

Wissensgesellschaft und Evangelium

Chancen für eine neue Arbeits- und Streitkultur in Kirche und Gesellschaft

Autor: Erik Händeler

Arbeit ist zunehmend immateriell: Planen, organisieren, beraten, Wissen suchen, aufbereiten, Probleme durchdenken und lösen. Da der Einzelne die Informationsflut aber nicht mehr überblicken kann, sind wir zunehmend auf die Kompetenzen anderer angewiesen. Das erzwingt Zusammenarbeit in derselben Augenhöhe und Kooperationsfähigkeit, untergräbt rein machtbetonte Hierarchien und Status orientierte Unternehmenskulturen, und erfordert eine konstruktive Streitkultur im Ringen um bessere Lösungen. Gedankenarbeit berührt unsere seelischen Schichten und verändert die gewohnten Abläufe. Das eröffnet dem Evangelium neue Chancen - innerkirchlich und in der Wirkung hinein in die Welt.

1. Strukturwandel durch die Wissensgesellschaft: Der sozioökonomische Hintergrund

Wir sind endgültig in der Wissensgesellschaft angekommen

In der Informationsgesellschaft hängt wirtschaftlicher Erfolg von der Kultur der Zusammenarbeit ab. Die Informationstechnik hat die Erfolgsmuster der bisher gewohnten Arbeit zerstört, indem sie diese meistens überflüssig machte. Roboter übernehmen die Handgriffe der früheren Fließbandarbeiter; mit Hilfe von Computern lassen sich ganze Broschüren gestalten und Informationen sekundenschnell in der ganzen Welt verschicken; Elektronik vermittelt Telefongespräche. Die bisher erreichte Stufe des Wohlstands ist damit nicht verschwunden. Nur wird er jetzt eben von elektrischen Sklaven erarbeitet, deren menschliche Vorgänger eine völlig andere Art von Arbeit übernehmen. Während die Generation vor uns zum größten Teil in der Fabrik stand und mit ihren Händen die materielle Welt direkt bearbeitete, geht es ab jetzt darum, in der gedachten Welt einen Wert zu schaffen. Ob die Maschinen 100 oder 100.000 Teile herstellen, fällt nicht so stark ins Gewicht - das sind nur Energie- und Materialkosten. Der größte Teil der Wertschöpfung ist immateriell geworden: entwickeln, planen, organisieren, analysieren, entscheiden, den Markt beobachten, in der gigantischen Informationsflut das Wissen finden, das man gerade braucht, um sein Problem zu lösen.

Die neuen Erfolgsmuster in flachen Hierarchien

Dabei hat Wissensarbeit andere Erfolgsmuster und verändert so Berufsalltag, Hierarchien, Schule, Bewertung von Aktien, Wirtschaftspolitik, Kirche. Anders als früher - eine Stunde an der Stanzmaschine gestanden und soundso viele Teile gestanzt - schwimmt das Verhältnis von Arbeitszeit und Produktivität: Ein Ingenieur, der den Fehler an einer kaputten Maschine finden muss, benötigt dazu alleine Tage; wenn er dagegen einen Bekannten im Nachbardorf anrufen kann, der einen Spezialisten kennt, den er fragen kann, dann hat er mit dessen Hilfe vielleicht nach einer halben Stunde die Anlage repariert. Investition ist immer weniger materiell - eine Maschine zum Anfassen -, sondern zunehmend immateriell:

47 ständiges Lernen, ständiges Weiterentwickeln, aber auch mit jemandem Kaffee trinken ge-
48 hen, um Vertrauen und damit Informationsströme zwischen Kollegen aufzubauen.

