicher Expertise. Bewusst sind Beispiele aufgeführt, um Sachverhalte zu verdeutlichen.

3.3.1 Purpose, Kultur und Strategie

Alle christlichen Kirchen basieren auf der gleichen Vision, verfolgen grundsätzlich dasselbe Ziel und beanspruchen für sich, eine christliche Kultur zu leben.

Trotzdem gibt es ganz unterschiedliche Auffassungen, wie eine Strategie aussehen kann. Am Beispiel der katholischen Kirche kann aufgezeigt werden, wie gegenläufig die Meinungen sind und wie lähmend das für die Umsetzung von Veränderungen ist. Es gibt verschiedene Bruchlinien: Bei wesentlichen kirchenpolitischen Fragen hat die Mehrzahl der deutschen Bischöfe eine andere Auffassung als die römische Zentrale. Das führt auch dazu, dass die Bischofskonferenz, der Koordinierungskreis der 27 eigenständigen Bistümer in Deutschland gespalten und in vielen Fragen handlungsunfähig ist. Auch die überwiegende Mehrzahl der Gläubigen und der kirchlichen Mitarbeitenden verlangt tiefgreifende Veränderungen, liegt da nicht auf römischer Linie. In dieser spannungsgeladenen Gesamtsituation ist eine nüchterne Diskussion fast unmöglich.

Das kirchliche Engagement ist sehr vielfältig mit historisch gewachsenen, unterschiedlichsten Angeboten für verschiedene Zielgruppen. Eine Kürzung bei einzelnen Angeboten und damit auch eine strategische Neuaufstellung ist nur sehr schwer möglich:

- Alle Angebote lassen sich grundsätzlich theologisch begründen.

- Die Angebote lassen sich nur begrenzt in ihrer Wirksamkeit vergleichen.
- Die verschiedenen kirchenpolitischen Auffassungen führen dazu, dass es sehr unterschiedliche Auffassungen gibt, wie entbehrlich bestimmte Dienste sind.
- Einzelne Personen sind mit bestimmten Angeboten eng verbunden. Eine Kürzung wird unweigerlich als mangelnde Wertschätzung und Verletzung wahrgenommen.
- Das medial vorherrschende Bild einer reichen Kirche führt bei allen Kürzungsentscheidungen zu Widerständen in der Öffentlichkeit.

Strategische Entscheidungen stehen somit vor einem Dilemma: Es geht nicht ohne politische Kompromisse, gleichzeitig sind tiefgreifende und radikale Entscheidungen nötig. So ist man in einem Status quo eingefroren, der einerseits nicht gut ist, aus dem man aber andererseits nicht rauskommt, da die Beharrungskräfte zu groß sind und jedwede Alternative auf irgendeine Art an Widerstand stößt. In fast unlösbarer Deutlichkeit zeigt sich hier die doppelte Aufgabe, die Führungskräfte nach Jutta Heller leisten müssen: „Einerseits müssen sich unternehmensinterne Prozesse, Strukturen und MitarbeiterInnen ständig weiterentwickeln, um mit den veränderten Umweltbedingungen Schritt zu halten. Gleichzeitig brauchen Führungskräfte und MitarbeiterInnen ein Gefühl von Sicherheit, um zielgerichtet und mit vollem Einsatz Leistung erbringen zu können. Sobald Veränderungsmaßnahmen nämlich so wahrgenommen werden, als ob sie nur noch „um der Veränderung willen“ geschehen, geht den Unternehmensmitgliedern das Vertrauen in den sicheren Kurs des

Unternehmens verloren, und der ständige Wandel wird als ziellos und unnütz erlebt“[23]

3.3.2 Personal und Führung

Die verfasste Kirche in Deutschland hat ohne die Einrichtungen von Diakonie und Caritas eingerechnet ca. 400.000 Beschäftigte[24] ganz unterschiedlicher Berufsgruppen: Seelsorger, Lehrerinnen, Verwaltungsfachleute etc. pp.

Es gibt ein eigenes Arbeitsrecht in dem sich „Dienstnehmer“ und „Dienstgeber“ als „Dienstgemeinschaft“ verstehen, das Gehaltsgefüge ist eng an den öffentlichen Dienst angelehnt, etliche kirchliche Mitarbeitende sind auch verbeamtet. Die Beschäftigungsdauern sind klassischerweise lang. Als Arbeitgeber ähnelt die Kirche stark dem öffentlichen Dienst.

In den letzten Jahren haben viele kirchliche Organisationen in Imagekampagnen zur Personalgewinnung und -bindung investiert. Hintergrund ist die sinkende Nachfrage nach Stellen beim Arbeitgeber Kirche.

Wie attraktiv die Kirche – hier insbesondere die katholische − als Arbeitgeber ist und wie die Mitarbeiterzufriedenheit einzuschätzen ist, dazu sind die Eindrücke breit gestreut: Ulrich Hemel vom Bund Katholischer Unternehmer (BKU) warnte, „dass die Kirche auch als Arbeitgeber viel Attraktivität verloren habe. Trotz angemessener Löhne liege sie in den Rankings zur Arbeitgeberbeliebtheit inzwischen stets im hinteren Feld und sei in besonderer Weise vom Fachkräftemangel betroffen.“[25] Eine Studie der Universität Eichstätt attestierte eine grundsätzlich hohe Mitarbeiterzufriedenheit, herausragendes Problem sei die Vereinbarkeit mit der Pflege von Angehörigen.[26]

Eine interne, unveröffentlichte Mitarbeitendenbefragung in einer kirchlichen Verwaltungseinheit zeigt ein

differenzierteres Bild: Gelobt wird vor allem das familienfreundliche Setting, vermisst werden insbesondere Entwicklungsmöglichkeiten. Die Identifikation mit dem Arbeitgeber ist insgesamt gering, eigenverantwortliches Arbeiten eher unüblich.[27] Mir erscheint die interviewte Pfarrsekretärin repräsentativ: Wenn sie erzähle, „dass sie für die Kirche arbeitet, sieht sie oft hochgezogene Augenbrauen. […] Der Ruf der katholischen Kirche sei schlechter geworden, das wirke sich auch auf diejenigen aus, die für sie arbeiten."[28]

Ein Klima, in dem manche Menschen innerlich kündigen und sich nicht mit ihrem Arbeitgeber identifizieren können, ist eine große Hypothek bei der Gestaltung einer Veränderungskultur in einer robusten Organisation.

3.3.3 Finanzen und Investitionen

Das medial weit verbreitete Bild einer „reichen Kirche" ist falsch. Aktuell ist viel Kapital vorhanden, die zukünftigen Aussichten und Verpflichtungen sind aber alles andere als rosig. Die Kirchen sind finanzielle Scheinriesen.

Gerade deshalb ist es wichtig, die aktuell noch vorhandenen Mittel für Veränderungsprojekte zu investieren, um sich zukunftsfähiger aufzustellen. Ein Beispiel ist die Investition in eine gute digitale Infrastruktur.

Bei rückläufigen Finanzressourcen ist der Abbau von langfristigen finanziellen Verpflichtungen wichtig. Gerade Angebote, bei denen man auf eine staatliche Refinanzierung angewiesen ist, können zu einem großen Risiko werden.

Ein Blick auf ungenutzte Einnahmenpotentiale ist zudem lohnenswert, gerade mit Bezug auf den umfassenden kirchlichen Immobilienbestand.

3.3.4 Prozesse und Organisation

Aus historischen Perspektiven waren kirchliche Verwaltungen immer Innovationstreiber. Die staatliche Verwaltung in Europa entwickelte sich in weiten Teilen nach dem Vorbild der kirchlichen Verwaltung.

Die Schwächen kirchlicher Verwaltungen ähneln heute auch denen der weltlichen Strukturen, zum Teil verstärken sie sich durch kirchliche Besonderheiten: Ein hoher Grad an Bürokratisierung, langwierige Abstimmungs- und Entscheidungsprozesse, unklare Zuständigkeiten auf verschiedenen Ebenen, Schwierigkeiten mit wirksamer Projektsteuerung. Für die konsequente Umsetzung von strategischen Entscheidungen keine ideale Grundlage.

3.3.5 Ökosysteme und Netzwerke

Die beiden Kirchen sind sehr gut vernetzt, untereinander und mit den verschiedenen gesellschaftlichen Playern. Wenn man von der Kirche in Deutschland spricht, dann ist im rechtlich-organisatorischen Sinne ein Netz aus vielen rechtlich selbstständigen Einzelorganisationen gemeint, die jeweils Vermögen oder Mitarbeitende haben. Als Beispiel: Es gibt allein auf katholischer Seite mehr als 10.000 rechtlich eigenständige Pfarreien/ Kirchenstiftungen als Körperschaften des öffentlichen Rechts.[29]

Die rechtliche Zersplitterung ist ein großes Problem, wenn es um gemeinsam getragene strategische Entscheidungen geht. Weder die bundesweiten Gremien der katholischen Kirche noch der evangelischen Kirche haben wesentliche Durchgriffsrechte. Entscheidungen fallen hauptsächlich auf Ebene der Bistümer oder Landeskirchen.

Die Zersplitterung kann aber auch in Krisenzeiten von Vorteil sein und robust machen: Im Erzbistum Berlin gab es zur Zeit der DDR nur eine rudimentäre übergreifende

Datenerfassung zu den Finanzen der Pfarreien. Somit konnte der kommunistische Staat darüber auch keine Informationen erlangen.[30]

3.3.6 Technologie und Daten

Auch aufgrund der rechtlichen Zersplitterung gibt es weder auf katholischer noch auf evangelischer Seite eine einheitliche Digitalisierungsstrategie. Auch einzelne Bistümer oder Landeskirchen können diese für sich nicht vorweisen. Insgesamt ist die Kirche wenig digital- und datenaffin. Da die fortschreitende Digitalisierung an sich ein wesentlicher Veränderungstreiber ist und Veränderung grundsätzlich stark digital abläuft, ist das eine schwere Hypothek.

3.3.7 Fazit: Bedingt veränderungsbereit

Historisch verstehen sich Bistümer und Landeskirche als öffentliche Institutionen und haben viele Strukturmerkmale, die dem staatlichen Bereich ähnlich sind. Gleichzeitig bewegen sie sich heute auf einem Markt verschiedener Sinnanbieter.

Der strukturelle Blick auf die verschiedenen Anforderungen an Robustheit zeigt, dass es etliche Schwächen gibt, die eine Veränderungsfähigkeit der Organisation erschweren.

3.4 Führungsanforderungen in Kirche

Es gibt wenige Leitungspositionen, die so anspruchsvoll sind wie die in der Kirche, insbesondere in der katholischen Kirche. Damit ist nicht gesagt, dass die aktuellen Leitungskräfte ausnahmslos über herausragende Führungskompetenzen verfügen, sondern nur, dass die Aufgabe sehr anspruchsvoll ist:

- Die Kirche in Deutschland befindet sich allein schon aus soziokulturellen Gründen im Rückgang. Der Religionssoziologe Detlef Pollack

diagnostiziert: „Der internationale und umfassende Niedergang der Religionen seit dem Zweiten Weltkrieg ist historisch beispiellos, in Westeuropa finden wir allenfalls punktuelle Gegentendenzen. Dabei geht die Säkularisierung in allen Ländern auf ähnliche Gründe zurück: Individualisierung, wachsendes Wohlstandsniveau, ein breites Konsum- und Freizeitangebot und ein hohes Maß an weltanschaulicher Vielfalt."[31] Gottesdienstbesucherzahlen wie in den 1950er-Jahren sind heute allein schon deshalb geringer, weil es keinen Sozialdruck mehr gibt, sonntags zur Kirche zu gehen. Dazu kommen kirchlich selbstverantwortete Probleme, die auf die gesamte Organisation ausstrahlen: Selbst die innovativsten Pfarrer mit exzellenten liturgischen Angeboten merken, dass vieles schwieriger wird.

- Es gibt wie in anderen Nonprofit-Organisationen auch keine gemeinhin akzeptierte Zielwährung, kein klar messbares Ziel, an dem Erfolg gemessen werden kann. Den Erfolg eines CEO eines DAX-Konzerns kann man an Finanz- und Börsenkennzahlen messen, den Erfolg eines Politikers an Wahlergebnissen, den eines Profifußballspielers an Toren und Titeln. Aber der Erfolg eines Bischofs? Es gibt gar keine wirkliche Orientierung, worauf hingearbeitet werden soll. Man wird sich darauf einigen können, dass Ronaldo ein guter Fußballer ist. (Ob er als Person sympathisch ist, das steht auf einem anderen Blatt.) Genauso wird man anerkennen müssen, dass Elon Musk erfolgreich Unternehmen aufbauen kann. Aber wird man sich in einer zufällig zusammengewürfelten Gruppe von

Katholiken darauf einigen können, wer wohl aktuell der beste oder zumindest ein richtig guter Ortsbischof in Deutschland ist? Ich bin gespannt.

- Es gibt völlig widersprüchliche Anforderungen an Leitungsaufgaben: Alle mitnehmen, alle Bedarfe an kirchlichen Angeboten wertschätzen, mögen sie noch so aus der Zeit gefallen sein? Oder konsequent das Portfolio bereinigen, auch wenn der ein oder andere frustriert auf der Strecke bleibt? Dazu kommt eine römische Zentrale, die in vielen inhaltlichen Fragen eine völlig andere Vorstellung hat als die Basis vor Ort. Ein Bischof sagte mir mal, sein Job sei es, „den Laden zusammen zu halten". Das mag richtig sein als pragmatische Übersetzung des Anspruchs, „Hüter der Einheit" zu sein. Aber wie das genau gehen so, da gehen die Vorstellungen und Erwartungen auseinander.
- Wie oben beschrieben, sieht es um die Veränderungsbereitschaft momentan insgesamt nicht so gut aus. Der ernannte zukünftige Erzbischof von Paderborn brachte das in einem Interview zu seiner Ernennung ins Wort: „Wir stehen in Deutschland vor großen Herausforderungen – und schlurfen dahin. […] Und auch bei Mitarbeitenden in der Kirche erlebe ich dieses ‚schlurfen'."[32]

3.4.1 Vernetzt in Zusammenhängen denken

In meiner Erfahrung werden mit der Arbeit vieler kirchlicher Leitungs- und Beratungsgremien zwei ganz verschiedene Erwartungen verbunden, die nur selten übereinander gebracht werden:

Zum einen eine Partizipations- und Informationsaufgabe: Die relevanten Personen der Organisation sollen wissen,

was entschieden wird, mitreden dürfen und beteiligt sein. Zum anderen wird eine vertrauliche, strategische Beratung zur Entwicklung und Abwägung von Zukunftsszenarien erwartet. Beides geht nicht immer überein. In der Konsequenz entstehen informelle Nebengremien, Frühstücksrunden, in denen die wirklich wichtigen Dinge entschieden werden. Damit wird der Blick wieder eng.

3.4.2 Mit Nichtwissen bewusst umgehen

Als Glaubensgemeinschaft müsste es Kirche eigentlich leichtfallen, mit Nichtwissen bewusst umzugehen. Aber vor allem im Leitungshandeln besteht oft ein hoher Absicherungsbedarf und entsprechend ein Entscheidungszögern, wenn Handlungsoptionen mit Unsicherheiten verbunden sind.

In einem unserer Projekte hat eine Kollegin von mir den Satz „80 ist das neue 100“ geprägt; als Ausdruck dafür, dass Prototypen nicht perfekt sein müssen, sondern iterativ entwickelt werden dürfen. Dieser Ansatz entsprach nicht dem bislang üblichen Vorgehen und entwickelte sich zu einem positiv konnotierten geflügelten Wort in dem Bistum.

3.4.3 Dem Bauchgefühl misstrauen

Wie oben erwähnt, stützt sich ein Bauchgefühl immer auf bislang gemachte Erfahrungen. Die Kirche der Zukunft wird aber ganz anders aussehen als die Kirche der Vergangenheit.

Nicht immer gelingt es gut, die relevanten Beratungs- und tatsächlichen Entscheidungsgremien so zusammen zu setzen, dass Lösungen mit hoher Wahrscheinlichkeit zukunftsfähig sind.

Das ist nicht nur, aber auch, eine Altersfrage, gerade auf katholischer Seite - bei aller Wertschätzung für

Lebenserfahrung. Als Vergleich: Die CEOs der 20 wertvollsten Börsenunternehmen der Welt sind im Schnitt 60 Jahre alt und die DAX-30-Chefs in Deutschland 56 Jahre. Das Durchschnittsalter der 27 Ortsbischöfe liegt bei 72 Jahren und das der obersten Leitungsebene im Vatikan bei jenseits von 75 Jahren.[33]

3.4.4 Selbstorganisiert managen

Die Fähigkeit zur Delegation ist in komplexen Systemen noch entscheidender als in komplizierten Systemen.

Dadurch, dass in der Kirche das Subsidiaritätsprinzip leitend ist, werden viele Entscheidungsvollmachten weitergegeben. Das Prinzip der Subsidiarität besagt, dass in einer Organisation die Ebene mit Regulierungsvollmacht immer so weit unten wie möglich und so hoch wie nötig verortet sein soll. Für das Verhältnis des Vatikans als Kirchenzentrale und die einzelnen Bistümer bedeutet das, dass Bischöfe die ihnen zugewiesenen Teilkirchen „durch Rat, Zuspruch, Beispiel, aber auch in Autorität und heiliger Vollmacht" leiten.[34] Die eigenständigen evangelischen Landeskirchen haben keine übergeordnete Regulierungsebene.

Innerhalb der Bistümer und Landeskirchen gibt es eigenständige Körperschaften, die für sich Entscheidungsvollmachten haben, zum Beispiel Kirchenkreise, Pfarreien etc. Zudem gibt es eine Vielzahl an konfessionellen Organisationen, die vergleichsweise unabhängig von der verfassten Kirche sind: Ordensgemeinschaften, Wohltätigkeitsorganisationen etc. Alle für sich managen sich selbstorganisiert. Das ist bereits seit Jahrzehnten Leitbild und bringt viele Vorteile mit sich, weil Verantwortung geteilt wird.

Es hat aber – wie an anderer Stelle bereits erwähnt – auch den Nachteil, dass hierdurch die Möglichkeit erschwert

wird, eine gemeinsame Strategie zu vereinbaren und konsequent umzusetzen. Das kann notwendige Veränderungen lähmen. Das Phänomen kennt man auch aus dem politischen Betrieb.
Meine Erfahrung in der Arbeit mit diözesanen und landeskirchlichen Verwaltungen führt bei mir zu dem Eindruck, dass diese strukturell eher hierarchisch geprägt sind. Insbesondere bei der Arbeit in übergreifend zusammengesetzten Projekten mit dann spezifischen Leitungsstrukturen sammelt man oftmals noch Erfahrungen.

3.4.5 Vertrauen schenken

Als bei einem CDU-Parteitag 1989 einige Verschwörer Helmut Kohl entmachten wollten, wusste dieser, dass er unbedingt live bei der Veranstaltung teilnehmen musste, um Präsenz zu zeigen und sich wehren zu können. Damals war er von Fieberschüben geplagt und sein Arzt saß hinter der Bühne in Reichweite.[35] Mit Recht hatte Helmut Kohl kein Vertrauen, musste entsprechend vor Ort sein.
Ich kenne eine kirchliche Leitungsperson, die im Regelfall 38 Stunden Besprechungen pro Woche hat. Sie monierte, dass die inhaltliche, konzeptionelle Arbeit bei ihr dadurch viel zu kurz kommen würde und die Arbeitsbelastung sie krank werden ließe.
Hintergrund für die Teilnahme an so vielen − für sie eigentlich fakultativen − Besprechungen und Sitzung war die Erfahrung, dass sie immer dabei sein müsse, da sonst nicht in ihrem Interesse entschieden würde. Es gäbe keine guten Sitzungsvorlagen und zeitnahen -protokolle, man müsse schon dabei sein, das sei schon seit Jahren so. Das Beispiel ist nicht repräsentativ, aber auch kein Einzelfall.
Ohne das Vertrauen in die anderen Mitleitenden ist es grundsätzlich schwer, Organisationen zu führen,

insbesondere wenn es um große, mutige Veränderungsschritte geht.

3.4.6 Fazit: Strukturell nicht einfach

Leitung in Kirche ist höchst anspruchsvoll, das bringt allein das Wesen von Kirche mit sich. Die Strukturen innerhalb von Kirche machen es noch schwieriger, hier die für Führung nötigen Anforderungen zu erfüllen.