49
50 Weil der Weg über viele Schreibtische lang ist (was im Zeitwettbewerb zu lange dauert),
51 haben die Unternehmen seit den 1990er-Jahren flache Hierarchien eingeführt - und ein o-
52 der zwei Ebenen in den Vorruhestand oder zurück ins Glied geschickt: Nicht aus Mode, son-
53 dern aus der Knappheit heraus, Wissen besser anzuwenden. Während man früher umso wei-
54 ter nach oben kam, je höher man formal gebildet war, rutscht die Kompetenz nun von
55 oben zurück auf die Ebene der Fach- und Sachbearbeiter. Das verändert die Stellung des
56 Einzelnen in der Firma. Statt ein gehorsames, austauschbares Rädchen zu sein, wird er zum
57 unverzichtbaren Spezialisten eines Zwischenschritts, und sei er hierarchisch noch so unbe-
58 deutend.

59
60 **Der Einzelne muss mehr Verantwortung übernehmen**

61 Viele Fach- und Sachbearbeiter sind aber noch gar nicht bereit, die nötige Freiheit des In-
62 formationsarbeiters auszufüllen und für ihren Bereich die Verantwortung zu übernehmen.
63 Andererseits werden viele Führungskräfte weiterhin für die Fehler ihrer Mitarbeiter verant-
64 wortlich gemacht. Deswegen funktionieren im Moment meist weder die alten noch die
65 neuen Firmenstrukturen. Unruhe macht sich breit, anschließend - wegen der vielen Ausei-
66 nandersetzungen - auch Müdigkeit. Aber es gibt kein Zurück: In der Informationsgesell-
67 schaft gehört das entscheidende Produktionsmittel nicht mehr der Firma, sondern den Mit-
68 arbeitern: Wissen, Erfahrung und Beziehungen. Mit Befehlen und Strafen kann man Wis-
69 sensträger einschüchtern, aber sie werden ihr Bestes dann schön für sich behalten. Früher,
70 in der materiellen Wirtschaft, konnte man Leuten die konkrete Anweisung geben, mit einer
71 Schaufel ein Loch zu graben, zwei Teile zusammenzubauen oder Schrauben zu sortieren.
72 Aber niemanden kann man zwingen, mit den Problemen der Firma ins Bett zu gehen und in
73 der Früh mit der Lösung im Kopf aufzuwachen.

74
75 **Die neue Rolle der Chefs**

76 Das verändert die Beziehung zu den Chefs: Wenn diese meinen, sie würden sich immer
77 noch besser auskennen, und den Verbesserungsvorschlag des Mitarbeiters zusammenstrei-
78 chen oder ihn umändern, ohne dass er für die bessere Lösung streiten kann (gehorsam muss
79 er das Gesicht wahren), dann ist das höchst unproduktiv - und vermutlich wird die Konkur-
80 renz den Auftrag bekommen. Die nötige direkte Kommunikation erzwingt - neben einer
81 weiterhin klaren Verantwortlichkeit - Gummi-Hierarchien, in denen der Einzelne das Ge-
82 wicht bekommt, das den gerade tagesaktuell geforderten Kompetenzen entspricht. Der
83 vermeintlich hierarchisch Niedrige ist der Herrscher des Fachwissens und entthront den
84 Chef der alten Schule. Doch die neuen Führungskräfte bekommen erst dadurch Luft für
85 ihre eigentliche Aufgabe: Je höher jetzt jemand in der formalen Hierarchie aufsteigt, umso
86 mehr ist es seine Aufgabe, Ressourcen und Informationsfluss zu moderieren, die Menschen
87 mit ihren Stärken und Schwächen zu analysieren und passend einzusetzen. Und viel nach-
88 zufragen: Was braucht ihr, um diese Aufgabe optimal zu lösen? Wie wirkt sich das bei euch
89 und beim Kunden eigentlich aus, wenn wir uns im Vorstand so entscheiden?