Der Fokus bei der oben aufgeführten Betrachtung liegt bei der Fähigkeit, Veränderungen gestalten zu können. Natürlich hat Führung noch mehr Facetten, es braucht zum Beispiel auch inhaltlich-fachliche Kompetenzen. Anzumerken bleibt: Grundsätzlich ist es auffallend, dass in den kirchlichen Leitungsgremien vor allem zwei Studienhintergründe zu finden sind: Theologie und Jura. Auffällig ist, dass sich wirtschaftswissenschaftliche Fachkompetenz bei vergleichsweise nur wenigen Leitungspersonen vom Studienhintergrund ablesen lässt.

4 Fallstudie 2denare GmbH – veränderungsfähig?

4.1 2denare im Überblick

Ich bin Geschäftsführer des Beratungsinstituts 2denare GmbH mit gut einem Dutzend festangestellten Mitarbeitenden.

Der Beratungsfokus von 2denare liegt ausschließlich im kirchlichen Bereich. Unsere Klienten sind mehrheitlich katholischen Bistümer und evangelischen Landeskirchen mitsamt der darin und daneben liegenden Körperschaften. Wir haben Referenzen in gut der Hälfte aller deutschen Diözesen und Landeskirchen.

Mit einem siebenstelligen Jahresumsatz im Bereich der verfassten Kirche ist die 2denare GmbH dort Marktführer im Bereich der Strategie- und Organisationsberatung.

Als strukturell ganz andere Organisation als die Kirchen soll auch deren Veränderungsfähigkeit in den Blick genommen werden. Viele Merkmale in Bezug auf Robustheit gelten selbstverständlich auch für andere Unternehmen der Beratungsbranche.

4.2 Herausforderungen eines Beratungsinstituts

4.2.1 Handlungsdruck: permanent

Mit einem reinen Projektgeschäft sind wir darauf angewiesen, uns konsequent an die Bedürfnisse der Kunden auszurichten. Wenn wir nicht Themen identifizieren, bei denen es zukünftig Unterstützungsbedarf gibt, werden unsere Leistungen bald nicht mehr nachgefragt und wir verschwinden vom Markt.

Bei unseren Dienstleistungen geht es nicht nur darum, dass ein Bedarf besteht, sondern auch, dass es eine Zahlungsbereitschaft gibt, hier externe Beratung zu engagieren. Ich persönlich glaube zum Beispiel, dass es Bedarf gibt, bei konfessionellen Gesundheitseinrichtungen stärker in die eigene christliche Profilentwicklung zu investieren und mit externer Unterstützung entsprechende Formate zu entwickeln. Wir haben gute Referenzen dazu, aber haben vor einiger Zeit gemerkt, dass es in der Breite zu diesen Fragen keine Nachfrage gibt.

4.2.2 Ungewissheiten: die üblichen

Unternehmensberatungen sind relativ krisenfest, was den wirtschaftlichen Auf- und Abschwung angeht: Beratung braucht es in guten und in schlechten Zeiten, eben nur zu unterschiedlichen Fragestellungen.

Entsprechend sind wir eines der Unternehmen gewesen, die durch Corona nachhaltig gewachsen sind, weil der Veränderungsdruck für unsere Kunden und damit auch die Nachfrage nach unserer Begleitung gestiegen ist.

Es gibt bei uns grundsätzlich zwei große Herausforderungen: Zum einen Mitarbeitende zu finden, die unserem Anspruch auch gerecht werden können, Kirche zu verstehen. Zum anderen sehen wir, dass unser Markt langfristig deutlich schrumpft, entsprechend auch die Nachfrage nach unseren Dienstleistungen sinken wird.

4.3 Dimensionen von Robustheit bei 2denare

4.3.1 Einführung

Die Wurzeln von 2denare gehen zwar über 10 Jahre zurück, trotzdem hat es noch einen Start-up-Charakter. Das erleichtert viel bei der Gestaltung von Veränderungen. Vieles ist noch nicht so fest, dass es nicht wieder verändert werden könnte.

Ein Bischof sagte mir vor kurzer Zeit, dass er ein wenig neidisch auf meine Rolle schauen würde, da ich eine sehr junge Organisation leite, wo viel Bewegung möglich sei. Er hingegen leite eine eher schwerfällige Organisation.

4.3.2 Purpose, Kultur und Strategie

2denare hat ein strategisches Leitwort: „Wir verstehen Kirche". Dahinter steckt die Überzeugung, dass für eine erfolgreiche Projektarbeit in Kirche ein tiefes Organisationsverständnis nötig ist und wir uns damit von Mitbewerbern absetzen können.

Wenn wir über neue Betätigungsfelder oder Geschäftsmodelle nachdenken, dann bleiben wir gemäß unserer Strategie immer unserer Branche treu, denn die Stärke unseres Leitwortes wäre bei anderen Kunden nichts wert.

Der enge Branchenfokus ist Fluch und Segen zugleich. Segen, weil unser Geschäft ein Geschäft des Vertrauens ist und wir oft mittels Weiterempfehlung beauftragt werden. Fluch, weil bei so einem kleinen Kundenkreis unzufriedene Kunden sehr schnell ein großes Problem werden. Wir können es uns nicht leisten, dass ein leitender Jurist den Kollegen der anderen Landeskirchen erzählt, wie unzufrieden er mit unseren Leistungen war.

Kleingedrucktes, Vertragstricksereien und was es sonst noch so gibt, ist in unserem engen Marktumfeld völlig ausgeschlossen. Wir würden auch nie einen Kunden verklagen, wenn es zu Problemen käme: Wir würden verlieren, egal welches Urteil gefällt würde.

4.3.3 Personal und Führung

Das Leitungsteam besteht bei 2denare aus drei Personen. Der Großteil der Führungsarbeit liegt aber nicht auf der Unternehmensebene, sondern bei den einzelnen Projekten,

in die immer zwei bis fünf Beraterinnen und Berater eingebunden sind.
2denare verfolgt nicht das branchenübliche „Up-or-out-Prinzip“[36], muss entsprechend alternative Entwicklungsmöglichkeiten bieten. Bei unseren hohen Anforderungen an Bewerberinnen und Bewerber – Beratungskompetenz und Kirchenaffinität gleichzeitig – könnten wir uns das sowieso nicht leisten. Up-or-out würde auch nicht zu unserer Kultur passen.
Vor Corona noch sehr außergewöhnlich, heute schon fast Standard, ist das dezentrale Arbeiten der Mitarbeitenden. Viel Interaktion läuft über Videokonferenzen und eine digitale Vernetzung. Präsenztreffen gibt es alle zwei Monate für alle Mitarbeitende bei einem zweitägigen internen Strategietreffen und zu Veranstaltungen beim Kunden.
Das dezentrale Arbeit verdeutlicht auch, dass es faktisch gar nicht möglich ist, den Arbeitsfortschritt von Mitarbeitenden dadurch zu überwachen, indem Arbeitsstunden gezählt werden. Relevant ist das Ergebnis, was erarbeitet wird.

4.3.4 Finanzen und Investitionen

Beratung ist kein kapitalintensives Geschäft, es ist aber zwingend notwendig so viele Rücklagen zu haben, dass auch mehrere Monate ohne Projekte überbrückt werden könnten.
Langfristig ist es wichtig, dass für neue Ideen auch die gegebenenfalls nötigen Finanzmittel zur Verfügung stehen.

4.3.5 Prozesse und Organisation

Durch die große Bedeutung der Projektarbeit gehört die Arbeit in wechselnden Teams in der Matrix zum Alltag. Es gibt abgestimmte Rollenmodelle in den Projektteams und eine Klärung, wie die Schnittstelle zur

Unternehmenshierarchie aussieht. Vieles ist aber bewusst nicht im Detail geklärt, um eine Start-up-Kultur zu bewahren und auch, wo nötig, flexibel reagieren zu können.

4.3.6 Ökosysteme und Netzwerke

2denare hat als direktes Netzwerk eine Reihe an „festen Freien“ und an Partnerunternehmen. Als „feste Freie“ bezeichnen wir selbstständig tätige Experten mit einer bestimmten Expertise, die wir je nach Projektauftrag einbinden und die Person dann in das Beratungsteam integrieren.

Partnerunternehmen sind Unternehmen mit einem anderen Tätigkeitsfokus als dem unseren, deren Leistungen wir bei Bedarf vermitteln können oder deren Tätigkeit an unseren Auftrag anschließt.

Wir sind ständig auf der Suche, wie wir unser Geschäftsfeld erweitern können: Wo besteht Bedarf? Was passt zu unserem Anspruch „Wir verstehen Kirche“?

- Ein Beispiel entstammt der Corona-Zeit. Alle Kirchengemeinden waren im Frühjahr 2020 gezwungen, Hygienekonzepte zu entwickeln und die Gebäude mit einer entsprechenden Hygieneinfrastruktur auszustatten: Hinweistafeln, Desinfektionsmittelspender etc. Wir haben hier in nur wenigen Tagen ein Angebot entwickelt. Auch wenn das Angebot nur kurzfristig lief, so ist die „Kommunionzange“ oder die Frage, wie Orgeln corona-konform gereinigt werden ins Anekdotengedächtnis des Unternehmens übergegangen.
- Seit Ende 2023 bieten wir unter dem Namen gemellus die Vermittlung von Interimsführungskräften für kirchliche Organisationen an. Unsere Erfahrung war, dass es für unsere Kunden nicht

immer ganz einfach ist, passende Personen für solch kurzfristig vakante Positionen zu finden. Dieses Angebot ist eine passende Ergänzung zu unserem Beratungsgeschäft.

4.3.7 Technologie und Daten

Aufgrund der Dezentralität des Unternehmens sind wir komplett digital strukturiert. Es gibt keine analogen Akten. Die Hard- und Software ist so weit wie möglich einheitlich und wird, wo möglich, von einem externen Dienstleister betreut.
Eine Begleitentwicklung beim Wachstum auf die aktuelle Größe lag ein deutlich größeres Augenmerk auf Datenschutz und -sicherheit mit den dafür nötigen Investitionen.

4.3.8 Fazit

Ausflüge in andere Geschäftsfelder sind wichtig, um beweglich zu bleiben. Neue Themenanfragen sind wertvoll für uns, weil wir dort unsere Kompetenz praktisch ausbauen können und ein besseres Gefühl bekommen, welche Fragen Relevanz haben. Ohne diese Impulse würden wir uns irgendwann im Kreis drehen und ganz schnell würde uns niemand mehr brauchen. Das Projektgeschäft ist da ein erbarmungsloser Treiber.
Es braucht dabei auch Leute, die Lust auf die damit verbundene schnelle Veränderung haben, sonst funktioniert das alles nicht.

4.4 Führungsanforderungen bei 2denare

4.4.1 Einführung

Jeder, der Verantwortung wahrnimmt, macht auch Fehler. Das ist auch bei 2denare und insbesondere bei mir oft, wenn nicht gar zu oft, der Fall. Aber bisweilen macht man auch etwas richtig.

Mit Blick auf die oben genannten Anforderungen an Führung in unsicherer Umgebung und ständigem Wandel lassen sich einige Dinge festhalten.
2denare besteht – wie andere Dienstleister auch − letztlich nur aus dem, was in den Köpfen der Mitarbeitenden ist, es gibt sonst weiter nichts an Wert. Gerade das ist auszubauen.
Wichtig ist dafür eine passende Kultur, die auf Entwicklung setzt und wo es wertgeschätzt wird, Ideen einzubringen.

4.4.2 Vernetzt in Zusammenhängen denken

Das dreiköpfige Leitungsteam bei 2denare ist so klein, dass es in arbeitsfähiger Größe gut an Lösungen arbeiten kann. Es besteht aus ganz unterschiedlichen Personen, die Fragen unterschiedlich bewerten und das in den Diskurs bringen. Risiken und Chancen können so gut durchleuchtet werden.

4.4.3 Mit Nichtwissen bewusst umgehen

Wir versuchen mit unseren Projekten Veränderungen anzustoßen − das zitierte „80 ist das neue 100“ ist dafür ein Beispiel. Aber auch für 2denare an sich merke ich, dass wir manchmal einfach Testballons und Initiativen starten müssen, um weiterzukommen – und dann auch in Kauf nehmen müssen, wenn wir in Sackgassen gelandet sind. Dann gilt das Leitwort aus dem Start-up-Bereich: Fail fast, fail cheap, try again.

4.4.4 Dem Bauchgefühl misstrauen

Alle zwei Monate treffen sich alle Mitarbeitenden von 2denare für zwei Tage in Präsenz, um an 2denare- oder Projektthemen zu arbeiten. Ein fester Tagesordnungspunkt ist die kollegiale Beratung. Wenn jemand in seinem Projekt oder seiner Weiterentwicklungsidee ins Stocken

gerät, gibt es dazu in großer Runde ein Feedback. Das Gefühl, man dürfte methodische oder fachliche Unsicherheiten im Team nicht äußern, versuchen wir tunlichst zu vermeiden.

4.4.5 Selbstorganisiert managen

Jedes unserer Projekte ist einer Person im Leitungsteam zugeordnet, die dann die strategische Projektleitung übernimmt. In jedem Projekt gibt es mit der strategischen und der operativen Projektleitung eine Doppelspitze. Ziel ist es, auch im Interesse des Kunden, der operativen Projektleitung möglichst viel Verantwortung zu geben.
So sind die Aufgaben auf ausreichend viele Schultern verteilt, gleichzeitig kann man sich gegenseitig bei Bedarf unterstützen.

4.4.6 Vertrauen schenken

Zur Fehlerkultur gehört auch, für Fehler der Mitarbeitenden einzustehen. Das gilt insbesondere dann, wenn man für die gesamte Struktur verantwortlich ist. Wenn ich als Projektleiter einem Mitarbeiter nicht die Möglichkeit gebe, seine Excel-Berechnungen mit jemanden regelmäßig zu besprechen, dann darf ich mich nicht wundern, wenn sich irgendwo ein falscher Zellenbezug einschleicht. Als strategischer Projektleiter muss ich gegenüber dem Kunden die Verantwortung übernehmen. Aber auch für andere Fehler muss ich bereit sein, die politische Verantwortung zu tragen, weil ich letztverantwortlich für das Projekt bin.

4.4.7 Fazit

Mit den richtigen Leuten und der passenden Struktur ist Leitung gar nicht so schwierig, auch nicht die Gestaltung von Veränderungen.
Wichtig ist meiner Erfahrung nach gerade bei wachsenden Organisationen eine Abkehr von einer

Personenfokussierung, wie sie bei Einzelunternehmern selbstverständlich besteht, hin zu einer Verantwortungszuschreibung auf verschiedene definierte Rollen.
Ich persönlich sehe für mich die Herausforderung, die richtigen Rollenprioritäten zu wählen. Getreu dem Modell von Stefan Merath haben Menschen in meiner Position drei Rollen, die sie wahrnehmen können: [37]

- Ich bin Fachkraft in den Beratungsprojekten und arbeite operativ in einzelnen Projekten.
- Ich bin als Geschäftsführer Manager von 2denare und habe dort diverse koordinierende Aufgaben.
- Ich bin als Unternehmer auch für die Weiterentwicklung der gesamten Organisation zuständig.

Damit für drittes Luft und Zeit bleibt, braucht es gute Leute, die mich in den ersten beiden Aufgaben unterstützen oder bestenfalls ersetzen können.

5 Biographische Erfahrungen

5.1 Betriebswirtschaftlich Spätberufener

Ich bin strenggenommen ein betriebswirtschaftlich Spätberufener. Bis ins Jahr 2011 hatte ich wenige Berührungspunkte mit der Wirtschaft: Ein Praktikum bei McKinsey, ein paar Uni-Kurse in Volkswirtschaft für ein Zusatzstudium und die Seminare im Studienförderwerk der Stiftung der deutschen Wirtschaft. Geprägt haben mich beim Umgang und der Gestaltung von Veränderungsprozessen als Führungskraft vor allem andere Erfahrungen.

5.2 Leitungserfahrungen in der Jugendarbeit

Mich hat die Jugendarbeit stark beeinflusst, bei der ich als Jugendlicher gerne und viel Verantwortung übernommen habe: Auf Jugendreisen, in Jugendverbänden oder mit Jugendgruppen. Eine Konsequenz dieser Leidenschaft war dann ein Lehramtsstudium.

Man macht im pädagogischen Kontext auf eine andere Art Leitungserfahrungen als im betrieblichen Kontext:

- Alle sind freiwillig dabei und wollen Spaß und Freude haben. Wer das durch sein Leitungshandeln verunmöglicht, steht schnell allein da.
- Es geht viel um Konsens, Entscheidungen in der Gruppe, gemeinschaftlich getragene Projekte. „Par ordre du mufti“ funktioniert nicht.
- Wenn es eine Hierarchie gibt, dann nur weil sie objektiv notwendig ist, z. B. der durchs Alter begründete Unterschied von Betreuern und Kindern in einem Ferienlager.
- Wenn man als Leiter etwas auf die Beine gestellt hat, z. B. dass bei einer Messdiener-

Wochenendfahrt alles gut geklappt hat und die Kinder nachher glücklich sind, dann macht das sehr stolz.

Das war alles nichts Außergewöhnliches, aber in Summe eine wichtige Erfahrung.

5.3 Projektleitung auf hoher See

5.3.1 Durch glückliche Umstände auf ein Segelschiff

Nach meinem ersten Staatsexamen in Mathematik und katholischer Religionslehre ergab sich spontan die Möglichkeit, als Lehrer für Mathematik, Erdkunde und Physik ein Segelprojekt namens Highseas Highschool zu begleiten, ein Angebot, was es auch heute noch gibt.

18 Schülerinnen und Schüler der elften Klassen wechselten für ein gutes halbes Jahr auf ein Schiff, auf dem Schule etwas anders funktionierte. Begleitet von vier Lehrerinnen und Lehrern, einem Projektleiter und einer fünfköpfigen Segelcrew, unter Leitung des Kapitäns, segelte die gesamte Gruppe mit einem Traditionssegelschiff einmal von Europa in die Karibik und zurück. Während der Zeit auf See mussten die Schülerinnen und Schüler beim Bordalltag helfen: Segeln, Kochen, Reinemachen etc. Daneben lief in Kleingruppen auch der Unterricht, inhaltlich angelehnt an den Lehrplan zuhause und die Themen der Reise. Während der verschiedenen Landaufenthalte gab es Exkursionen mit einem Kennenlernen von Natur und Kultur.

Weil kurzfristig eine Mathelehrerin abgesprungen war, suchte man im August 2008 Ersatz für den Einsatz bei der Reise, die im Oktober losgehen sollte.

Ich konnte dem Angebot, ein halbes Jahr auf einem Segelschiff durch die Weltgeschichte zu segeln, nicht widerstehen, auch wenn ich vorher noch nie ein Segelboot betreten hatte. Der Plan, eine Promotion zu starten, bestand schon,

die Aussicht auf eine fußnotenfreie Zeit davor war attraktiv. Es gab nichts, was dagegensprach.
Meine Bedingung war nur, dass ich erst im November dazu stoßen könne, da ich dann erst die letzte Prüfung meines Staatsexamens ablegen müsste. Das ging, Mathematiker sind eben gesuchte Leute. Und so flog ich einen Tag nach der Prüfung nach Teneriffa, wo ich zur Crew dazustieß. Die Reise hatte dann zwei Teile für mich.

5.3.2 Zweite Reihe gen Westen

Als Lehrer hat man an Bord eine (überschaubare) Unterrichtsverpflichtung und kann sich sonst im Bordalltag engagieren. Landaufenthalte fühlen sich aus dieser Rolle an wie Klassenfahrten.
Nach einer Woche auf der Kanareninsel ging es auf die vierwöchige Überfahrt gen Westen. Das Leben an Bord hat sich schnell eingespielt und war von Routinen geprägt. Ein Tag glich dem anderen, die Routinen waren fast schon klösterlich. Die Schüler hatten ihre festen Zeiten, in denen sie ihre Schiffsdienste, insbesondere acht Stunden Wachdienst pro Tag hatten, dazwischen wechselte sich in der Messe, dem Aufenthaltsraum, das Essen und der Unterricht ab. Es war eine Zeit der Ruhe, des zwanglosen Beschäftigtseins, der Gemeinschaft in der Ferne. Anfang Dezember erreichten wir Barbados, besuchten bald darauf die westindischen Inseln.
Dort eskalierte ein schon länger schwelender Konflikt zwischen dem Kapitän und dem Projektleiter. Und wie es auf Schiffen so ist, gewinnt der Kapitän immer, dieser kommt eben „next after God“[38]. So kam es, dass der Projektleiter kurzerhand von Bord ging und das Schiff verließ, die Biologielehrerin aus Protest kurz danach auch.