90
91 **Zusammenarbeit in derselben Augenhöhe**

92 Auf einmal müssen auch die formal Gleichrangigen ihr Verhältnis untereinander neu ord-
93 nen. Keiner kann weiterhin ein Projekt, eine Situation oder ein Fachgebiet alleine überbli-
94 cken - zu komplex und zu groß ist die zu beachtende Informationsfülle geworden. Statt wie
95 früher getrennt in verschiedenen Abteilungen zu arbeiten - Entwicklung, Produktion, Ver-
96 trieb, und einmal im Jahr zur Weihnachtsfeier hat man sich dann gesehen -, werden ein-
97 zeln Fürsten der Wissenskönigreiche zu Teams zusammengewürfelt, die eine anstehende
98 Aufgabe lösen sollen: Jemand kennt den Kunden und weiß, was der braucht; ein anderer
99 kann mit der Maschine umgehen und der Dritte am Computer einen Prototyp entwickeln.
100 Und diese Spezialisten sollen nun partnerschaftlich, sachlich, zielorientiert auf derselben
101 Augenhöhe zusammenarbeiten.

102
103 Das ist eine neue Anforderung, die nichts mit Fachwissen zu tun hat oder mit Organisati-
104 onsstrukturen, sondern damit, wie weit das Verantwortungsgefühl eines Menschen reicht
105 (auch über die eigene Kostenstelle hinaus?) und ob man ausreichend selbstbewusst ist,
106 ohne Statussymbole und firmenöffentliche Machtbeweise auszukommen. Hinter den Preis-
107 unterschieden gleicher Produkte verschiedener Firmen verbergen sich Produktivitätsunter-
108 schiede - und das sind künftig in erster Linie Verhaltensunterschiede.

109
110 **Destruktives Verhalten wird zum größten Kostenfresser**

111 Nur: Die Menschen der Industriegesellschaft sind dieselben geblieben. Sie ändern ihr einge-
112 fahrenes soziales Verhalten langsamer, als man ihre Betriebsorganisation samt offiziellen
113 Spielregeln verändert. Dass sie mal wichtig und mal weniger wichtig sein sollen - damit tun
114 sich die meisten schwer. Statuskämpfe brechen aus. Flache Hierarchien und Teamarbeit
115 haben Zahl und Komplexität der Schnittstellen enorm vergrößert, die psychischen Schich-
116 ten der Mitarbeiter sind stärker berührt: Plötzlich wird Mobbing ein Thema, innere Kündi-
117 gung schädigt unsere Volkswirtschaft in der Höhe des deutschen Bundeshaushaltes, Angst
118 kostet etwa 75 Milliarden Euro.

119
120 Es mangelt an Verhaltensweisen, die den Wissensfortschritt fördern, anstatt ihn zu behin-
121 dern. Wer heute etwas Geniales vorschlägt, aber zu fünf Prozent irrt, den nageln wir bei
122 den fünf Prozent fest, anstatt den guten Gedanken aufzunehmen - denn das könnte ja des-
123 sen Status erhöhen. Im Meeting signalisieren wir den anderen unterschwellig, „wehe du
124 kritisierst mich, dann rede ich nicht mehr mit dir“ - was natürlich höchst unproduktiv ist,
125 aber den anderen klein hält. Wer aber aus der Deckung tritt und Fehlentwicklungen an-
126 spricht, um ein langfristig gesundes Firmenklima und eine redliche Entscheidungsbasis zu
127 schaffen, der steht schnell alleine da. Denn bei abteilungsinternen Streitereien halten wir
128 eher zu dem, der uns nützlicher erscheint oder zumindest weniger bedrohlich, anstatt den-
129 jenen zu stärken, der über sein eigenes Terrain hinaus die größere Verantwortung für das
130 Ganze übernimmt.

131
132 Wir verschweigen Konflikte oder tragen sie schließlich frontal aus, notfalls bis zur Vernich-
133 tung des anderen, mit dem Recht des Stärkeren oder der Macht der besseren Beziehung -
134 wer eben den Vorstand besser kennt vom sonntagnachmittäglichen Golfen. Meinungsver-
135 schiedenheiten arten zu Machtkämpfen aus, die bis zur Verrentung anhalten und den Infor-
136 mationsfluss unterbinden. Unmengen an Energie verpuffen bei der Selbstbehauptung. Wer
137 meint, daran werde sich nichts ändern, weil „der“ Mensch eben „so“ sei, der verkennt die
138 formende Kraft einer andauernden ökonomischen Strukturkrise. Wer Informationsarbeit

139 nicht ausreichend effizient löst, der bekommt in Zukunft vordergründig ein „Kostenprob-
140 lem“ - und wird letztlich vom Markt verschwinden.