Aus meiner Position als Lehrer hatte ich die Konflikte gar nicht richtig mitbekommen, diese drangen nur gedämpft bis in die zweite Reihe vor. Das war mein Privileg.

5.3.3 Erste Reihe zurück gen Osten

Meine Rolle änderte sich. Johan, ein anderer Lehrer und ich wurden gefragt, ob wir für den Rest der Reise die Projektleitung übernehmen könnten. Weil nichts dagegensprach, einer es ja machen müsste und wir auch irgendwie Lust dazu hatten, haben wir zugesagt. Ab jetzt war alles anders.

Wir waren verantwortlich für das Wohl von 18 Minderjährigen am anderen Ende der Welt. Zu unserem Unterricht kamen noch diverse andere Aufgaben dazu: Bordkasse, Unterrichtsplanung, Elternkontakt, Abstimmung mit dem Kapitän. Und selbstverständlich auch der Blick auf die 18 Schüler, wie es ihnen geht und was getan werden muss, wenn etwas nicht stimmt.

Wenn ich Fotos der Reise zeige, sieht alles aus wie ein riesengroßer Abenteuerurlaub mit Jack Sparrow. Es fühlte sich aber eher an, wie eine lange Klassenfahrt in einer sehr kleinen Jugendherberge. Und was ich ehrlich sagen kann: Gruppendynamisch habe ich alles gesehen.

Johan und ich haben alle Schüler im Mai 2009 wohlbehalten in Hamburg den Eltern übergeben. Auch heute noch bin ich mit etlichen verbunden, so eine Reise schweißt zusammen.

5.3.4 Rückblick auf eine intensive Zeit

Es war eine tolle Zeit, ich habe nie in meinem Leben so viel gelacht wie zu der Zeit auf dem Schiff. Ich denke oft wehmütig an die Zeit zurück.

Es war auch eine harte Zeit mit vielen Herausforderungen, Konflikten und wenig Schlaf. Aber unheimlich intensiv und auf ihre Weise lehrreich.
Rückblickend erscheint es unglaublich, wie das alles so gut geklappt hat, wie gut so eine Crew zusammengewachsen ist und was alles möglich war. Die spannende Frage ist eben, wie das möglich war.
Als Projektleiter in einer zugeschriebenen Leitungsrolle habe ich für mich einiges gelernt, das mich auch heute noch prägt:

5.3.5 Regeln sind wichtig

- Es braucht klare Regeln, um im Alltag gut miteinander arbeiten zu können: Wer um 4 Uhr Wache hat, muss pünktlich zur Übergabe bereitstehen. Es braucht aber auch Wege, diese umzuschreiben, wenn die Situation es verlangt: Wenn zwei Drittel seekrank ist, laufen Wachablösungen anders (damit überhaupt gesegelt werden kann).
- Wenn Konsequenzen angekündigt werden, müssen die auch durchgezogen werden: Ein Kurzbesuch Amsterdams konnte damals leider nicht stattfinden, weil ein Missetäter für eine Kleinigkeit nicht aus der Deckung kam. Und wenn jemand mit illegalen Drogen erwischt worden wäre, dann hätte er im nächsten Flieger nach Hause gesessen. Versprochen.
- Es braucht praktikable Regeln: Natürlich wollen auch Schüler mal kubanischen Rum trinken, auch wenn das formal auf Schulveranstaltungen nicht erlaubt ist. Da kann man gemeinsam Lösungen finden.

5.3.6 Authentizität ist wichtig

- Wir waren alle 24 Stunden am Tag zusammen, ich hatte niemanden anderes, mit denen ich meine Freizeit verbringen konnte, außen denen, für die ich verantwortlich war. Ich konnte und wollte mich nicht verstellen. Ich musste Regeln so leben, dass allen klar war, dass es sie braucht. Ich musste authentisch sein, nur so war ich glaubwürdig. Ich musste mir meine Autorität dadurch verdienen, dass sie insgesamt als dienlich erschien und für alle nützlich war.
- Ich habe gemerkt, dass ich tendenziell nicht der konfliktäre Typ bin ich. Wo es geht, versuche ich Streit zu vermeiden. Ich bin auch nicht der Laute. Das kann je nach Situation gut oder schlecht sein, aber es ist gut zu wissen, wie man tickt.
- Ich erinnere mich an ein Gespräch mit einem Schüler, der sich über die Uhrzeit beschwerte, zu der bei einem Hafenbesuch abends alle wieder am Schiff sein mussten, das sei doch unfreundlich. Ich wäre zuerst einmal sein Projektleiter, entgegnete ich ihm, aber vielleicht könnten wir trotzdem Freunde sein.
- Humor ist der Schlüssel zu jeder guten Beziehung, ob privat oder geschäftlich. Auch bei vielen Unstimmigkeiten, die so eine gemeinsame Reise mit sich bringt, wurde immer viel zusammen gelacht. Das hat alles aufgelockert.

5.3.7 Man kann nicht alles vorhersehen

- Vieles musste an Bord gut geplant werden: Es brauchte genug Treibstoff und Lebensmittel, wichtiges wurde dreimal gecheckt. Aber oft bestimmte

Unvorhersehbares den Alltag. Mal hatte das Schiff einen Defekt, dann verzögerte sich die Einfahrt in einen Hafen, mal musste das Landprogramm umgeworfen werden, mal waren wirklich fast alle seekrank. Wenn Führungstheoretiker von der VUCA-Welt[39] sprechen, einer Umwelt von schnellem und unvorhersehbarem Wandel, so habe ich das auf dem Schiff in Reinform erlebt. Irgendwas war immer.

5.3.8 Leitung macht Spaß

- Ich habe nie bereut, damals die Projektleitung übernommen zu haben. Es hat Freude gemacht, Verantwortung zu übernehmen. Es war auch mal richtig anstrengend, aber es hat sich gelohnt.
- Wir haben dafür gesorgt, dass 18 junge Leute eine unglaubliche Lebenserfahrung machen durften, das hat uns mit Stolz erfüllt. Und dabei hatten wir auch eine gute Zeit.

5.4 Interkulturelle Kompetenz als Schlüssel

In Bewerbungsprozessen sind Auslandserfahrungen oft sehr wichtig. Dabei geht es weniger um die dort erlangten Sprachkenntnisse, sondern um die Kompetenz, sich in unterschiedlichen Kulturen zurechtzufinden, diese wahrnehmen und einschätzen zu können – zusammengefasst als „interkulturelle Kompetenz“.[40]

Unterschiedliche Welten gibt es nicht nur auf verschiedenen Kontinenten, sondern auch in verschiedenen Milieus und Gruppierungen.

Ich bin gerne in unterschiedlichen Welten zuhause und glaube, davon auch vielfältig zu profitieren.

5.5 Als Missionar auf Zeit in Südafrika

Ich bin einem kleinen, beschaulichen Ort mit 400 Einwohnern im südlichen Münsterland aufgewachsen. Die Beschaulichkeit führte zum Wunsch nach einem Tapetenwechsel mit dem Abitur. Als jemand, der in der kirchlichen Jugendarbeit sehr aktiv war, bot sich das Freiwilligenprogramm „Missionar auf Zeit" (MaZ) an, bei dem Ordensgemeinschaften mit Niederlassungen in Deutschland und in Ländern des Südens für ein Jahr junge Leute bei ihren Mitschwestern und -brüdern in einem anderen Land „mitleben, mitarbeiten und mitbeten"[41] lassen.

Mich sprach das Programm direkt an und man bot mir für 2002/03 eine Stelle in einer Einrichtung für Menschen mit Behinderungen in Südafrika an, der Ikhwezi Lokusa Rehabilitation and Development Society in Mtahtha, Eastern Cape Province.

5.5.1 Vorbereitung in Deutschland

Bevor es losging, begann die Vorbereitung in Deutschland mit verschiedenen Kursen. Herzstück dabei war eine sechswöchige Mitlebezeit in einem deutschen Kloster mit einem Sozialpraktikum, bei mir in einer Notschlafstätte für obdachlose Drogenabhängige, dem Notel in Köln. Das war für mich dann doch eine interkulturelle Erfahrung, reichte bei mir zuhause auf dem Land eigentlich Alkohol in unterschiedlichen Mengen als Rauschmittel aus.

5.5.2 Fremdheit

Ältere Ordensschwestern erzählten mir zur damaligen Zeit, dass sie als junge Frauen mit dem Schiff nach Südafrika gekommen seien und davon ausgingen, Europa nie mehr zu sehen, so aufwändig war die Reise.

Aber auch vor 20 Jahren war die gefühlte Distanz bis Südafrika noch größer als heute. Es gab faktisch noch kein

Internet, zumindest nicht in Mthatha. Die ersten Fotos von mir in der heuten Heimat sahen meine Eltern nach 3 Monaten, die entwickelten Fotos mussten per Post verschickt werden. Es war auch klar, dass ich zwischendurch nicht zu Besuch nach Deutschland kommen würde. Ich war 13 Monate ganz weg.
Ich habe wenig gesehen von den Attraktionen des Landes. Ich war nie in Kapstadt oder an der Garden Route, ich kenne in Johannesburg nur den Flughafen. Aber ich bin doch ziemlich tief in dieses Land eingetaucht und in das Leben dort. So tief, dass mir der Wiedereinstieg zurück in Deutschland sehr schwer gefallen ist. Von Südafrika ging es direkt nach Münster zum Studium. Dort hat es ein halbes Jahr gedauert, bis ich angekommen bin.

5.5.3 Mitarbeiten

Gearbeitet habe ich in einer Einrichtung, in der junge Menschen mit unterschiedlichen Behinderungen in verschiedenen Werkstätten eine Ausbildung machen konnten. Mein Job war im Wesentlichen nicht anders als der eines Zivildienstleistenden in Deutschland. Ich war „Mädchen für alles“: Ich habe im Büro geholfen, habe regelmäßig Leute mit dem Auto in die Stadt kutschiert, zum Krankenhaus, zum Einkaufen oder zur Bank. Ich habe Freizeitangebote gemacht oder auch mal Unterricht gegeben. Ich hatte feste Arbeitszeiten von 8 bis 17 Uhr, da wurde auch drauf geachtet. Es gab immer etwas zu tun.

5.5.4 Mitleben

Die Einrichtung war Teil eines riesigen Campus rund um den Glen Avent Convent mit ca. 70 Ordensschwestern. Es gibt eine große Förderschule mit angeschlossenem Internat und ein Kinderheim, dazu noch eine Landwirtschaft und diverse Werkstätten. Und wie das in Südafrika so

üblich ist, alles mit hohen Zäunen und bewaffnetem Wachschutz.
Die meiste Zeit haben wir innerhalb des Campus verbracht, nach Einbruch der Dunkelheit durfte man sowieso nicht raus und ein Auto besaß ich nicht.
Nie mehr in meinem Leben habe ich so viele Briefe geschrieben, das war eine typische Abendgestaltung. Ich habe es aber leider nie geschafft, die eigentliche Landessprache Xhosa zu lernen, zu verführerisch war es, einfach beim Englisch zu bleiben.

5.5.5 Mitbeten

Ich bin im Leben oft gefragt worden, ob ich als katholischer Theologe denn auch mal Priester hätte werden wollen. Wenn es solch eine Zeit gab, dann in Südafrika, wo mich die Arbeit der dort tätigen Missionarinnen und Missionare sehr beeindruckt hat. Mein Leben war dort wie später in dem Maße nie wieder von Gebet und Glaubenspraxis geprägt.
Es gehörte zum Beispiel wie selbstverständlich zu meinem Alltag, früh morgens den Tag um 6 Uhr mit einem Gottesdienst zu beginnen, ganz freiwillig, nicht auf Druck der Schwestern.
Ich bin übrigens im Anschluss an die Zeit in Südafrika nicht direkt mit einem Theologiestudium gestartet, sondern mit Geographie und Mathematik. Ich hatte Angst, dass das Interesse an Theologie direkt verfliegt, wenn ich aus Südafrika weg bin. Erst im zweiten Semester kam die Theologie dazu und gewann dann zunehmend an Bedeutung.

5.5.6 Fazit

Im letzten meiner vielen Rundbriefe habe ich ein kurzes Fazit über die Zeit verfasst: „Geprägt hat mich MaZ ohne

Frage. Mein ganzes Weltbild hat sich nicht nur einmal verändert. Aber ich bin nicht linker oder rechter, nicht selbstloser oder egoistischer geworden, sondern irgendwie weiß ich manchmal mehr, was ich überhaupt will.
Ich habe für mich persönlich festgestellt, dass ein bewusstes Leben mit Gott sehr lebenswert ist, dass Geld nicht zwangsläufig glücklich macht und viele Probleme damit nicht zu lösen sind. Ich habe erfahren dürfen, dass Verzicht auch Freude machen kann."[42]

5.6 Verschiedene Welten

Ich habe auch später immer gerne in verschiedenen Welten gelebt:

- Ein Auslandssemester habe ich in Madrid verbracht. Ich kann mich an den Moment erinnern, als ich aus dem Flugzeug stieg und mir stolz bewusst war, dass ich ein halbes Jahr später wieder hier stehen würde und dann diese noch fremde Stadt meine Stadt sei.
- Ich habe mich bewusst für ein Stipendium beim Begabtenförderwerk der Stiftung der deutschen Wirtschaft beworben, weil mich die Ausrichtung gereizt hat. Wirtschaft war zu dem Zeitpunkt etwas sehr Fremdes für mich, das fand ich am inspirierendsten.
- Mein Praktikum bei McKinsey im Jahr 2007 war ein wahrer Kulturschock für mich, die 10 Wochen haben mich richtig geschlaucht. Ich war mir sicher, dass ich nie Unternehmensberater werden möchte, so wollte ich nicht arbeiten. Ich bin danach übrigens kein einziges Mal in meinem Leben mehr Business Klasse geflogen.

- Eine kurze, aber dennoch prägende Erfahrung war für mich im Jahr 2018 die Teilnahme an einer Wehrübung für zivile Führungskräfte bei der Bundeswehr (InfoDVag). Für eine Woche Oberleutnant, zumindest auf dem Papier.[43] Bis dahin war mir die Bundeswehr fremd gewesen.
- Eine Welt, in der ich sehr gerne zuhause bin, ist meine alte Heimat im Münsterland mit Verwandten und guten Freunden, Vereinen und bekannten Festen und allem, was das Landleben ausmacht. Seit 30 Jahren bin ich Mitglied im Spielmannszug Göttingen e. V.: Bestimmt nicht der Leistungsträger, aber wenn terminlich möglich dabei. Bei allen Veränderungen im Leben und den verschiedenen Welten: Das Fronleichnam-Wochenende verbringe ich immer beim Schützenfest in Liesborn-Göttingen, diese Konstante bleibt.
- Seit ein paar Jahren bin ich auch in der Triathlon-Welt zuhause, der Welt von Carbon und Laktat und irrwitzigen Distanzen gerade im Ultra-Bereich. Helmut Jansen hat mich in einem Fachaufsatz zu Sport & Spiritualität dazu mal zitiert und verdeutlicht, wie sich ganz verschiedene Welten doch ähneln können: „Der Theologe und Triathlet Thomas de Nocker hat einmal den passenden Vergleich gezogen, dass Triathlet*innen wie die Asket*innen des 21. Jahrhunderts wirken: Ein fester und durchstrukturierter Tages- und Trainingsrhythmus lässt wenig Ablenkungen zu. Die Nahrung ist sorgfältig ausgewählt. Alles folgt einer strengen Regel im Wechsel aus Trainingsreiz und Regeneration. Es bedarf einer extremen Entschlossenheit über mehrere Jahre, um sich

möglicherweise für den lronman auf Hawaii zu qualifizieren. Im Mekka des Triathlons angekommen, trifft man dort auf ähnlich durchtrainierte Körper, die den Lohn aller Entsagungen präsentieren."[44]

- Studiert habe ich ganz unterschiedliche Fächer, mit jeweils einem ganz eigenen Menschenschlag an den Fakultäten. Und auch meine interdisziplinär aufgestellte Dissertation ragt in mehrere Wissenschaftswelten. Und bei aller Betonung von Kultur kommt eine Fähigkeit hinzu, die ich für ebenfalls ganz wichtig halte: Als Mathematiker kann ich auch mit Zahlen.

5.7 Verschiedene Welten in der einen Kirche

Für meine Arbeit als Berater im System Kirche hilft mir, dass ich die unterschiedlichsten kirchlichen Milieus von innen kenne und weiß, was dort wichtig ist:

- Die ehemaligen Missionare auf Zeit sind eine engagierte Gemeinschaft, die sich vor allem progressiven Fragen der weltweiten Solidarität und einem nachhaltigen Klimaschutz widmen.
- Als Mitglied im Ritterorden vom Heiligen Grab zu Jerusalem sehe ich, wie dort auch Solidarität Priorität hat, insbesondere mit den verfolgten Christen im Heiligen Land. Die Ordensspiritualität ist aber eine andere, als ich sie im Kontext von MaZ oder als Cusanuswerk-Alumni kenne.
- Ich kenne die handfeste, traditionsverwurzelte Glaubenswelt einer Pfarrgemeinde, wo Kirche einfach dazugehört und über Gruppierungen und Vereine Leben prägt.

- Mir ist aber auch die abstraktere Welt der theologischen Wissenschaft bekannt, in der auf andere Weise um Wahrheiten gerungen wird.

5.8 Ergänzung zur Pinguinfabel

John Kotter hat mit dem Pinguin-Prinzip eine berühmt gewordene Parabel entworfen, die den Change-Prozess einer Organisation beschreibt.

Eine Pinguinkolonie sieht ihren festen Lebensraum bedroht. In verschiedenen Prozessschritten entscheiden sie sich, in der Zukunft als Nomaden zu leben und aufgrund der veränderten Umweltbedingungen zukünftig jede Saison ihre Heimat zu wechseln.[45]

An dem Modell müsste meines Erachtens eine wichtige Facette noch mehr betont werden. Die verantwortlichen Führungspinguine brauchen zwei Gewissheiten:

- Dass sie die Ausdauer haben, auch bei Widerständen von anderen Pinguinen den eingeschlagenen Weg der Lebensraumveränderung durchzuziehen.
- Dass sie die innere Sicherheit haben und das Gefühl auch ausstrahlen können, dass ein Leben als Nomade auch sehr gut sein kann.

Für das erste braucht es die eigene Erfahrung, auch schwierige Herausforderungen mal gemeistert zu haben, die anfangs unmöglich erschienen. Diese Sicherheit hat mir vor allem der Ausdauersport gegeben.

Für das zweite braucht es die eben erwähnte Überzeugung, dass es sich auch in anderen, fremden Welten sehr gut leben lässt.

5.9 Fazit

Ich halte interkulturelle Kompetenz für eine sehr wichtige Eigenschaft, wenn man mit Menschen und Gruppen gerade in Situationen mit viel Veränderung Ziele erreichen

will. Sie hilft, den anderen zu verstehen und zu antizipieren, was gebraucht wird.
Wenn man in anderen Welten zuhause sein kann, ist es einfacher zu verstehen und zu akzeptieren, dass eine Entwicklung weg vom Status quo auch gut sein kann. Wer Interesse an Neuem hat, für den sind Innovationen keine Bedrohung, sondern eine Bereicherung.
All diese Erfahrungen haben mich in Summe mehr als Führungskraft weitergebracht als mein Master of Business Administration.
Unterschiedliche Perspektiven zu kennen hilft, nicht voreilig und einseitig Ratschläge zu erteilen.

6 Veränderungsfähigkeit erlangen

6.1 Führungskräfteentwicklung für die Veränderung

Wenn ein Unternehmen robust im oben skizzierten Sinne sein will, dann braucht es Führungskräfte, die das sicherstellen. Es ist entsprechend im Interesse des Unternehmens, die Führungskräfteebene dahin zu entwickeln. Selbstverständlich müsste sein, dass auch die einzelnen Führungskräfte ein Interesse daran haben, sich entwickeln zu lassen.

Es geht allgemein bei einer Führungskräfteentwicklung nicht primär nur um spezifische Fähigkeiten, die ausschließlich für die konkrete, fachliche Leitungsaufgabe nötig sind, sondern es geht weit mehr um die Entwicklung von Führungspersönlichkeiten.[46] Führungskräfteentwicklung lässt sich definieren als „alle gezielten Maßnahmen, welche die Wirksamkeit von Führungskräften steigern."[47] Folgende Fragen können bearbeitet werden:

- „Umgang mit Situationen. Wie kann ich in bestimmten Situationen (Präsentationen, Kundengespräch, Mitarbeitergespräch, neue Führungsposition) souveräner werden? Typische Felder sind hier Selbstbewusstsein und Körpersprache.
- Eigene Kompetenzen und Entwicklung als Person. Wie kann ich entscheidende Kompetenzen verbessern? Wie kann ich mich als Führungskraft und Person weiterentwickeln?
- Karriere. Wie sieht der nächste Karriereschritt aus, wie kann ich ihn umsetzen, wie kann ich auf der neuen Position erfolgreich starten?

- Umgang mit Menschen. Wie werde ich erfolgreicher im Umgang mit Mitarbeitern, Kollegen, Führungskräften? Hier spielen oft Inhalte wie beobachten und zuhören können sowie andere Aspekte der Kommunikation, etwa Fragen stellen, eine Rolle.
- Sinn und Bedeutung der Arbeit. Wie bekomme ich meine Arbeit und meine Werte zusammen? Wie kann ich das, was ich tue, als sinnvoller empfinden oder so verändern, dass Sinn entsteht?
- Gesundheit. Wie erhalte ich meine Gesundheit und gehe nachhaltig mit Druck und Stress um?“[48]

Entsprechend ist Führungskräfteentwicklung immer auch Persönlichkeitsentwicklung.

6.2 Führungskräfteentwicklung als Unternehmensaufgabe

6.2.1 Veränderungsmanagement

Der Umgang mit Veränderungen ist im Normalfall integraler Bestandteil eines Programms zur Führungskräfteentwicklung.

Solch ein Programm kann beispielhaft aus folgenden aufeinander aufbauenden Inhalten bestehen:[49]

1. Selbstmanagement (reflektieren können)
2. Kooperationsmanagement (kooperieren können)
3. Systemmanagement (analysieren können)
4. Komplexitätsmanagement (öffnen können)
5. Veränderungsmanagement (gestalten können)

Der Umgang mit Veränderungen ist meistens der letzte Baustein in einem Training. Das ist gut, wenn es als Höhepunkt und als Schwerpunkt verstanden wird, auf den sich alles fokussiert. Das ist aber schlecht, wenn das Letzte dann und wann „hinten rüber fällt“ oder anderweitig nicht

die nötige Aufmerksamkeit bekommt, weil es „nur Kür“ ist.
Innerhalb eines solchen Moduls hat das Veränderungsmanagement für gewöhnlich zwei Facetten:

- Verständnis darüber, welche strategische Bedeutung Veränderungen haben und wie dieses die Kultur bestimmt.
- Schulung in der Fähigkeit, Veränderungen zu managen und Mitarbeiter durch Veränderungsprozesse zu führen.

Damit verbunden ist auch der Anspruch, dass die Frage nach Veränderungen sich durch viele einzelne Themen einer Führungskräfteentwicklung zieht: Führungskompetenzen, Mitarbeitermotivation, Strategische Planung, Organisationsentwicklung etc.

6.2.2 Persönlichkeitsentwicklung

Wie oben ersichtlich sind beim Umgang mit Veränderungen viele Fragen der Persönlichkeitsentwicklung auch Teil einer Führungskräfteentwicklung. Um ein manchmal abgenutztes Wort zu gebrauchen: Es geht um das passende „Mindset“.[50]
Aber ich persönlich kann sagen: Meine Erfahrung als Teilnehmer bei der Triathlon-Weltmeisterschaft auf der dreifachen Ironman-Distanz hat mir eindrücklich bewiesen: Solche Rennen werden im Kopf entschieden. Um das Ziel zu erreichen ist ein starker Kopf, also das passende Mindset mindestens so wichtig wie starke Beine.[51] Das ist bei Change-Vorhaben nicht anders.
Ich stimme Sebastian Wächter zu, wenn er schreibt, „dass die Herausforderungen eines Veränderungsprozesses nicht mehr darin liegen, bestimmte Verfahren zu finden oder einen passenden Prozess zu definieren bzw.

aufzusetzen. Dieses Wissen rund um das Thema Change-Management, das zum großen Teil aus dem Projektmanagement übertragen wurde, ist nämlich inzwischen bei den Unternehmen und Führungskräften selbst in kleinen und mittelständischen Unternehmen mehr als ausreichend vorhanden."[52]

Es ginge um andere Dinge: „Die Menschen und ihre inneren Haltungen und Einstellungen, mit der Veränderungen angegangen werden, sind viel entscheidender als jedes noch so erfolgsversprechende Verfahren. Denn die innere Haltung ist wesentlich dafür verantwortlich, wie der Veränderungsprozess umgesetzt wird."[53]

6.3 Veränderungen gestalten – ein Bild

Eine Haltung lässt sich nicht auf Knopfdruck verändern, es gibt ja einen Grund, warum sie so ist wie sie ist. Die Brüder Chip und Dan Heath haben für das Verhältnis von Herz und Verstand das einprägsame Bild eines Reiters und eines Elefanten gefunden.[54]

In diesem Arbeitsmodell ist der Elefant die emotionale Seite des Menschen. „Der Elefant ist faul und übermütig, er reagiert eher auf kurz- statt auf langfristige Belohnungen. Wenn er sich auf seiner Spur auf den Weg gemacht hat, dann bleibt er meistens auf dieser Spur. Wenn er unsicher und verwirrt ist, dann reagiert er irrational und kann auch mal ausbrechen. Er ist aber auch derjenige, der Veränderungen mit Durchsetzungsvermögen und Kraft bewirken kann."

Der Reiter auf dem Elefanten ist das Sinnbild für die rationale Seite: „Der Reiter denkt nach, er analysiert und er schaut in die Zukunft. Ab und an zögert er auch und kann sich nicht entscheiden vor lauter widersprüchlichen Argumenten. Im Vergleich zum großen Elefanten ist er

allerdings in der schwächeren Position: Er kann sich zwar gegen seinen Elefanten durchsetzen, dies allerdings nur kurzfristig und mit einem immensen Kraftaufwand. Zudem ist diese Vorgehensweise gegen die Interessen des Elefanten nur sehr selten erfolgreich."
Übertragen auf Veränderungsprojekte: Reiter wie Elefant müssen adressiert werden, der neue Weg muss für beide klar sein.

6.3.1 Möglichkeiten, Veränderungen anzustoßen

Um das Gespann von A nach B zu bekommen, hat man verschiedene Einflussmöglichkeiten:[55]

- Man kann den Weg ebnen, so dass er für den Elefanten einfacher zu gehen ist
- Man kann den Elefanten motivieren, so dass er in Bewegung kommt und sich auf den Weg macht
- Man kann den Reiter mit Informationen versorgen, so dass er besser und gezielter auf den Elefanten Einfluss nehmen kann

6.3.2 Weg für den Elefanten ebnen

Manchmal hilft ein Schubsen oder eine Wegeingrenzung, wenn es darum geht, ein erwünschtes neues Verhalten möglichst einfach zu machen und unerwünschte alte Verhalten schwerer oder sogar unmöglich. Ein einfaches Beispiel: Wer sich vornimmt, weniger Süßigkeiten zu essen, sollte nicht dauernd welche griffbereit im Haus haben.

6.3.3 Den Elefanten motivieren

Der Elefant ist schwer mit logisch-analytischen Gründen dazu zu bringen, sich auf den Weg zu machen. Er muss nicht nur wissen, dass eine Veränderung angebracht ist, es muss sich auch für ihn richtig anfühlen. Gefühle sind die Sprache des Elefanten, diese sind bei ihm zu wecken. Dabei ist zu unterscheiden, ob positive Gefühle (Hoffnung

auf Belohnung etc.) oder negative Gefühle (Angst vor Strafe etc.) hilfreicher sind.

6.3.4 Reiter mit Informationen versorgen

Der Reiter tendiert dazu, sehr lange zu überlegen, sich mit Analysen aufzuhalten und nicht in die praktische Umsetzung zu kommen. Er braucht einerseits Unterstützung, wie er die bislang vorliegenden Informationen gut nutzen kann, um erste Schritte zu machen. Er braucht andererseits auch eine Vorstellung, wo das Ziel liegt. Das erleichtert sein Fortkommen.

6.4 Zwischenfazit

Der Weg des Gespanns lässt sich beeinflussen und ändern. Er besteht aus einem Prozess mit unterschiedlichen Schritten. Diese Schrittigkeit ist nicht als eine Kochanleitung mit Erfolgsgarantie zu verstehen, sondern als Bedingungsfaktor, der sichergestellt werden muss, damit überhaupt eine Veränderung möglich ist.

Im Folgenden wird ein dreiteiliger Prozessrahmen des bereits erwähnten Sebastian Wächters genutzt und angepasst.

6.5 Bewusstsein

6.5.1 Akzeptanz – „Houston, wir haben ein Problem!“

Niemand will ein Problem lösen, das er nicht sieht. Und manchmal sehen wir Dinge nicht, die wir nicht sehen wollen. Hier arbeitet unser Bewusstsein bisweilen selektiv.

Der erste Schritt bei einer Veränderung ist es immer, sich der Problemstellung bewusst zu sein und zu akzeptieren, dass diese gelöst werden muss und kann. Das gilt für sich selbst als Führungskraft genauso wie für die eigenen Mitarbeitenden.

Am Beispiel Kirche ist ersichtlich, dass viele offenkundige Probleme in der Breite zwar registriert, aber nicht als eine akut zu lösende Aufgabe betrachtet werden.

6.5.2 Ressource und Rolle – „Ja, wir schaffen das!"

Mit der Akzeptanz, eine Veränderungsherausforderung anzugehen, ist die anschließende Notwendigkeit verbunden, dass sich alle bewusst sind, dass man die Herausforderung auch angehen kann, also die nötigen Ressourcen hat.

Ein Kennzeichen, dass man sich doch nicht wirklich an das Thema ran traut, kann die Formulierung „Ja, aber" sein. Aus „Ja, aber", also den Gründen, warum was nicht gehen wird, sollte ein „Ja und" werden, entsprechend eine Idee, wie es möglich sein könnte.

Um Konflikte, Unmut und Verwirrung zu vermeiden, braucht es dabei unbedingt eine Rollenklarheit. Das jeweils eigene Rollenverständnis und die von anderen geforderte Rollenanforderung müssen übereinstimmen. In Kirche ist hier zum Beispiel die Rollendifferenzierung von Haupt- und Ehrenamt ein wichtiger Punkt.

Der Anspruch „besser gründlich als schnell" kann auch eine Chiffre dafür sein, einen guten Grund zu haben, Veränderungen erst einmal nicht angehen zu müssen, weil man ja nichts aktionistisch „übers Knie brechen will". Muss es aber wirklich immer die „Goldrandlösung"[56] sein?

6.6 Ziele

6.6.1 Ziele visualisieren – „sich ins Gelingen verlieben"

Viele Veränderungen brauchen Ausdauer: Wem das nötige Motiv, also die Frage nach dem „Wozu" fehlt, wird oft nicht durchhalten.

Eine Führungskraft muss das für sich sehr gut geklärt haben und darf sich mit oberflächlichen Antworten nicht zufriedengeben. Es muss deutlich werden, was einen wirklich antreibt, man muss es wirklich wollen. Das fällt in Kirche oft einfach, es gibt viele „Überzeugungstäter" mit intrinsischer Motivation.

Hilfreich ist, sich den Vorsatz visuell zu verdeutlichen: „Sich das Ziel vor Augen führen und sich in das Gelingen verlieben."[57] Eine Visualisierung von Zielen ist ein oft genutztes Werkzeug, Ziele fassbarer, näher und motivierender erscheinen zu lassen. Aber bei aller Visualisierung sind sie trotzdem noch nicht erreicht, wie Arnold Schwarzenegger betont: Nur weil wir uns Dinge vorstellen würden, bekämen wir sie noch nicht. Aber sie sich vorzustellen, würde helfen, sie mit viel harter Arbeit zu erreichen.[58]

Diese Schritte sind zentral: „Emotionen finden bei Veränderungsprozessen in Unternehmen in der Regel nicht die nötige Berücksichtigung und es ist wenig erfolgsversprechend, sich hinter rationalen und betriebswirtschaftlich formulierten Zieldefinitionen zu verstecken. Nur weil sich viele Verantwortliche auf ihre Gewohnheit berufen oder sich mit dem Begriff Emotion unwohl fühlen, ist das kein Grund, sich hinter den Begriffen Rationalität und Professionalität zu verstecken. Ein elementarer Bestandteil des Change-Mindsets ist die Einsicht, dass Emotionen in einem Veränderungsprozess eine entscheidende Rolle spielen."[59]

6.6.2 Gemeinsam ein Ziel sehen – „wohin die Reise geht"

Schwieriger ist der Schritt, gemeinsam mit Mitarbeitenden (und bei Kirche auch mit Gläubigen) ein gemeinsam getragenes Zielbild zu entwickeln, da Vorstellung und

Interessen bisweilen auseinander gehen. Hierzu sind passende Formate zu entwickeln.
Die Frage berührt den Umgang mit Widerständen bei Veränderungen. Widerstände äußern sich auf drei verschiedene Weisen, auf jede dieser Arten muss unterschiedlich reagiert werden:[60]

- Emotionale Widerstände.
  Schritte dagegen sind: Identifizierung emotionaler Widerstände, Schaffen von persönlichem Engagement, Nutzung von Motivatoren
- Politische Widerstände.
  Schritte dagegen sind: Identifizierung politischer Fallen, Einbindung von Schlüsselpersonen, Schaffen von Vorteilen für Schlüsselpersonen, Crossfunktionale Arbeitsweise
- Rationale Widerstände.
  Schritte dagegen sind: Analyse, Identifizierung von „harten" Verbesserungen, solides konzeptionelles Design, Befähigung von Schlüsselpersonen Ergebnisse zu liefern

Gleichzeitig ist es wichtig, die Gesamtgruppe differenziert in den Blick zu nehmen und die im Normalfall kleine Gruppe der Unterstützer, die große Gruppe der Zögerer und die wieder kleine Gruppe der Widerständler unterschiedlich zu adressieren:[61]

- Es ist wichtig, Unterstützer zu nutzen.
  Zum Beispiel durch Einsetzen als Multiplikatoren, Einbindung in den Veränderungsprozess (z.B. als Verantwortliche für bestimmte Aufgaben), Nutzung der Ideen und Vorschläge, Nutzung als konstruktiven Feedback-Kanal.
- Es ist wichtig, Zögerer zu bewegen.
  Zum Beispiel durch Eingehen auf und Beachtung

von Fragen und kritischen Hinweisen (Kritik nicht als „Nörgeln abtun“, empfundenes Gefühl des Verlustes nicht bestehen lassen oder verstärken), selektive Einbindung in den Veränderungsprozess (Integration zögerlicher „Meinungsführer“), Durchführung persönlicher Gespräche mit Schlüsselpersonen, Nutzung als konstruktiv-kritischen Feedback-Kanal.

- Es ist wichtig, Widerständler zu besänftigen. Zum Beispiel durch Eingehen auf Fragen und kritische Hinweise, „Negative Stimmungsmacher“ (persönliche Betroffenheit) mit hohem Einfluss persönlich abholen, Aufwand für Überzeugungsarbeit bei unbedeutenden „Bremsern“ in überschaubaren Grenzen halten.

Bei allen größeren Vorhaben ist es sinnvoll, einzelne Etappenziele zu definieren, um immer wieder ein Zwischenziel erreichen zu können.

6.7 Verantwortung

6.7.1 Wege der Vermeidung – „Das geht gar nicht!“

Laut Bernd Stromberg wohnt „Kann ich nicht“ oft in der „Will-nicht-Straße“. Diese satirisch überspitzte Formulierung lässt sich mit dem Konzept von „Fixed Mindset“ und „Growth Mindset“ verknüpfen, welches Carol Dweck entwickelt hat.[62]

Die Grundlage für den Glaubenssatz, etwas nicht zu können, bildet das „Fixed Mindset“, welches davon ausgeht, dass unsere Fähigkeiten und Eigenschaften statisch sind. „Wir sind, wie wir sind“, manches können wir einfach nicht, brauchen es gar nicht erst versuchen.

Dem gegenüber steht als zentrales Element des Change-Mindsets das „Growth Mindset“, also die Überzeugung,

dass Fähigkeiten und Eigenschaften dynamisch sind. Veränderungen mit neuen Aufgaben und Herausforderungen erscheinen in dieser Perspektive schaffbar und lösbar. Je mehr „Growth Mindset" man bei sich wahrnimmt, desto mehr Veränderung ist akzeptabel, möglich und leistbar.[63]

6.7.2 Bereitschaft zu Fehlern – „passiert eben"

Eine falsche Fehlerkultur ist die größte Bremse bei Veränderungsprozessen. Das Cyber Innovation Hub der Bundeswehr, ein behördeninternes Start-up, schreibt sich in diesem Sinne folgendes auf die Fahne: „Wir streben Fehler nicht an, aber sie gehören unvermeidlich zu Innovationen dazu. Wer Neues ausprobiert, kann vorher nicht wissen, ob das Neue sich in der Praxis bewährt. Manche unserer Projekte legen wir daher wieder zur Seite, wenn sie nicht funktionieren. Vor diesem Scheitern darf man keine Angst haben: Denn, wenn eine Innovation sich bereits früh als untauglich herausstellt, spart man Kosten, Zeit und Aufwand für die weitere Entwicklung. „Fail early, fail often, fail cheap" heißt daher die Lösung im Startup-Jargon."[64]

Veränderung vorantreiben heißt, experimentieren dürfen, erst einmal einen Weg finden, der gut ist. Da wird man sich zwangsläufig auch mal verlaufen. Das ist gerade bei behördenähnlichen Organisationen kulturfremd.

Manchmal braucht es aber auch eine „schöpferische Zerstörung", wie sie Joseph Schumpeter beschrieb. Es muss erst Bestehendes weg sein, damit Neues entstehen kann. Die Etablierung von Videotelefonie via Teams und Zoom hätte in den letzten Jahren nie so stattgefunden, wenn Corona die üblichen Gesprächskanäle nicht „zerstört" hätte. Plötzlich war das möglich und ist auch geblieben.

„Viele Unternehmen scheitern aufgrund dessen, weil kein Einziger die Verantwortung übernehmen möchte, Altes

einzureißen, um Neues zu erschaffen. Letztlich wird aber dadurch die Veränderung angeschoben und deshalb ist die Bereitschaft, Entscheidungen zu treffen, elementar für ein Change-Mindset."[65]

6.7.3 Selbstwirksamkeit und Leistung– trotz äußerer Einflüsse

Für Eltern ist es eine wichtige Aufgabe, dafür zu sorgen, dass sich ihre Kinder als selbstwirksam wahrnehmen, dass sie davon überzeugt sind, auch schwierige Situationen zu meistern und so an Selbstbewusstsein gewinnen.[66]

Nüchtern wissenschaftlich ausgedrückt: „Ein hohes Vertrauen in die eigene Tüchtigkeit übt […] einen unmittelbaren Einfluss auf die Leistung aus. Ein hohes Tüchtigkeitsvertrauen erleichtert es, gute Leistungsresultate zu erzielen.[67]

Ein Hindernis bei der Wahrnehmung eigener Selbstwirksamkeit ist oft der Verweis auf äußere Einflüsse. Wächter merkt an, dass diese äußeren Einflüsse auch als Ausreden genutzt werden:

„Die Unsicherheit ist groß und die Selbstwirksamkeit ist entsprechend gering. Dadurch machen sich die Beteiligten zu einer Geißel der Umstände und begeben sich in eine Opferrolle. Das ist offensichtlich bequem, denn es sorgt für Verständnis und eventuell sogar für Mitleid bei unseren Mitmenschen. Zudem bleibe ich so in meiner Komfortzone, in der ich das Gefühl habe, Herr der Lage zu sein. Allerdings bleibt damit aus, dass Verantwortung für eine Veränderung übernommen und ein Wandel vorangetrieben wird. Deshalb ist Selbstwirksamkeit ein wichtiger Bestandteil unseres Change-Mindsets."[68]

Fehlende Selbstwirksamkeit hat viele Gründe, aber nicht immer ist es einfach, dieses zu überwinden. Wer als Kind

nie die Chance hatte, sich selbstwirksam wahrzunehmen, dem fällt das auch später schwer. Und wer in einer Unternehmensstruktur und -kultur feststeckt, in der sich nichts verändert, der gibt verständlicherweise auch irgendwann auf.[69]

Trotzdem kann Selbstwirksamkeit erhöht werden: durch fördern und fordern, durch Unterstützung, Zutrauen und Fehlertoleranz.