141
142 Nachdem Hardware alleine auch keine Texte oder Konstruktionen mehr verbessern kann,
143 wird die immaterielle Wertschöpfung der Informationsarbeiter zur wichtigsten Grundlage
144 des Wohlstands. Diese hat aber - wie oben beschrieben - ihre eigenen, neuen Erfolgsmus-
145 ter: Ist in einer Firma der Chef der Chef, oder ist hier die Wirklichkeit der Chef? Setzt sich
146 also der Chef mit seiner subjektiven Sichtweise und seinen Interessen mit Hilfe eines
147 Machtbeweises durch, ohne dass die Mitarbeiter zum Wohl der Firma widersprechen kön-
148 nen, oder zählt doch die Faktenlage und ein besseres Argument? Wenn der Chef der Chef
149 ist, werden die Mitarbeiter die Informationen so filtern, wie es in seine Wahrnehmung
150 passt (Beispiel: die DDR und Erich Honecker), und werden am Markt vorbeiarbeiten.

151
152 **Kultur entscheidet wirtschaftlichen Wettbewerb**

153 Das gilt nicht nur für Betriebe, sondern für Länder als Ganzes, ja für die ganze Weltwirt-
154 schaft - China hat zum Beispiel innerhalb von fünf Jahren vor der vergangenen Finanzkrise
155 25 Millionen Industriearbeitsplätze abgebaut, trotz starkem Produktionswachstums: Wenn
156 sich die bekannten technologischen Netze erschöpft haben und auch die Schwellenländer
157 keine horrenden Wachstumsraten mehr dadurch erreichen, indem sie Plastikteile spritzen
158 oder Stahlträger gießen, wenn sich die Menschheit nicht schnell genug von Industrie- zu In-
159 formationsarbeitern wandelt, dann könnte es in der Weltwirtschaft ungemütlich werden.
160 Muss es aber nicht, wenn es gelingt, rechtzeitig ausreichend produktiver zu werden, jetzt
161 im Umgang mit Wissen, der von den Leitplanken einer guten Streitkultur abhängt - Wirt-
162 schaft ist zuallererst eine kulturelle Leistung.

163
164 In einer globalisierten Wirtschaft kann längst jeder überall Kapital aufnehmen, verfügt je-
165 der per Internet schnell über alle Informationen und jedes Wissen, kann sich jeder auf ei-
166 nem freien Weltmarkt jede Maschine kaufen und seine Produkte weltweit vermarkten. Der
167 entscheidende Standortfaktor wird die Fähigkeit der Menschen vor Ort, mit Information
168 umzugehen - und das ist in der Regel Umgang mit anderen Wissensarbeitern, Projektpart-
169 nern, Kunden, Kollegen, die man unterschiedlich gut kennt, unterschiedlich gerne mag,
170 und mit denen man unterschiedlich viele berechnete Interessensgegensätze hat. Die nöti-
171 gen Verhaltensänderungen werden überall wehtun, besonders in jenen Regionen der Welt,
172 in denen sie gruppenreligiöse oder andere traditionelle Wertegebäude zum Einsturz brin-
173 gen.