Nicht zu unterschätzen ist daneben als Einflussfaktor auf die eigene Leistung die Umwelt. Michael Housman und Dylan Minor von der Kellogg School of Management haben in einer Studie festgestellt, dass Mitarbeitende, die in 8 Metern räumlicher Nähe des eigenen Arbeitsplatzes „highperformer" haben, im Schnitt 15 Prozent mehr Leistung zeigen. Wenn im Radius von 8 Metern allerdings „lowperformer" arbeiten, ist die eigene Leistung um 30 Prozent geringer, auch wenn nicht direkt zusammengearbeitet wird.[70]

6.8 Resümee – „Auf Knopfdruck aber nicht"

Sebastian Wächter, der seit einem Wanderunfall querschnittsgelähmt ist und seine Geschichte körperlicher Einschränkung zu einem Anschauungsbeispiel in seinen Publikationen und Vorträgen zu Veränderungen macht, zieht ein persönliches Fazit:

„Für mich persönlich begann der Veränderungsprozess damit, dass ich die Verantwortung für mich, meine Ergebnisse und mein Leben übernommen habe, anstatt die Verantwortung auf äußere Faktoren zu schieben, mich von Glaubenssätzen beeinflussen zu lassen oder es zuzulassen, dass die Angst vor Fehlern mich lähmt. Den entscheidenden Impuls für mich persönlich lieferte in der Tat der letzte

Satz des vorherigen Abschnitts: Wer Opfer wird, hat vielleicht Pech gehabt. Wer Opfer bleibt, ist selbst schuld."[71]
Bei aller Bedeutung, die er einem „Change-Mindset" zuerkennt, weiß er aber auch um den langen Weg, den es braucht, um daran zu arbeiten:
„Alleine die Vorstellung, mit einem einstündigen Vortrag mehrere Jahre mäßiger Führung beziehungsweise schlechten Managements im Change-Projekt wettzumachen, ist für mich befremdlich. Dafür braucht es Zeit, Regelmäßigkeit, Interaktion und Austausch. […] Mit einem Impulsvortrag setzt man, wie der Name schon sagt, einen Impuls. Man bringt einen Stein ins Rollen. Diesen in Bewegung zu halten, liegt in der Verantwortung der handelnden Personen. Dazu müssen diese aber bereit und ebenso in der Lage sein, denn sie sind Multiplikator und Vorbild."[72]

6.9 Instrumentenauswahl im Change-Management

Um Veränderungen zu gestalten, braucht es die richtigen Instrumente und Methoden. Diesbezüglich gibt es eine große Anzahl, die ausgewählt und abgestimmt werden müssen auf zwei Faktoren:

- Welche Art und welcher Umfang an Beteiligung sind sinnvoll? Hier ist die Organisationskultur und die anstehende Veränderung in den Blick zu nehmen.
- In welcher Phase befindet sich das Veränderungsprojekt? Welche konkreten Ziele sind mit den Instrumenten verbunden?

Eine Methodenauswahl ist wichtig, zu schnell gilt das Mark Twain zugeschriebene Bonmot, dass wer als Werkzeug nur einen Hammer hat, in jedem Problem einen Nagel sehe. Achim Weiand konkretisiert das noch: „Tools

können falsche Sicherheit geben oder sogar zu einem Veränderungsoptimismus führen, weil man ja anscheinend das richtige Werkzeug hat. Das Problem und die Menschen geraten vor lauter Tools ebenso aus dem Blick wie der gesunde Menschenverstand."[73]

6.9.1 Beteiligung im Veränderungsprozess

Wie an anderer Stelle bereits erwähnt, ist die Beteiligung der betroffenen Personen in dem Veränderungsprozess ein wichtiger Faktor für den Erfolg. Es gibt aber auch Grenzen, denn Beteiligung kostet Zeit.

Es gibt Veränderungsprojekte, die eher direktiv gesteuert werden müssen, weil es eine hohe zeitliche Dringlichkeit gibt („Change for survival"). Andererseits verspricht eine eher indirekte Steuerung eine höhere Nachhaltigkeit in der Veränderung („Change for excellence").

Achim Weiand differenziert hier: „Es gibt allerdings nicht die eine Art von Beteiligung, sondern Abstufungen von Beteiligung. Formal geringe Einflussmöglichkeiten bieten der Flurfunk und das Küchenkabinett als Gespräche unter Kollegen. […] Je formaler man Mitarbeiter einbindet, desto höher werden ihre direkten Einflussmöglichkeiten."[74]

Reinhard Nagel hat hierzu ein Abfrageraster entworfen. Er sieht fünf Kriterien, zu der jeweils drei Optionen vorliegen und deren Auswahl Auskunft zur passenden Beteiligungstiefe gibt. Die fünf relevanten Kriterien lauten:[75]

- Dringlichkeit
- Verständnis des Führungsteams zu Organisationsfragen und zu den bearbeitenden Fragestellungen
- Notwendige Perspektiven
- Erwarteter Widerstand
- Grad der Veränderung

6.9.2 Phasen des Veränderungsprozesses

Das bekannte 5-Phasen-Modell von Krüger basiert auf der Annahme, dass Veränderungen in Organisationen in fünf strukturierten Phasen ablaufen. Jede dieser Phasen hat spezifische Herausforderungen. Entsprechend sind Instrumente auch diesen fünf Phasen zuzuordnen, da mit jeder Phase eine bestimmte Aufgabe verbunden ist.

- „Schritt 1 – Das Problem diagnostizieren
  Um diesen Schritt umzusetzen, können wir uns verschiedener Instrumente oder Methoden bedienen. Das können zum Beispiel Dokumenten-Analysen, Wettbewerber-Analysen, eine Marktanalyse oder eine Selbstbewertung sein.
- Schritt 2 – Das Problem analysieren
  Wenn wir herausgefunden haben, welches Problem besteht, müssen wir uns dieses genauer ansehen, um es in den weiteren Schritten auch lösen zu können. Geeignetes Instrument für die Analyse des Problems kann zum Beispiel eine Prozessanalyse sein (wenn eben ein bestimmter Prozess oder ein Schritt eines Prozesses Probleme verursacht).
- Schritt 3 – Ziele formulieren und ein Konzept erstellen
  Im Anschluss gilt es, sich konkrete Ziele zu setzen, einen Budgetplan aufzusetzen sowie einen Zeitplan aufzustellen. Jetzt sollten wir Instrumente wie Kreativitätstechniken einsetzen, um auf Ideen zu kommen, wie wir die Ziele erreichen können.
- Schritt 4 – Das Konzept in die Tat umsetzen
  Instrumente wie Projektmanagement, Workshops, ggf. Team-Coachings, Inhouse-Beratung oder Prozessberatung finden schließlich Anwendung, wenn das Konzept angegangen wird.

- Schritt 5 – Das Ergebnis kontrollieren und bewerten
  Wenn wir uns zuletzt ansehen, ob wir unsere Ziele erreicht haben, können wir auf Methoden wie Mitarbeiterbefragungen, Interviews, einen Bewertungskatalog, usw. zurückgreifen.“[76]

6.10 Umstrittener Selbstoptimierungsanspruch

Der Begriff Mindset löst bei manchen ein genervtes Augenrollen aus:

- Zum einen, weil der Begriff so inflationär gebraucht wird und dabei auch begrifflich schwer zu packen ist. Gibt es das eigentlich, ein Mindset? Ist der Kaiser nicht in Wirklichkeit nackt?
- Zum anderen, weil sich hinter dem Drang nach dem richtigen Mindset ein aggressiver Optimierungsanspruch verbergen kann: Du musst dich verändern! Du kannst noch viel mehr aus dir machen! Wenn du das nicht schaffst, bist du einfach nur zu schwach! Zusammen führt beides zu Ablehnung und Verweigerung.

Jeder Mensch kann frei entscheiden, was er oder sie aus ihrem Leben macht, sich einer Optimierung zu verweigern kann zu mehr Lebensfreude führen.

Unternehmen und andere Organisationen müssen es sich hingegen leisten können, auf Optimierungen zu verzichten. Sie gehen sonst schlichtweg unter. Die Geschichte kennt unzählige Beispiele dafür.

Während Menschen sich entscheiden können, welches individuelle Mindset sie am glücklichsten und ihr Leben am erfülltesten macht, haben Unternehmen die Wahl nicht, wenn sie Bestand haben wollen. Sie müssen sich den Herausforderungen stellen, die ihnen begegnen, auch die des

Wandels. Ein Unternehmen ohne Kunden ist kein Unternehmen mehr. Eine Kirche ohne Gläubige existiert nicht mehr.
Charles Darwin lässt grüßen: „Es ist nicht die stärkste Spezies, die überlebt, auch nicht die intelligenteste, es ist diejenige, die sich am ehesten dem Wandel anpassen kann."

7 Coaching als Suche nach Sinn

7.1 Der Markt für Business-Coachings

In den letzten Jahren hat sich in Deutschland eine Coaching-Industrie entwickelt. Coachings gehören heute zu einem anerkannten und festen Bestandteil der Personalentwicklung.[77] Rund 4 Prozent der Führungskräfte lassen sich coachen.[78] Der Gesamtumsatz am deutschen Coaching-Markt belief sich 2016 bei ca. 9.000 identifizierten Coaches auf ca. 520 € Mio., man geht von ca. 10 Prozent jährlichem Wachstum aus.[79] Die Corona-Pandemie hat zu einem Umsatzeinbruch geführt, weil Präsenzformate nicht mehr möglich waren, seitdem erholt sich der Markt wieder,[80] insbesondere die digitalen Angebote.[81]

Der Markt ist insgesamt sehr unüberschaubar und kämpft vermehrt mit schwarzen Schafen, auch weil die Berufsbezeichnung Coach völlig ungeschützt ist.[82] Die Branche verändert sich durch aufkommende Coaching-Plattformen[83] und neuen KI-gestützten Angeboten.[84]

Themen, die in Business-Coachings bearbeitet werden, sind klassische Führungsthemen: Reflexion über das Führungs- oder Problemlösungsverhalten, Standortbestimmung/ Zielklärung. Recht weit oben auf der Prioritätenliste ist auch das Thema Neuorientierung/ Change.[85]

7.2 Eine „Coachingindustrie“ zur Persönlichkeitsentwicklung

Manche Inhalte eines Coachings, welches im beruflichen Kontext stattfindet, sind klar beruflich fokussiert, zum Beispiel der Umgang mit Mitarbeitenden. Andere Fragen reichen weiter ins Persönlichkeitscoaching hinein, beispielsweise auch Fragen zum Veränderungsmanagement, wenn diese zum Beispiel die eigene Einstellung betrifft.

Insgesamt hat sich im Feld der Persönlichkeitsentwicklung in den letzten Jahren eine ganze Industrie gebildet. Dabei geht es nicht nur um Coaching, sondern auch um Vorträge und diverse andere Formate, wie das Leben erfüllter, erfolgreicher und insgesamt besser sein kann.
Grundsätzlich ist es gut, wenn sich auf die offensichtliche Nachfrage von Menschen nach Unterstützung bei zentralen Lebensfragen auch Angebote finden, die helfen. Die sehr intransparente Branche muss sich aber in mehrerer Hinsicht Kritik gefallen lassen, denn wie in jeder Branche gibt es auch hier schwarze Schafe:

7.2.1 Viele Ansätze sind unwissenschaftlich

Uwe Kanning, Professor für Wirtschaftspsychologie und Kenner der Coaching-Szene hält nur weniger als 20% der ca. 30.000 Personen in Deutschland für seriös, die sich Coach nennen.[86] Oftmals würde nicht nach Standards der Wissenschaft gearbeitet: „Es wäre sinnvoll, wenn sich die Forschung damit auseinandersetzen würde, wie wirksam konkrete Methoden sind. Es geht darum, herauszufinden, welche Maßnahmen unter welchen Bedingungen nachweislich Nutzen entfalten und welche vielleicht sogar Schaden anrichten. Der gegenwärtige Zustand des Coachings ist vergleichbar mit dem früheren Wildwuchs von Therapieschulen. Da hat die Forschung schon vor Jahrzehnten die Spreu vom Weizen getrennt. Das sollte man auch mit dem Coaching machen.“[87]
Der Großteil der Coachingszene, so Florian Eckelmann, bestehe „aus Quacksalbern, die sich entweder selbst therapieren oder geldgeil“ seien.[88]

7.2.2 Notlagen werden ausgenutzt

Charlotte Raven hat in einem ein Buch über Coaching mit folgendem Untertitel verfasst: „Über eine Industrie, die

mit Manipulation Milliarden scheffelt, indem sie mit der Psyche von Menschen spielt."[89] Sie schildert, wie zum Teil persönliche Krisen, psychische Krankheiten und andere Notlagen systematisch ausgenutzt werden, um völlig überteuerte Coachingangebote zu verkaufen.[90]
Ihre Beispiele sind zum Teil haarsträubend und ethisch untragbar. Anbieter bedienten sich „Psycho-Tricks und hochgradig toxisch-manipulativem Marketing. Nicht selten werden die Betroffenen dabei nicht nur finanziell ausgenommen, sondern auch psychisch geschädigt."[91]

7.2.3 Angebote sind an der Grenze zum Betrug

Die Angebote von unzähligen Coaches, die vor allem auf Social-Media-Plattformen ihr Unwesen treiben, sind an Unglaublichkeit nicht zu überbieten: „Millionär in 6 Wochen!", „Frauenschwarm in 5 Tagen!", „Glückliches Leben nach nur einem Trainingsmodul!"
Nüchtern betrachtet, sind diese Versprechungen mit der E-Mail-Anfrage eines nigerianischen Prinzen zu vergleichen, der ein Konto braucht, wohin der seine Millionen überweisen kann und dafür ausgerechnet Sie anspricht.
So abstrus die Angebote erscheinen, es gibt eine große Nachfrage, insbesondere von Menschen, die für sich sonst keine Alternative sehen. Einmal in die Welt hineingezogen, kommen sie aufgrund diverser manipulativer Methodiken nicht mehr raus.[92]
Hinter den diversen Angeboten für ein Online-Coaching zu den unterschiedlichsten Lebensfragen steckt bei den ganz schwarzen Schafen ein Pyramidensystem: Um die immer teureren Trainings nutzen und bezahlen zu können, sollen Freunde und Bekannte angeworben werden, die man dann selbst coachen könnte.[93] Charlotte Raven schätzt, dass nur 0,4 Prozent der Partner in diesen Multi-

Level-Marketing-Netzwerken erfolgreich sind, der Rest geht leer aus.[94]
Finfluencer, die rechtlich keine Beratung anbieten dürfen, sondern formal nur ihre Meinung zum „Weg in die finanzielle Freiheit" kundtun, verdienen dazu durch lukrative Werbung für dubiose, hochriskanten Anlageplattformen.[95]
Abseits des Internets gibt es eine wachsende Szene an Vortragsrednern, die auf Firmenveranstaltungen oder auf Tournee ihre Lebensweisheiten erläutern und dabei vor allem auch das Mindset im Blick haben. Kannings Einschätzung zum Hintergrund dieser Gruppe: „Der Markt ist unübersichtlich. Es ist nicht so, dass alle etwas studiert haben. Oft kommen sie aus dem Sportbereich. Die werden dann irgendwann älter, suchen nach einer Beschäftigung und werden eingeladen zu erzählen, wie sie ihre Olympiamedaille geholt haben. Über Motivation sprechen auch ganz oft Kaufleute, die früher vielleicht Versicherungen verkauft und dabei Techniken gelernt haben, wie sie Menschen überzeugen können."[96] Als „Edutainment" sind die Veranstaltungen kurzweilig und für viele inspirierend. Letztlich ein ehrliches (Unterhaltungs-)Geschäft, wenn auch keine Wissenschaft.
Die Vorträge und Impulsreferate sind für die meisten der bekannten Szenengrößen aber nur eine Einkommenssäule und fungiert als Marketinginstrument. Zusätzlich werden Gruppencoachings angeboten sowie eigene Coachingausbildungen oder Vortragstrainings.[97] Die erstaunlich hohen Ausbildungskosten werden damit gerechtfertigt, dass die Tätigkeit als Coach oder Speaker hochlukrativ sein könne und es die Investition in die eigene Person schon Wert sei.[98] Dabei können in der Realität nur 8 Prozent aller Coaches von ihrer Coachingarbeit leben, [99] der Rest braucht eine Nebenbeschäftigung. Dazu Kanning: „Es wird oft der

Eindruck erweckt, dass [Coaches] ein gutes Einkommen haben, aber das scheint nur ein kleiner Kreis zu sein. Die Stundensätze sind extrem unterschiedlich. Die allermeisten können davon allein nicht leben. Die sind dann im Hauptberuf vielleicht Heilpraktiker oder Reitlehrerin."[100]

7.3 Coaching als Kirchenersatz

7.3.1 Spiritualität in neuem Gewand

Auffällig für mich als Pastoraltheologe ist, dass sich viele Inhalte der beschriebenen Speaker- und Coaching-Szene um theologische Fragen drehen: Erfülltes Leben, Freiheit, Selbsterkenntnis, Glück, Selbstfindung. Es geht um Sinn, letztlich auch um Spiritualität.

Daher kann ich Uwe Kannings Analyse nur zustimmen: „Früher gingen die Menschen in die Kirche, heute besuchen sie ein Seminar. […] Die Menschen hören permanent, dass sie besser essen, lieben und leben sollen, das spielt den Motivations- und Erfolgstrainern in die Hände."[101]

Charlotte Raven wird hier mit Blick auf die Angebote in der Coaching-Szene noch deutlicher: „Ich bin fest davon überzeugt, dass Spiritualität etwas ganz Wunderbares, Wertvolles, Wichtiges und Haltgebendes sein kann. Damit meine ich aber echte, tiefe Spiritualität, die nicht an Bedingungen geknüpft ist und/oder als Geschäftsmodell ausgelegt ist. Ich sehe diese Spiritualität, die wir alle mainstreammäßig als „New-Age-Spiritualität" oder auch „Moderne Spiritualität" kennen, heute äußerst kritisch, weshalb ich sie in diesem Buch detailliert beleuchte. Denn sie setzt nicht nur an Bedingungen („wenn du etwas machst, dann bekommst du ein bestimmtes Resultat"), sondern verkauft das Resultat dann auch noch für sehr viel Geld: Erleuchtung gegen Geld. Erfolg gegen Geld. Anerkennung gegen Geld. Das ist keine Spiritualität, sondern

ein knallhartes Geschäft. Oder es ist „spiritueller Narzissmus“, also eine Ausflucht in spirituelle Konzepte, um Kontrolle über sich selbst und andere zu erlangen.“[102]
Es verwundert nicht, dass auch die Sekten-Info NRW dezidiert vor manchen Coachingangeboten warnt.[103]

7.3.2 Einstellungssache ist Einstellungssache

Wenn von Change-Mindset gesprochen wird, gibt es genug Scharlatane, die solch einen Begriff religiös aufladen, um ihn unangreifbar zu machen.
Die Beschäftigung mit dem Mindset ist eine Einstellungssache. Und eine Einstellungssache ist nun einmal eine Einstellungssache. Manche möchten ihre Einstellung zum Beispiel zum Thema Veränderung verändern, andere nicht. Eine Staatsreligion ist es nicht.

7.4 Ein Gegenentwurf zum Change-Mindset

7.4.1 Menschen ohne große Bühne

Zu den Menschen auf dieser Welt, die am wenigsten Wert auf „Selbstoptimierung“ legen, gehört meine Oma. Wenn zahllose Coaches Kurse anbieten, wie „die eigene Sichtbarkeit erhöht“ werden kann, so wäre Oma ein Negativbeispiel.
Wie vielen Frauen vom Land in ihrer Generation waren und sind ihr ganz andere Dinge im Leben wichtig. Oma war wie viele andere auch immer im Hintergrund, nie auf der großen Bühne. Beispielhaft soll ihre Biographie hier skizziert werden. Auch an ihrem eher genügsamen Umgang mit Veränderung lässt sich viel lernen.

7.4.2 Kindheit auf dem Bauernhof – arbeitsreich

Meine Oma ist 1925 geboren, Paul von Hindenburg war gerade Reichspräsident geworden, Hoffnung auf langersehnte politische Stabilität war greifbar, die sollte sich aber

nicht erfüllen. Die spätere Queen Elisabeth war noch nicht geboren, auch Joseph Ratzinger noch nicht.
Sie ist das älteste von acht Kindern und ist auf einem Bauernhof im münsterländischen Beckum aufgewachsen. Ihre Jugend war von viel Arbeit geprägt. Dass man morgens ausschlafen kann, hat sie in ihrer Jugend nie erlebt. Schnell musste sie neben Aufgaben in Haus und Hof auch ihre jüngeren Geschwister miterziehen.
Den Krieg durchlebte sie zuhause, während ihre Brüder Soldaten waren. Wenn heute das Fernsehen Bilder vom Ukrainekrieg zeigt, erzählt sie davon, wie man sich damals vor Tiefflugangriffen in den Furchen auf Rübenackern versteckt hat und wie nett der ukrainische Zwangsarbeiter war, den man ihnen für Arbeiten auf dem Hof zugeteilt hatte und wie gerne dieser nach dem Krieg geblieben wäre. Kriegseinsatz, Flucht oder Vertreibung hat sie nie erlebt. Nur Arbeit, hungernde Städter und die Sorge um die Familie. Erst als die Brüder aus der Gefangenschaft wiederkamen, begann für sie ihre bescheidene Karriere.
Für Oma war immer klar, dass sie einen Landwirt heiraten wird und dann für Haushalt und Kinder zuständig sein würde. Ein anderes Schicksal war nie vorstellbar. Was aus heutiger Perspektive eng und fremdbestimmt klingt, war für sie ihre unhinterfragte Bestimmung: Sie hatte nie die Qual der Wahl. Ihr Leben wirkte in vielerlei Hinsicht vorherbestimmt, fast nie hat sie irgendetwas hinterfragt.
Wenn Ewald Fries in seinem preisgekrönten und fantastischen Buch „Ein Hof und elf Geschwister“ vom Wandel in der Landwirtschaft und der damit auch verbundenen Emanzipation der Landfrauen erzählt, dann hat Oma diese Entwicklungen noch nicht mitgemacht, sie lebte eine Generation davor.[104]

7.4.3 Ausbildung und Heirat – naheliegend

1948 begann sie eine Hauswirtschaftsausbildung auf dem Hof Luster-Haggeney im 20 km entfernten Liesborn-Göttingen. Dort lernte sie ihren zukünftigen Ehemann kennen und erstaunlicherweise stand damit fest, dass sie keine Bauersfrau werden würde. Mein Opa war nicht der Erstgeborene auf seinem Hof und weil es ein wohlhabender Hof war, studierte er Tiermedizin und war in seinem Heimatort der Landtierarzt. Er war 13 Jahre älter als meine Oma, verbrachte den Krieg als Veterinäroffizier an der Ostfront, wo es Millionen an Militärpferden zu versorgen gab.

Es ging dann alles schnell: 1949 war die Ausbildung beendet, 1950 wurde geheiratet, 1951 der erste Sohn, mein Vater geboren. Oma blieb direkt in Liesborn-Göttingen, hat dann 75 Jahre ihres Lebens dort gewohnt. Von der Festgesellschaft auf dem alten Hochzeitsfoto lebt bis auf meine Oma heute fast keiner mehr, sie hat alle überlebt.

Bei dem vielen Alltag, den meine Oma in ihren bislang 98 Lebensjahren erlebt hat, sticht eine Anekdote heraus, von der sie oft berichtet hat. Franz Luster-Haggeney, ihr Ausbildungschef, war auch Landrat im Kreis Beckum und Mitglied im Zonenbeirat der britischen Zone. Er war befreundet mit Konrad Adenauer, der 1948-1949 dem Parlamentarischem Rat vorstand, in dem das Grundgesetz auf den Weg gebracht wurde. Adenauer war noch kein Kanzler, aber schon eine bekannte Persönlichkeit. Oma erinnerte sich oft daran, dass Adenauer zu Besuchen auf den Hof Luster-Haggeney kam und sie dann noch spät abends Waffeln für die Herren gebacken haben. Nicht verwunderlich wird sein, dass Oma Zeit Ihres Lebens nie eine andere Partei als die CDU gewählt hat.

7.4.4 Familienphase – klassisch

1953 wurde noch mein Onkel geboren, bei zwei Kindern blieb es dann. Für damalige Zeiten und das gesellschaftliche Umfeld eine geringe Kinderzahl, die Gründe dafür kenne ich nicht.

Während mein Opa die Nutztiere der Umgebung versorgte und mit seinem Motorrad die Höfe besuchte, kümmerte sich Oma um Haushalt und Erziehung.

Wie es in westfälischen Dörfern üblich war und ist, ist das wichtigste gesellschaftliche Ereignis des Jahres das Schützenfest. Einmal in ihrem Leben stand Oma dann noch auf der großen Bühne: 1955 hat der örtliche Bäckermeister sie zu seiner Schützenkönigin auserkoren.[105] Im Jahr 2005 war sie entsprechend Goldkönigin im Ort, ein Amt, dass sie mit ähnlicher Erhabenheit wie ihre um ein Jahr jüngere englische Mit-Königin ausgefüllt hat.

7.4.5 Plötzlich Witwe – Neuanfang

Ich habe meine Oma nie ein schlechtes Wort über „Vati" reden hören. Ich selbst habe ihn nie kennengelernt. Er starb 1972 nach langer Krankheit an einem Lungenleiden. Ein harter Schicksalsschlag.

Oma wurde mit Mitte Vierzig Witwe. Die beiden Söhne waren aus dem Haus, im Studium und in der landwirtschaftlichen Ausbildung. Da mein Opa als Selbstständiger keine große Rente bekam, war meine Oma gezwungen, nochmal einen beruflichen Anfang zu wagen und begann eine Ausbildung zur Krankenschwester. Fast 20 Jahre hat sie noch in diesem Beruf gearbeitet. Das hätte sie sich als junge Frau nie vorstellen können, wie sie öfter erwähnte. Die Zeit, in der mein Vater im Studium war und mein Onkel auf seinem Hof lebte, den er von kinderlosen Verwandten übernommen hat, lebte sie allein im Haus, am

Wochenende kam dann mein Vater dazu. Sie arbeitete viel. Von außergewöhnlichen Reisen oder besonderen Ereignisse weiß ich nichts. Regelmäßig besuchte sie ihre Mutter und ihren ältesten Bruder, der noch zu Hause wohnte, und unterstützte dort. Die Frage der Hofnachfolge gestaltete sich dort schwierig. Die Rolle, die man für ihren Bruder vorgesehen hatte, konnte dieser nicht erfüllen.
Alles ging seinen Gang. Schon zu der Zeit war der große Gemüse- und Ziergarten ein wichtiges Betätigungsfeld meiner Oma. Einfach so Freizeit haben, das war eher verpönt. Bis sie sich einfach zum Nichtstun in den Sessel setzen konnte, musste sie noch sehr, sehr alt werden.
Eine wichtige Säule in ihrem gesamten Leben war ihr Glaube. Ihr ganzes Leben, bis zur Corona-Pandemie, gehörte der sonntägliche Kirchgang dazu. Für sie war das aber nicht nur gesellschaftliche Folklore oder soziale Pflicht, sondern inniges Bedürfnis und Teil ihres Gebetslebens und ihrer ihr eigenen Spiritualität.
Es gab keine Klassenarbeit oder Klausur in meinem Leben, für deren Gelingen keine Kerze angesteckt wurde, unzählige Male wurde mir versichert wie viel sie für mich und alle anderen in der Familie beten würde, die vielen Heiligenbilder in ihrem Zimmer hatten alle ihre Bedeutung und mit Überzeugung und Zuversicht wurde der Heilige Antonius um Fürsprache gebeten, wenn mal wieder etwas verloren war.
Nichts an ihrer Religiosität war aufgesetzt oder anbiedernd. Vielleicht aus theologischer Perspektive naiv und kindlich, aber vor allem voller Vertrauen. Oma hat nie mit sich gehadert, hatte nie Angst vor Einsamkeit, musste sich nie beweisen, niemand anderes beeindrucken. Ohne ihren tiefen, ehrlichen Glauben und die daraus kommende Orientierung kann man ihr ganzes Leben nicht verstehen.

7.4.6 Als Teil einer neuen Familie – immer dabei

Für meine Oma war nach dem Tod meines Großvaters klar, dass sie nie wieder heiraten würde. Das war für sie undenkbar. Als ich sie diesbezüglich mal gefragt habe, schaute sie mich nur verständnislos an.

Als mein Vater Ende der Siebziger mit seiner späteren Frau begann, sein Elternhaus umzubauen, gehörte Oma da wie selbstverständlich zum Haushalt. Sie hatte mit einem Schlafzimmer, einem Badezimmer und einem Wohnzimmer drei eigene Räume, den Rest teilte sie sich mit uns. Sie verstand sich als Teil der Familie ihres Sohnes, sie wollte diese unterstützen und auch dort dabei sein. Als Kind wäre es für mich völlig undenkbar gewesen, dass Oma einen neuen Partner kennenlernen würde.

Sie hatte viele gesellschaftliche Kontakte, die für Frauen wie sie üblich waren: einen Handarbeitsclub, einen Kegelverein, enge Verbindungen zur Nachbarschaft, die Landfrauen, aber auch die Unterstützung im Haushalt der Familie ihres Sohnes auf dem 1 km entfernten Hof oder das Engagement als Kochfrau beim örtlichen Jugendferienlager.

Irgendwelche herausgehobenen gesellschaftlichen Ämter oder Verantwortlichkeiten gab es nie. Das hat sie auch nie als für sich vorgesehen erachtet. Oma war nie jemand, die es als nötig ansah, Initiative zu ergreifen. Sie hat zeitlebens sehr konform Erwartungen erfüllt.

1988 starb mit 88 Jahren ihre Mutter, zu der sie zeitlebens ein inniges Verhältnis hatte. Meine Oma war schon Rentnerin, als sie das erste Mal in ein Flugzeug stieg, ihre weiteste Reise war über lange Jahre die Hochzeitsreise in den Schwarzwald gewesen, erst viel später ging es mal auf die Kanaren.

Meine Uroma war da noch ortsgebundener. Kurz vor Ihrem Tod berichtete sie wehmütig, dass sie doch gerne in ihrem Leben einmal das 40 km entfernte Münster mit dem Dom besucht hätte. So weit ging ihr Radius in 88 Jahren nie.

Meine Schwester und ich sind mit unserer Oma im Haus aufgewachsen. Oma war immer da. Entweder im Garten, im Keller oder in der Küche. Natürlich war Oma auch oft anstrengend: Sie wollte immer alles wissen, auch wenn es sie nichts anging. Sie machte sich um vielerlei Dinge Sorgen, was das ein oder andere Mal zu Augenverdrehen führte und so manches Mal bemerkte meine Mutter, dass sie beim Kochen doch noch korrigiert wurde. Den hauswirtschaftlichen Fullservice, den ich in meiner Jugend genossen habe, hat entsprechend auch Konsequenzen gehabt. Ich erinnere mich an eine Gegebenheit im ersten Studiensemester im Wohnheim, wo ich mit einem ghanaischen Austauschstudenten gemeinsam vor einer Waschmaschine stand und wir beide – aus unterschiedlichen Gründen – nicht wussten, wie wir diese bedienen sollten.

Oma konnte auch über sich selbst lachen. Zu Ihrem 80. Geburtstag haben ihre Enkel sie bei einer für solche Veranstaltungen typischen Darbietung auf die Schüppe genommen. Unter dem Motto „Stiftung Omatest“ wurden Charaktereigenschaften von ihr in fünf verschiedenen Kategorien unter die Lupe genommen, zuweisen auch ganz frech: Soziale Kontakte, Familienfreundlichkeit, Arbeitsverhältnisse, Aktualität, Gesundheit und Sportlichkeit. Oma hat sich köstlich amüsiert.

Über anderes konnte sie nicht lachen, da hörte für sie der Spaß auf: Zum Schützenfest muss der Garten piccobello gepflegt sein, was sollten sonst die Nachbarn denken. Im Winter muss man sich immer warm anziehen, sonst wird

man krank. Brot ohne „die gute Butter“ ist möglich, aber sinnlos und den Film „Das Leben des Brian“ kannte sie Gott sei Dank nicht.

7.4.7 Kleinere Kreise – die Kräfte schwinden

Die bleibende Haupterinnerung an meine Oma ist ihre Zeit als rüstige Rentnerin ihn ihren Siebziger Jahren. Oma fuhr Auto, arbeitete unermüdlich im Garten oder im Haus, fuhr jedes Jahr einmal mit Freundinnen in den Urlaub und an ihrem Geburts- oder Namenstag klingelte unentwegt das Telefon. Oma war nie krank, musste nie ins Krankenhaus. Zu ihrer sieben Jahre älteren, damals auch sehr rüstigen Nachbarin sagte sie, dass beide „immer an der Hacke bleiben“ müssten. Wenn sie mit der Arbeit im Garten oder im Haus aufhören würden, dann ginge es dem Ende entgegen.

Die Kreise, in denen meine Oma sich bewegte, wurden in den letzten Jahren immer kleiner. Irgendwann mit weit über Achtzig verzichtete sie auf das Auto, ein paar Jahre später auch aufs Fahrrad. Aus dem Kegelverein wurde eine Gruppe, die sich nur noch zum Essen traf, auch diese wurde immer kleiner, jetzt ist Oma die letzte der Runde.

Die Anrufe an Geburtstagen wurden weniger, die unzähligen Beerdigungen, die Oma im Laufe der Jahre besuchte, zollten Tribut. Bis auf eine jüngere Schwester hat sie auch alle ihre Geschwister überlebt. Nach Corona konnte sie auch den Kirchgang nicht mehr aufnehmen, Besuche bei ihren Enkelkindern in fremden Städten sind auch nicht mehr möglich.

Irgendwann hat sie es auch nicht mehr in den Garten geschafft, dann auch nicht mehr in den Keller. Ein Rollator hielt Einzug.

Nach einem glimpflich verlaufenden Sturz im Oktober 2023 ist Oma mit 98 Jahren ins Seniorenheim umgezogen und aus dem Rollator wurde ein Rollstuhl. Ähnlich wie Papst und Queen empfängt sie jetzt Audienzen, freut sich über Besuch, wobei die Zeit von langen Gesprächen und tiefgründigen Diskussionen vorbei ist. Oma guckt und hört gerne zu, das reicht.
Die Kreise sind immer kleiner geworden. „Hat der liebe Gott mich vergessen?" fragt sie, gleichzeitig merkt sie, dass es mit ihr zu Ende geht: Nicht in einem Gefühl von Unzufriedenheit, sondern in der zufriedenen Erkenntnis, dass sich für sie und ihr Leben ein Kreis schließt.
Der weihnachtliche Gesangsauftritt ihrer Urenkeltöchter ist aber etwas, von dem sie lange zehrt. Wie lange das ist, das weiß nur der liebe Gott. Ihr selbstgeschriebener Zettel mit „Wenn mir etwas zustößt, bitte keine Schläuche.", den sie im Portemonnaie trug, ist schon vor längerer Zeit durch eine richtige Patientenverfügung ausgetauscht worden.

7.4.8 Rückblick – bislang noch vorläufig

Der Tod meiner Oma wird traurig, aber nicht tragisch. Die Tränen werden dann schnell trocknen. Niemand würde zu behaupten wagen, dass sie mit 98+x Jahren kein erfülltes Leben gehabt haben wird.
Aber wenn man die Werbesprüche liest, die unzählige Persönlichkeits- oder Erfolgscoaches für ein glückliches Leben in die Welt schicken, dann hat meine Oma ziemlich viel falsch gemacht: Wenig Potential genutzt, wenig selbst in die Hand genommen, viel im Hintergrund geblieben und die Bühne des Lebens vermieden.
Hat Oma sich sträflich treiben lassen in ihrem Leben und eigentlich nur Erwartungen anderer erfüllt, wie solche Coaches sagen könnten? Oder ist Gottvertrauen der

Grund, dass sich vieles in ihrem Leben für sie so gefügt hat?
Ist Oma eine unemanzipierte Frau, getreu dem gehässigen Spruch „Wer sich nicht wehrt, endet am Herd“? Oder ist Oma, die mehr als 50 Jahre als Witwe und fast 20 Jahre vollzeitbeschäftigt war, dann doch eine sehr unabhängige Frau und hat ihr Leben selbst bestimmt? Ansichtssache.
Wahrscheinlich wäre Oma aber keine gute Führungskraft gewesen. Nur Gottvertrauen wäre in unruhigen Zeiten etwas wenig gewesen und ein paar mehr Ambitionen und Ellbogen hilfreich.
Oma war auch nie gut für Veränderungen zu haben. „Thomas, muss das sein?“ war oft die Antwort, wenn es nach Südafrika oder aufs Segelschiff gehen sollte. Wenn die Antwort dann aber „Ja“ lautete, war es dann auch in Ordnung. Ihr blieb ja immer, für mein Wohlergehen zu beten.
Wenn der Lebensanspruch von Steve Jobs darin bestand, „eine Delle ins Universum zu schlagen“, dann ist diese bei meiner Oma wahrscheinlich zumindest auf dem ersten Blick bei einer sehr, sehr kleinen geblieben.

7.4.9 Die zweite Oma

Übrigens ist die Biografie meiner anderen Oma, die im Jahr 2014 mit 92 Jahren verstorben, fast haargenau gleich. Es gibt nur zwei Unterschiede: Ihr Mann war der älteste Sohn, daher heiratete sie auf einen Bauernhof ein und sie hatte vier Kinder, nicht zwei. Alles andere war identisch, fast bis ins Detail.
Und etliches ähnelt dem Leben vieler anderer unscheinbarer Frauen auf dem Land eben dieser Generation, für die die Kriterien eigener Wikipedia-Einträge ganz bestimmt nicht zutreffen.

7.4.10 Schwester Mary Paule

Welchen Impuls man geben muss, damit das Universum eine Delle bekommt, das kann in komplexen Systemen niemand genau vorhersagen.

Mich persönlich hat noch eine dritte religiöse Frau vom Land aus dieser Generation geprägt, die zeitlebens unscheinbar bleiben wollte und trotzdem eine ganz schön große Delle hinterlassen hat.

Ich habe wie anfangs erwähnt 2002/03 einen Freiwilligendienst als Missionar auf Zeit in einer großen Sozialeinrichtung der Missionsschwestern vom kostbaren Blut in Südafrika gemacht.

Eine meiner Chefinnen dort war Schwester Mary Paule Tacke cps. Sr. Mary Paule war zu meiner Zeit dort 70 Jahre alt. Sie kam gebürtig aus dem sehr ländlichen Idaho in den USA, trat dort in eine Ordensgemeinschaft ein und arbeitete seit Anfang der fünfziger Jahre ununterbrochen in Südafrika, lange als Lehrerin und Direktorin einer Schule für Kinder mit Behinderungen.

Nach Ihrer Pensionierung gründete sie ein Kinderheim für Aids-Waisen und widmete all ihre Energie dieser Einrichtung.[106] Sr. Mary Paule war rund um die Uhr auf den Beinen, hatte Humor aber auch die Strenge einer alten Schuldirektorin. Sie mag nach modernen Maßstäben keine perfekte Managerin gewesen sein, aber was sie bewegt hat, war beeindruckend.

Sie gönnte sich nur eine halbe Stunde Ruhe und Besinnung am Tag, das war der Gottesdienst der Kommunität am frühen Morgen, den sie regelmäßig auch schon nach der Kommunion verließ, da die Arbeit wartete. Ich habe sie mal gefragt, ob sie diese Zeit am Morgen nicht auch besser für ihre Pflichten nutzen könnte, aber sie entgegnete, das ohne diesen Gottesdienst für sie gar nichts möglich wäre.

Sr. Mary Paule war eine sehr bescheidene Frau, die die große Bühne nicht mochte und still das tat, was sie für wichtig hielt. Im Jahr 2014 ist sie mit 82 Jahren auf tragische Weise ums Leben gekommen, als sie bei einem Raubüberfall auf ihr Auto entführt und anschließend stranguliert wurde.[107]

Sr. Mary Paule hat übrigens keinen Wikipedia-Eintrag, den hätte sie auch nie gewollt.

8 Über Vertrauen zu Resilienz und Veränderungsfähigkeit

Meine Oma hat jede Veränderung in ihrem Leben mitgemacht. Sie hat bei Neuem nie Hurra geschrien, aber Veränderungen immer akzeptiert. Entweder, weil sie die Notwendigkeit verstanden hat. Oder, weil Sie das Vertrauen in andere hatte, dass deren Entscheidungen für eine Veränderung richtig seien.

Der Management-Vordenker Peter Senge hat ein Hauptproblem beim Change-Management mal auf den Punkt gebracht: „People don't resist change, they resist being changed."

Daran schließt sich die Frage an, wie Menschen das Gefühl bekommen können, sich nicht als Objekte der Veränderung wahrzunehmen, sondern als Subjekte, die selbst Veränderungen mitsteuern können. Dann könnte man sich viel Veränderungsarbeit sparen.

Es gibt aber auch oft den Fall, wo nicht alle gemeinsam Subjekt sein können. Dann braucht es Vertrauen: Vertrauen in die Unternehmensleitung, aber auch das Unternehmen an sich.

8.1 Nicht vertrauenswürdig

Eine aktuelle Allensbacher-Umfrage hat nach dem Vertrauen in verschiedene gesellschaftliche Organisationen und Institutionen gefragt.

Ganz unten auf der Rangliste steht „die Kirche" mit nur 24 Prozent, die ihr „sehr viel" oder „ziemlich viel" Vertrauen zusprechen. Direkt davor liegen „große Wirtschaftsunternehmen" mit 34 Prozent. Sogar die oftmals geschmähte Bundesregierung oder die Zeitungen gelten als vertrauenswürdiger. Andere Umfragen, wie zum Beispiel das

Forsa-Vertrauensranking, zeigt ähnliche Werte.[108] Zwei Dinge sind auffällig:

8.1.1 Vertrauen ist eine Frage von Nähe

Das Misstrauen bezieht sich nur auf „große Wirtschaftsunternehmen". „Mittlere und kleinere Unternehmen" genießen mit 82 Prozent ein ausgesprochen hohes Vertrauen. Je anonymer Unternehmen sind, je weniger persönliche Schnittstellen es gibt, desto geringer ist das Vertrauen.[109]
Die Aussage gilt auch für die Kirche: Das Vertrauen und die Verbundenheit mit den lokalen Akteuren von Kirche wird deutlich höher gesehen als das zur Kirchenleitung.[110]

8.1.2 Konstant niedrige Vertrauenswerte

Anders als bei der Umfrage in 2022 lagen die großen Wirtschaftsunternehmen im Jahr 2020 noch auf dem letzten Platz, diesen haben nun die Kirchen eingenommen. Das geschah aber weniger, weil das Vertrauen in Unternehmen gewachsen ist, sondern eher, weil das in Kirchen sank.[111]
Am aktuellen Misstrauen zur Kirche mag der Missbrauchsskandal eine große Rolle spielen. Die Vertrauenswerte für die Kirchen waren aber auch schon in den letzten drei Jahrzehnten nie hoch. Seit 1991 lag das Vertrauen nie bei über 41 Prozent.[112] Das Vertrauensproblem sitzt also wohl tiefer.

8.1.3 Gesellschaftliches Gesamtproblem

Fehlendes Vertrauen wird aktuell als ein gesellschaftliches Gesamtproblem und damit auch eine Gefahr für die demokratische Grundordnung angesehen.[113] Der Hinweis soll einzelne Institutionen nicht aus ihrer Verantwortung für eigene Vertrauensarbeit nehmen, sondern eher die Gesamtproblematik aufzeigen. Auch gesamtgesellschaftlich gilt: Ohne Vertrauen lassen sich die verschiedenen Krisen

mit den dafür nötigen Veränderungen in einer VUCA-geprägten Welt nicht bewältigen.[114]

8.2 Von Vertrauen zu Resilienz

Hier ist auch eine aktuelle Studie vom Institut der deutschen Wirtschaft zum Vertrauen in Unternehmen klar: „Langfristig werden vor allem solche Organisationen erfolgreich sein, die es schaffen, sich an die wandelnde Umwelt besser anzupassen, in dem sie nicht zuletzt auf Vertrauen setzen."[115] Als konkreten Schritt in diese Richtung verweist die Studie auf die ISO-Norm zur organisationalen Resilienz.[116]

Die Norm führt neun branchenübergreifende Handlungsfelder zur Steigerung der organisationalen Resilienz auf:

- „Geteilte Vision und klares Ziel.
  Eine resiliente Organisation teilt auf allen Hierarchieebenen eine gemeinsame Vision, gemeinsame Ziele und Werte in Hinblick auf den Nutzen von Resilienzmanagement.
- Umfeld verstehen und beeinflussen.
  Eine resiliente Organisation versteht die internen und externen Systeme, in denen sie sich bewegt, und schafft demzufolge Möglichkeiten zur Einflussnahme.
- Effektive und ermutigende Führung.
  Eine resiliente Organisation besitzt eine Führungskultur, die Führung auch in Perioden der Unsicherheit und der Veränderung ermöglicht.
- Resilienzfördernde Kultur.
  Eine resiliente Organisation hat gemeinsame resilienzfördernde Überzeugungen und Werte, positive Einstellungen und Verhaltensweisen, die fest in jedem/jeder Einzelnen verankert sind.

- Information und Wissen teilen.
  Die Mitglieder einer resilienten Organisation teilen ihre Informationen und ihr Wissen. Lernen aus Erfahrung und aus Fehlern wird unterstützt.
- Verfügbarkeit von Ressourcen.
  Eine resiliente Organisation entwickelt Ressourcen (z. B. qualifizierte MitarbeiterInnen, Anlagen, Informationen, Technologie etc.), die die vulnerablen Stellen der Organisation abdecken und eine schnelle Anpassung an veränderte Umstände ermöglichen.
- Koordinierte Unternehmensbereiche.
  Die verschiedenen Unternehmensbereiche einer resilienten Organisation werden definiert, entwickelt und koordiniert, so dass sie gemeinsam an den strategischen Zielen der Organisation arbeiten. („Unternehmensbereiche“ umfasst in diesem Sinne z. B. HR, QR, BGM, Krisenmanagement, IT, …)
- Kontinuierliche Verbesserung fördern.
  Eine resiliente Organisation evaluiert ihre Ergebnisse, um von Erfahrungen zu lernen und Chancen zu erkennen.
- Veränderung antizipieren und zu managen.
  Eine resiliente Organisation erkennt zukünftige Veränderungen früh, kann damit umgehen und reagiert angemessen.“[117]

8.3 Mit Resilienz zu Veränderungsfähigkeit

Resilienz oder Robustheit darf nicht auf Widerstandsfähigkeit reduziert werden. Es reicht nicht aus, wenn eine Organisation wie ein Boxer „einstecken“ kann, also mit

Einschlägen oder temporären Krisen klarkommt und dann wieder Kraft für die nächste Runde findet.
Es geht in Verbindung mit dem Anspruch an Veränderungsfähigkeit darum, dass der Boxer in der Lage ist, Fechten zu lernen, weil sich die Spielregeln ändern können. Das Verständnis von Resilienz oder Robustheit muss das einschließen.

8.4 Zurück zum Mindset

Ein Chefingenieur eines deutschen Automobilkonzerns, Mitte Vierzig, klagte Sebastian Wächter sein Leid: „Sebastian, ich bin Verbrenner. Ich habe mich schon in meinem Studium mit Verbrennungsmotoren beschäftigt. Das mache ich schon mein ganzes Leben lang und ich kann das richtig gut. Und jetzt soll ich Elektromotoren konstruieren? Das kann ich nicht!“[118]
Da war mal mehr Selbstvertrauen. Nicht nur in Entenhausen, wo für Daniel Düsentrieb klar ist: „Dem Ingenieur ist nichts zu schwör“. Er selbst ist sogar Namensgeber für einen Innovationspreis geworden.[119] Im Filmklassiker „Die tollkühnen Männer in ihren fliegenden Kisten“ von 1965, der im Jahr 1910 die Anfänge der Luftfahrt beschreibt, ist sich Gerd Fröbe als Oberst Manfred von Holstein sicher: „Ein deutscher Ingenieur kann alles!“[120] Und wenn meine Oma mit Mitte Vierzig nochmal als Krankenschwester eine Zweitkarriere beginnt, können andere sich auch in Elektrotechnik einarbeiten.

9 Epilog: Außer Spesen nix gewesen?

Der zitierte Chefingenieur wäre mit der Erwiderung nicht zufrieden, denn auch mehr Selbstvertrauen löst sein Problem nicht. Mit dem Technologiewandel ist er kein Experte mehr und büßt an Status ein. Sein Problem löst nur harte Arbeit und ein damit verbundener eigener Kompetenzaufbau zur neuen Antriebstechnologie. Das nimmt ihm keiner ab.

Wenn Begriffe wie „Change" oder „Mindset" fast schon gehässig kritisiert werden, dann mit dem Unterton, dass fälschlicherweise suggeriert würde, dass die Einstellung zur anstehenden Herausforderung allein diese schon lösen würde.

Das ist natürlich nicht der Fall: Um extreme sportliche Leistungen zu erreichen, braucht es zwingend die richtige mentale Einstellung, aber anstrengend ist es trotzdem. Und Ikarus hatte bestimmt den richtigen „Mindset", um zu fliegen, ist aber trotzdem ins Meer gestürzt. Tausende Alchimisten haben sich im Mittelalter erfolglos an der Goldherstellung versucht, trotz Willenskraft hat es nicht geklappt. Eine Garantie auf Erfolg gibt es nicht.

Es gibt keinen mentalen Zaubertrick, nur Methoden, die unterstützen. Und um veränderungsfähig zu sein, braucht es in der Organisation zusammenfassend drei Dinge:

- Gute Führungsarbeit mit einem passenden Führungsstil
- Bereitschaft zu Veränderungen, damit verbunden Lust auf Neues
- Ambitionen, die dazu führen, die für Veränderungen benötigte Kraft aufzuwenden und Risiken einzugehen

Um ein Zitat von Schopenhauer abzuwandeln: Mindset ist zwar nicht alles, aber ohne Mindset ist alles nichts.

Quellen und Literatur

[1] Vgl. de Nocker, Thomas: Unternehmergeist beim Ultratriathlon. Was Ausdauersport über Start-ups lehrt – ein Erfahrungsbericht. 2023.

[2] Vgl. zdfheute (Hg.): Umfrage: Vertrauen in Kirche nimmt weiter ab. 14.11.2023. Online unter: https://www.zdf.de/nachrichten/panorama/kirche-umfrage-religion-austritte-evangelisch-katholisch-100.html mit Verweis EKD (Hg.): Wie hältst du's mit der Kirche? Zur Bedeutung der Kirche in der Gesellschaft Erste Ergebnisse der 6. Kirchenmitgliedschaftsuntersuchung. 2023. Online unter: https://kmu.ekd.de/fileadmin/user_upload/kirchenmitgliedschaftsuntersuchung/PDF/Wie_h%C3%A4ltst_du%E2%80%99s_mit_der_Kirche_%E2%80%93_Zur_Bedeutung_der_Kirche%E2%80%93in%E2%80%93der%E2%80%93Gesellschaft_KMU_6.pdf

[3] Vgl. Roland Berger (Hg.): Robuste Organisationen. Wie Sie jetzt den Erfolg für ungewisse Zeiten sichern. In: Think:Act Magazin 3. 2021.

[4] Vgl. ebd.

[5] Wolf, Thorsten: Komplex vs. Kompliziert. 02.09.2016. Online unter: https://www.agile4work.de/post/2016/09/02/komplex-vs-kompliziert

[6] Anderson, Janet: Warum Daten allein nicht für valide Prognosen reichen. Margaret Heffernan über zuverlässige Prognosen. 13.07.2021. Online unter:

https://www.rolandberger.com/de/Insights/Publications/Margaret-Heffernan-%C3%BCber-zu-verl%C3%A4ssige-Prognosen.html

[7] Heller, Jutta: Resilienz in Organisationen: Sicherheit stärken, Risikofaktoren wahrnehmen, Flexibilität und Anpassung fördern. In Wirtschaftspolitische Blätter 2/2018. S. 306

[8] Auch im folgenden vgl. Roland Berger (Hg.): Robuste Organisationen. Wie Sie jetzt den Erfolg für ungewisse Zeiten sichern. In: Think:Act Magazin 3. 2021.

[9] Auch im folgenden vgl. ebd.

[10] Vgl. Schneider, Christopher: Führung und Komplexität: Gut entscheiden in undurchsichtigen Situationen. 11.07.2018. Online unter: https://www.digi-comp.ch/blog/2018/07/11/fuehrung-und-komplexitaet-gut-entscheiden-undurchsichtigen-situationen

[11] Vgl. Vatikan-News (Hg.): Anteil der Katholiken an Weltbevölkerung leicht gesunken. 20.10.2023. Online unter: https://www.vaticannews.va/de/vatikan/news/2023-10/statistik-kirche-katholisch-priester-orden-glaube-fides-vatikan.html

[12] Vgl. Gutmann, David; Peters, Fabian: #projektion2060 - Die Freiburger Studie zu Kirchenmitgliedschaft und Kirchensteuer. Analysen - Chancen – Visionen. 2021.

[13] Vgl. EKD (Hg.): Wie hältst du's mit der Kirche? Zur Bedeutung der Kirche in der Gesellschaft Erste Ergebnisse der 6. Kirchenmitgliedschaftsuntersuchung. 2023. Online unter: https://kmu.ekd.de/fileadmin/user_upload/kirchenmitgliedschaftsuntersuchung/PDF/Wie_h%C3%A4ltst_du%E2%80%99s_mit_der

Kirche%E2%80%93_Zur_Bedeutung_der_Kirche%E2%80%93in%E2%80%93der%E2%80%93Gesellschaft_KMU_6.pdf oder auch Kläden, Tobias: Christen in Deutschland: In Zukunft eine Minderheit und trotzdem wichtig. 27.12.2023. Online unter: https://www.kirche-und-leben.de/artikel/christen-in-deutschland-in-zukunft-eine-minderheit-und-trotzdem-wichtig?fbclid=IwAR3VfmykyVHHYa0UHxiam3w5c-lp1Cc5V-d1A6FTudoIwEYSQgz8WVx_B8I

[14] Vgl. manager magazin (Hg.): Witze über Volksrepublik - JPMorgan-Chef Dimon muss gegenüber China zurückrudern. 24.11.2021. Online unter: https://www.manager-magazin.de/unternehmen/banken/jp-morgan-chef-jamie-dimon-muss-gegenueber-china-zurueckrudern-a-15e3d58e-b8e2-4ec6-a37b-a3c030416ada

[15] Feldhoff, Norbert: „Pastoral geht nicht ohne Geld“. Ein Gespräch mit dem Kölner Generalvikar Norbert Feldhoff. In: Herder Korrespondenz 58/1 (2004) S. 16–20. S. 18

[16] Vgl. Schick, Ludwig: Kirche als ältester Global Player. 04.09.2017. Online unter: https://weltkirche-blog.katholisch.de/klartext/2017/09/04/kirche-als-aeltester-global-player/

[17] Vgl. Collet, Giancarlo: ... bis an die Grenzen der Erde: Grundfragen heutiger Missionswissenschaft. 2002.

[18] Sturm, Andreas: Ich muss raus aus dieser Kirche: Weil ich Mensch bleiben will. Ein Generalvikar spricht Klartext. 2022. Buchrücken.

[19] Sturm, Andreas: Ich muss raus aus dieser Kirche: Weil ich Mensch bleiben will. Ein Generalvikar spricht Klartext. 2022. S. 173

[20] Vgl. Kirche und Leben (Hg.): Keine Priesterweihe: Priester pilgern von Gerleve nach Billerbeck - 2023 und 2024 erstmals keine Neupriester im Bistum Münster. 29.05.2023. Online unter: https://www.kirche-und-leben.de/artikel/keine-priesterweihe-priester-pilgern-von-gerleve-nach-billerbeck

[21] Vgl. EKD (Hg.): Wie hältst du's mit der Kirche? Zur Bedeutung der Kirche in der Gesellschaft Erste Ergebnisse der 6. Kirchenmitgliedschaftsuntersuchung. 2023. Online unter: https://kmu.ekd.de/fileadmin/user_upload/kirchenmitgliedschaftsuntersuchung/PDF/Wie_h%C3%A4ltst_du%E2%80%99s_mit_der_Kirche_%E2%80%93_Zur_Bedeutung_der_Kirche%E2%80%93in%E2%80%93der%E2%80%93Gesellschaft_KMU_6.pdf

[22] Vgl. Ulrich Hemel: Kirche ignoriert Bereiche, in denen sie noch Erfolg hat. 27.12.23. Online unter: https://www.katholisch.de/artikel/49361-ulrich-hemel-kirche-ignoriert-bereiche-in-denen-sie-noch-erfolg-hat?fbclid=IwAR2SHf4z-Yzjb7bHIJtPGpj8xncqC7Pcss12OVPEy--VvRev5b7SO-VDnRcI

[23] Heller, Jutta: Resilienz in Organisationen: Sicherheit stärken, Risikofaktoren wahrnehmen, Flexibilität und Anpassung fördern. In Wirtschaftspolitische Blätter 2/2018. S. 306 mit Verweis auf von der Reith, Frank; Lohmer, Mauritius: Systemisches Change-Management Dimensionen der Wirksamkeit, in: Wimmer, Rudolf et. al. (Hg.), Beratung im dritten Modus. 2014. S. 148–172

[24] Vgl. Statista (Hg.): Anzahl der Beschäftigten der evangelisch verfassten Kirche nach Geschlecht in den Jahren 2003 bis 2022. Online unter: https://de.statista.com/statistik/daten/studie/37003/umfrage/hauptamtlich-beschaeftigte-in-der-evangelisch-verfassten-kirche/ sowie DBK (Hg.): Katholische Kirche in Deutschland – Zahlen und Fakten 2010/11. Online unter: https://www.dbk.de/fileadmin/redaktion/Zahlen%20und%20Fakten/Kirchliche%20Statistik/Allgemein_-_Zahlen_und_Fakten/Zahlen-Fakten10-11-de.pdf

[25] Vgl. katholisch.de (Hg.): BKU: Kirche hat als Arbeitgeber viel Attraktivität verloren. 29.06.2022. Online unter: https://www.katholisch.de/artikel/39910-bku-kirche-hat-als-arbeitgeber-viel-attraktivitaet-verloren

[26] Vgl. Vatican-News (Hg.): Pflege Angehöriger beschäftigt kirchliche Mitarbeiter. 28.03.2019. Online unter: https://www.vaticannews.va/de/kirche/news/2019-03/deutsche-bischofskonferenz-mitarbeiter-uni-eichstaett-befragung.html

[27] Die Ergebnisse sind zum Anlass eines umfangreichen Organisationsentwicklungsprozesses genommen worden.

[28] Kreienbrink, Matthias: Was es bedeutet, für die Kirche zu arbeiten. Süddeutsche Zeitung 01.01.2021. Online unter: https://www.sueddeutsche.de/karriere/kirche-arbeitgeber-job-beruf-1.5148515

[29] Vgl. Suermann de Nocker, Thomas: Aktuelle Entwicklungen in den Seelsorgelandschafen. Zwischen Großpfarreien, Pfarrverbänden und neuen pastoralen Räumen. In KVI im Dialog 2/2017. S. 12-16

[30] Vgl. Suermann, Thomas: Die Weisen aus dem Wirtschaftsland? Analyse der Zusammenarbeit von katholischen Diözesen und externen betriebswirtschaftlichen Strategieberatungen. 2012. Dort ein Interviewauszug mit Personen der MAV im Erzbistum Berlin auf S. 147: „Was sich dann danach herausstellte, ich betrachte jetzt nicht hier die pastoralen Gesichtspunkte, sondern nur die rein politischen, war zum einen, dass man feststellen konnte, und das passierte hauptsächlich über die Presse, dass das Erzbistum Berlin seit der Vereinigung oder Wiedervereinigung, wie man es nennen will, keine funktionierende Buchhaltung hatte. Das hatte geschichtliche Ursachen, weil man nämlich im Ostteil des Bistums überhaupt nie Buch geführt hat und alle Besitztümer im Besitz der Pfarrgemeinden waren und somit auch der Ordinariatsteil Ost nie einen Überblick hatte über finanzielle Dinge. Das war aber Absicht, weil man der DDR keine zentrale Einsicht in Buchhaltungsangelegenheiten ermöglichen wollte, aber selbst danach in den Jahren ist es nicht gelungen offensichtlich eine wirkliche Erfassung der Besitzstände und Finanzen durchzusetzen."

[31] Zitiert nach Winterkamp, Klaus: Winterkamp zu Kirchenentwicklung 2024: Es bleibt bei Veränderung. 02.01.2024. Online unter: https://www.kirche-und-leben.de/artikel/das-neue-jahr-es-bleibt-bei-veraenderung

[32] Lankowski, Dirk: „Gemeinsam mit den Gläubigen Gottes Ruf wahrnehmen" – Der ernannte Erzbischof Dr. Udo Markus Bentz im Interview über Glauben, Herausforderungen und Hoffnung. 11.12.2023. Online unter:

https://www.erzbistum-paderborn.de/news/gemeinsam-mit-den-glaeubigen-gottes-ruf-wahrnehmen/

[33] Hierbei ist es fast irrelevant, welche genauen Leitungspersonen in der Kurie mitbetrachtet werden.

[34] Vgl. Lumen Gentium, Dogmatische Konstitution über die Kirche. Kapitel 27

[35] Vgl. Schumacher, Hajo: Ihm vertraut Helmut Kohl. Interview mit Walter Möbius. 16.11.2014. Online unter: https://www.morgenpost.de/printarchiv/biz/article134380333/Ihm-vertraut-Helmut-Kohl.html

[36] Vgl. Töpper, Verena: Und raus bist du. Auf- und Abstieg von Beratern. 20.11.2012. Online unter: https://www.spiegel.de/karriere/up-or-out-wie-man-in-unternehmensberatungen-karriere-macht-a-860771.html

[37] Vgl. Merath, Stefan: Der Weg zum erfolgreichen Unternehmer. 2021.

[38] Maritine history archive (Hg.): Next after God. o. J. Online unter: https://mha.mun.ca/mha/mlc/articles/shipmasters/

[39] Das VUCA-Modell beschreibt die Veränderungen der heutigen Welt. Das Wort VUCA als Akronym steht für volatility (Volatilität), uncertainty (Ungewissheit), complexity (Komplexität) und ambiguity (Ambiguität).

[40] Vgl. die Definition aus Bertelsmann-Stiftung (Hg.): Interkulturelle Kompetenz – Die Schlüsselkompetenz im 21. Jahrhundert? 2008: „Interkulturelle Kompetenz ist die Fähigkeit, in interkulturellen Situationen effektiv und angemessen zu agieren; sie wird durch bestimmte Einstellungen, emotionale Aspekte, (inter-)kulturelles Wissen, spezielle Fähigkeiten und Fertigkeiten sowie allgemeine

Reflexionskompetenz befördert.“ https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/BSt/Presse/imported/downloads/xcms_bst_dms_30236_30237_2.pdf

[41] Vgl. die Programmhomepage: missio Aachen (Hg.): www.maz-freiwilligendienst.de/

[42] Persönlicher Rundbrief, August 2003, unveröffentlicht

[43] Vgl. de Nocker, Thomas; Zähringer, Jan: Kirche lernt vom Militär. In: Kompass 2/2021. S. 11

[44] Jansen, Helmut: Warum ich Triathlon mache und was Triathlon mit Spiritualität zu tun haben könnte. In: Lebendige Seelsorge 1/2023. S. 29

[45] Vgl. Kotter, John; Rathgeber, Holger: Das Pinguin-Prinzip. Wie Veränderung zum Erfolg führt. 2017

[46] Vgl. Wirtschaftspsychologische Gesellschaft (Hg.): Führungskräfteentwicklung mit Konzept: Methoden und Erfolgsfaktoren. o. J. Online unter: https://wpgs.de/fachtexte/fuehrung-von-mitarbeitern/fuehrungskraefteentwicklung-konzept-methoden-erfolgsfaktoren/

[47] Ebd.

[48] Wirtschaftspsychologische Gesellschaft (Hg.): Führungskräfte-Coaching: Inhalte, Methoden und Erfolgsfaktoren. o. J. Online unter: https://wpgs.de/fachtexte/fuehrung-von-mitarbeitern/fuehrungskraefte-coaching/

[49] Vgl. Bartscher, Thomas; Nissen, Regina: Führungskräfteentwicklung. 14.02.2018. Online unter: https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/fuehrungskraefteentwicklung-36145/version-259610

[50] Vgl. von Bergen, Katja: Mindset Change – das wohl am meisten gestresste Wort in der Wirtschaft. o. J. Online

unter: https://blog.kraus-und-partner.de/change-management/mindset-change/

[51] Vgl. de Nocker, Thomas: Unternehmergeist beim Ultratriathlon. Was Ausdauersport über Start-ups lehrt – ein Erfahrungsbericht. 2023.

[52] Vgl. Wächter, Sebastian: Change Mindset: Veränderungsprozesse ins Rollen bringen! 2020. S. 10

[53] Vgl. ebd.. S. 10

[54] Vgl. auch bei den folgenden Zitaten Weiand, Achim: Toolbox Change Management: 44 Instrumente für Vorbereitung, Analyse, Planung, Umsetzung und Kontrolle. 2016. S. 3. Dabei Rückgriff auf Heath, Dan; Heath, Clip: Switch: Veränderungen wagen und dadurch gewinnen! 2013. Das dort genutzte Arbeitsmodell entstammt dabei Haidt, Jonathan:
Die Glückshypothese: Was uns wirklich glücklich macht. Die Quintessenz aus altem Wissen und moderner Glücksforschung. 2022.

[55] Vgl. Heath, Dan; Heath, Clip: Switch: Veränderungen wagen und dadurch gewinnen! 2013. Hilfreiche Kurzzusammenfassung bei Höpker, Jan: Chip und Dan Heath: Switch. Online unter: https://www.derperfekteratgeber.de/chip-dan-heath-switch/

[56] Vgl. Cyber Innovation Hub (Hg.) Unsere Kultur. o. J. Online unter: https://www.cyberinnovationhub.de/ueber-uns/unsere-kultur

[57] Vgl. Wächter, Sebastian: Change Mindset: Veränderungsprozesse ins Rollen bringen! 2020. S. 77. Dort mit Bezug auf einen Geschäftsführer eines Technologieunternehmens

[58] Vgl. Schwarzenegger, Arnold: Be Useful - Sieben einfache Regeln für ein besseres Leben. 2023.

[59] Vgl. Wächter, Sebastian: Change Mindset: Veränderungsprozesse ins Rollen bringen! 2020. S. 82

[60] Interne Schulungsunterlage

[61] Interne Schulungsunterlage

[62] Vgl. Dweck, Carol: Mindset: Changing The Way You think To Fulfil Your Potential. 2017.

[63] Vgl. Wächter, Sebastian: Change Mindset: Veränderungsprozesse ins Rollen bringen! 2020. S. 117

[64] Cyber Innovation Hub (Hg.) Unsere Kultur. o. J. Online unter: https://www.cyberinnovationhub.de/ueber-uns/unsere-kultur

[65] Wächter, Sebastian: Change Mindset: Veränderungsprozesse ins Rollen bringen! 2020. S. 130

[66] Vgl. entute (Hg.): Selbstwirksamkeit – Ja, ich schaff das! o. J. Online unter: https://www.projuventute.ch/de/eltern/entwicklung-gesundheit/selbstwirksamkeit

[67] Spektrum.de (Hg.): Selbstwirksamkeit. Lexikon der Psychologie. 2000. Online unter: https://www.spektrum.de/lexikon/psychologie/selbstwirksamkeit/14009

[68] Wächter, Sebastian: Change Mindset: Veränderungsprozesse ins Rollen bringen! 2020. S. 134f

[69] Vgl. hierzu auch das Konzept von erlernter Hilflosigkeit bei Maier, Steven; Seligmann, Martin: Learned helplessness: theory and evidence. In: Journal of Experimental Psychology 105 (1). S. 3-46

[70] Vgl. Stone, Emily: Sitting Near a High-Performer Can Make You Better at Your Job. KelloggInsight 08.05.2017.

Online unter: https://insight.kellogg.northwestern.edu/article/sitting-near-a-high-performer-can-make-you-better-at-your-job

[71] Wächter, Sebastian: Change Mindset: Veränderungsprozesse ins Rollen bringen! 2020. S. 146

[72] Ebd. S. 147

[73] Weiand, Achim: Toolbox Change Management: 44 Instrumente für Vorbereitung, Analyse, Planung, Umsetzung und Kontrolle. 2016. S. 12

[74] Weiand, Achim: Toolbox Change Management: 44 Instrumente für Vorbereitung, Analyse, Planung, Umsetzung und Kontrolle. 2016. S. 4

[75] Vgl. Nagel, Reinhart: Organisationsdesign: Modelle und Methoden für Berater und Entscheider. Modell übernommen von Galbraith, Jay et. al.: Designing Dynamic Organizations: A Hands-on Guide for Leaders at All Levels. 2001

[76] Wächter, Sebastian: Change Management - Veränderungsprozesse meistern. o. J. Online unter: https://barrierefrei-im-kopf.de/change-management#die-10-groessten-fehler-bei-veraenderungsprozessen-in-unternehmen-4128

[77] Vgl. Wirtschaftspsychologische Gesellschaft (Hg.): Führungskräfte-Coaching: Inhalte, Methoden und Erfolgsfaktoren. o. J. Online unter: https://wpgs.de/fachtexte/fuehrung-von-mitarbeitern/fuehrungskraefte-coaching/

[78] Vgl. Rauen Group (Hg.): Der Coaching-Markt -

Daten und Fakten. o. J. Online unter: https://www.rauen.de/coaching-report/coaching-markt.html

[79] Vgl. Stephan, Michael; Rötz, Christian: Coaching-Marktanalyse 2016/17 - Ergebnisse der 4. Marburger Coaching Studie 2016/17. 2018. Discussion Paper on Strategy 18-01. S. 1 und S. 9. Online unter: https://www.uni-marburg.de/en/fb02/research-groups/business-administration/bwl01/research/2018-01_coaching_onelineversion.pdf

[80] Vgl. Stephan, Michael; Wegner, Carmen: Coaching-Marktanalyse 2021/22 - 5. Marburger Coaching Studie. 2022. S. 38. Online unter: https://files.orf.at/vietnam2/files/news/202322/978383_fh_marburger_coaching-studie_2022_final_978383.pdf

[81] Vgl. Rauen Group (Hg.): Der Coaching-Markt - Daten und Fakten. o. J. Online unter: https://www.rauen.de/coaching-report/coaching-markt.html

[82] Vgl. Stephan, Michael; Wegner, Carmen: Coaching-Marktanalyse 2021/22 - 5. Marburger Coaching Studie. 2022. S. i. Online unter: https://files.orf.at/vietnam2/files/news/202322/978383_fh_marburger_coaching-studie_2022_final_978383.pdf

[83] Vgl. Errmisch, Steffen; Fischer, Konrad: Die royale Coaching-Plattform und ihre deutschen Angreifer. 24.03.2021. Online unter: https://www.wiwo.de/erfolg/gruender/prinz-harry-steigt-bei-betterup-ein-die-royale-coaching-plattform-und-ihre-deutschen-angreifer/26730156.html

[84] Vgl. Petrick-Löhr, Christina: Finanzierung: KI-Coaching-Plattform Retorio bekommt 9 Millionen Euro. 17.11.2023. Online unter:

https://www.personalwirtschaft.de/news/hr-organisation/finanzierung-ki-coaching-plattform-retorio-bekommt-9-millionen-euro-166195/

[85] Vgl. Stephan, Michael; Wegner, Carmen: Coaching-Marktanalyse 2021/22 - 5. Marburger Coaching Studie. 2022. S. 31. Online unter: https://files.orf.at/vietnam2/files/news/202322/978383_fh_marburger_coaching-studie_2022_final_978383.pdf

[86] Vgl. Deters, Jannik: „Ich habe viele unsinnige Sachen gesehen" Interview mit Uwe Kanning. 23.03.2021. Online unter: https://www.wiwo.de/erfolg/management/psychologe-ueber-coachings-ich-habe-viele-unsinnige-sachen-gesehen/26126980.html

[87] Vgl. ebd.

[88] Vgl. Deters, Jannik: Falsche Prediger. Greator & Co. In: Wirtschaftswoche 01.08.2023 Online unter: https://www.wiwo.de/my/erfolg/management/greator-und-co-falsche-prediger/26110676.html

[89] Raven, Charlotte M.: Nicht noch ein Coaching-Buch!: Über eine Industrie, die mit Manipulation Milliarden scheffelt, indem sie mit der Psyche von Menschen spielt. 2023

[90] Vgl. hierzu auch Schwenn, Paul et. al: Exklusiv: Undercover bei Kollegahs Alpha-Armee. 31.07.2019. Online unter: https://www.vice.com/de/article/43jkqb/alpha-mentoring-felix-blume-exklusiv-undercover-bei-kollegahs-alpha-armee

[91] Raven, Charlotte M.: Nicht noch ein Coaching-Buch!: Über eine Industrie, die mit Manipulation Milliarden

scheffelt, indem sie mit der Psyche von Menschen spielt. 2023. Buchrücken

[92] Vgl. als Beispiel drei aktuelle Fernsehbeiträge: WDR (Hg.): Das Coaching-System: Ist Mindset wirklich alles? | ECHT? 2023. Online unter: https://www.youtube.com/watch?v=R2mmMaafNEg&t=958s

ZDF (Hg.): SO machst DU Erfolgs-Coaches richtig ERFOLGREICH | ZDF Magazin Royale. 2023. Online unter: https://www.youtube.com/watch?v=HdDeklnVGrM&t=215s

ZDF (Hg.): Coaching: Das Geschäft mit der Hoffnung. 2023. Online unter: https://www.youtube.com/watch?v=3t930WjMlnY

[93] Vgl. Wirl, Christoph: Wenn Abzocker abzocken lehren. 10.07.2019. Online unter: https://www.magazintraining.com/wenn-abzocker-abzocken-lehren/

[94] Vgl. Raven, Charlotte M.: Nicht noch ein Coaching-Buch!: Über eine Industrie, die mit Manipulation Milliarden scheffelt, indem sie mit der Psyche von Menschen spielt. 2023. S. 131

[95] Vgl. ittmann, Saskia: Frohn, Philipp: Zwischen Pool, Palme nund rechtlicher Grauzone: Das Geschäft der Finfluencer. 15.05.2022. Online unter: https://www.wiwo.de/my/finanzen/geldanlage/finanz-influencer-zwischen-pool-palmen-und-rechtlicher-grauzone-das-geschaeft-der-finfluencer/28329960.html

[96] Deters, Jannik: „Ich habe viele unsinnige Sachen gesehen“ Interview mit Uwe Kanning. 23.03.2021. Online unter:

https://www.wiwo.de/erfolg/management/psychologe-ueber-coachings-ich-habe-viele-unsinnige-sachen-gesehen/26126980.html

[97] Vgl. Backovic, Lazar: Inspiration gegen Bares: So läuft das Geschäft der Keynote-Speaker. 09.11.2019. Online unter: https://www.handelsblatt.com/karriere/karriere-inspiration-gegen-bares-so-laeuft-das-geschaeft-der-keynote-speaker/25197324.html

[98] Vgl. Deters, Jannik: Falsche Prediger. Greator & Co. In: Wirtschaftswoche 01.08.2023 Online unter: https://www.wiwo.de/my/erfolg/management/greator-und-co-falsche-prediger/26110676.html

[99] Vgl. Jungbauer, Stefanie: Coaching-Q&A: Es gibt schon so viele Coach:innen. Wie gehe ich mit Zweifeln um? o. J. Online unter: https://psylife.de/magazin/es-gibt-schon-so-viele-coach-innen-wie-gehe-ich-mit-zweifeln-um

[100] Vgl. Deters, Jannik: „Ich habe viele unsinnige Sachen gesehen" Interview mit Uwe Kanning. 23.03.2021. Online unter: https://www.wiwo.de/erfolg/management/psychologe-ueber-coachings-ich-habe-viele-unsinnige-sachen-gesehen/26126980.html

[101] Freitag, Lin: Die Prediger des Erfolgs. In: Wirtschaftswoche 26.03.2019. Online unter: https://www.wiwo.de/my/erfolg/trends/motivations-coaching-die-prediger-des-erfolgs-/24141792.html

[102] Raven, Charlotte M.: Nicht noch ein Coaching-Buch!: Über eine Industrie, die mit Manipulation Milliarden scheffelt, indem sie mit der Psyche von Menschen spielt. 2023. S.13

[103] Vgl. Sekten-Info Nordrhein-Westfalen e.V. (Hg.): Artikel zum Coaching. o. J. Online unter: https://sekten-info-nrw.de/information/artikel/artikel-zum-coaching

[104] Vgl. Frie, Ewald: Ein Hof und elf Geschwister. Der stille Abschied vom bäuerlichen Leben in Deutschland. 2023.

[105] Vgl. Schützenbruderschaft St. Georg Göttingen (Hg.): Chronik zum 125-jährigen Jubiläum. 2003.

[106] Vgl. zum Bethany Home – Place of Safety: https://bethanymthatha.co.za/

[107] Vgl. agenzia fides (Hg.): AFRICA/SOUTH AFRICA - An American missionary who dedicated her life to orphans in South Africa has been killed. 23.06.2014. Online unter: https://www.fides.org/en/news/35936-AFRICA_SOUTH_AFRICA_An_American_missionary_who_dedicated_her_life_to_orphans_in_South_Africa_has_been_killed

[108] Cleven, Thoralf: In der Zeit vieler Krisen schwindet das Vertrauen zu den Kirchen rasant. 28.01.2023. Online unter: https://www.rnd.de/politik/krisen-vertrauen-in-kirchen-und-papst-franziskus-schwindet-JD2BALD7KFACJGA243NTENCODM.html

[109] Bertelsmann Stiftung (Hg.): Trau, schau, wem! Unternehmen in Deutschland. 2016. Online unter: https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/publikationen/publikation/did/trau-schau-wem-unternehmen-in-deutschland

[110] Vgl. Bertelsmann-Stiftung (Hg.): Zusammenleben in religiöser Vielfalt. Warum Pluralität gestaltet werden muss.

2023. Online unter: https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/publikationen/publikation/did/zusammenleben-in-religioeser-vielfalt?tx_rsmbstpublications_pi2[filterPreis]=0

[111] Vgl. Este, Dominik et. al: Vertrauen in Unternehmen. Die Bedeutung von Vertrauen in Krisenzeiten. IW-Report 45/2020. S. 8. Online unter: https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user_upload/Studien/Report/PDF/2020/IW-Report_Vertrauen_in_Unternehmen.pdf

[112] Vgl. fowid (Hg.): Vertrauen in Organisationen und Akteure, 2022. 26.04.2023. Online unter: https://fowid.de/meldung/vertrauen-organisationen-und-akteure-2022

[113] Vgl. Nida-Rümelin, Julian: Die Rolle der Zivilkultur in der Demokratie. 2023. Online unter: https://koerber-stiftung.de/site/assets/files/30824/broschuere_zivilkulturdemokratie.pdf

[114] Este, Dominik et. al: Vertrauen in Unternehmen. Die Bedeutung von Vertrauen in Krisenzeiten. IW-Report 45/2020. S. 5f. Online unter: https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user_upload/Studien/Report/PDF/2020/IW-Report_Vertrauen_in_Unternehmen.pdf

[115] Este, Dominik et. al: Vertrauen in Unternehmen. Die Bedeutung von Vertrauen in Krisenzeiten. IW-Report 45/2020. S. 5. Online unter: https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user_upload/Studien/Report/PDF/2020/IW-Report_Vertrauen_in_Unternehmen.pdf

[116] Vgl. International Organization for Standardization (Hg.) ISO 22316:2017. Security and resilience – Organizational resilience – Principles and Attributes. Online unter: https://www.iso.org/standard/50053.html

[117] Heller, Jutta: Resilienz in Organisationen: Sicherheit stärken, Risikofaktoren wahrnehmen, Flexibilität und Anpassung fördern. In Wirtschaftspolitische Blätter 2/2018. S. 307f

[118] Wächter, Sebastian: Change Mindset: Veränderungsprozesse ins Rollen bringen! 2020. S. 112

[119] Vgl. Billerbeck, Jens D.: „Dem Ingenieur ist nichts zu schwör". 04.05.2017. Online unter: https://www.vdi-nachrichten.com/technik/technikgeschichte/dem-ingenieur-ist-nichts-zu-schwoer/

[120] Hänig, Dirk: Sonderschau im Verkehrsmuseum: „Tollkühn in fliegenden Kisten" 30.10.2015. Online unter: https://dawo-dresden.de/2015/10/30/sonderschau-im-verkehrsmuseum-tollkuehn-in-fliegenden-kisten/