174
175 Wenn sich dann der aufgewirbelte Staub des Strukturwandels gelegt haben wird, werden
176 jene Firmen übrig bleiben, die der Wirklichkeit so nahe wie möglich kommen, weil sie In-
177 formationen über alle Sensoren wahrnehmen. Um das gesamte Wissen in einer Organisation
178 zu mobilisieren, wird sich eine dienende Führungskultur durchsetzen („Der Größte unter
179 Euch sei der Diener aller“). Die Menschen werden schwankende Wichtigkeit nicht mehr als
180 Beleidigung ihres Selbstwertes empfinden, ja sie werden sich gegenseitig fördern und sich
181 über die Leistungen des anderen freuen. Sie werden Informationen nicht nach Nützlichkeit
182 manipulieren, sondern wahrhaftig weitergeben („dein Ja sei ein Ja“). Sie werden Konflikte
183 fair klären und ihre Beziehungen versöhnen („lass im Tempel alles stehen und liegen“).
184 Statt an ihrem Eigennutz werden sie sich langfristig und an den berechtigten Interessen der
185 anderen Partner, Kunden, Lieferanten orientieren (auch weil wir die Folgen unseres Tuns

186 langfristig nicht überblicken können). Firmen werden in Weiterentwicklungen und in Men-
 187 schen investieren und manchen Zeit geben, so zu reifen, dass sie die Firma bahnbrechend
 188 voranbringen. Blender und Trittbrettfahrer werden sich zunehmend in möglicherweise ver-
 189 bliebene Restreservate zurückziehen müssen. Wenn sich diese neue Kultur der Zusammen-
 190 arbeit global durchgesetzt hat, wird die Konjunktur in Schwung kommen.

191

192 **Kampf (innerhalb) der Kulturen**

193 Zugegeben: Das kann lange dauern, so wie früher der Bau der Eisenbahn über Jahrzehnte.
 194 Heute geht es aber um ein kulturelles Projekt. Denn der größte Hemmschuh für eine Ge-
 195 sellschaft, die den Umgang mit Information verinnerlicht hat, liegt in der Kultur der Zu-
 196 sammenarbeit. Weltweit am weitesten verbreitet sind noch ein Sozialverhalten, eine Ethik,
 197 eine religiöse Weltanschauung, die auf die eigene Gruppe bezogen bleiben, wie die Jahr-
 198 tausende zuvor - nationalistisch, rassistisch, religiöser Konformismus, eben gruppen-
 199 ethisch. Unter dem sozioökonomischen Druck besserer Wissensarbeit werden sie nun auf-
 200 brechen. In patriarchalischen Kulturen und in Stammeskulturen werden alte gesellschaftli-
 201 che und religiöse Hierarchien entwertet, die Verhältnisse zwischen den Geschlechtern und
 202 zwischen den Generationen völlig neu geordnet - das ist der Hintergrund für die wütende
 203 Gegenreaktion erzürnter Taliban, die Mädchenschulen niederbrennen.

204

205 Das führt zu einem Kampf innerhalb der Kulturen, an den Fronten zwischen

- 206 - Gruppenethik („Ich mache alles für mein Volk/meine Religion, und wer außerhalb
- 207 davon steht, darf gnadenlos bekämpft werden“),
- 208 - Individualethik („Ich mache, was ich will, was mir guttut und verfolge meine Inte-
- 209 ressen“) und
- 210 - Universalethik („Ich habe ein echtes Interesse am gleichberechtigten Wohlergehen
- 211 des anderen und achte seine berechtigten Interessen“)

212 = „Liebe Deinen Nächsten wie Dich selbst“.

213

214 Christentum ist Zukunftsreligion, weil das Evangelium das Wohl aller einschließt, auch je-
 215 ner außerhalb der eigenen Gruppe. Der wirtschaftliche Wandel wird zu einem Ringen um
 216 das „Richtige“, weil produktivere Verhalten, eine religiöse Auseinandersetzung - wohlge-
 217 merkt: vor allem aber eine innenpolitische, eine innerreligiöse Auseinandersetzung, zum
 218 Beispiel von einem universalethischen Christentum gegen ein real gelebtes gruppenethi-
 219 sches Christentum. Doch sie trifft die Unternehmen mit ganzer Wucht: Schließlich sind sie
 220 ein Teil ihres gesellschaftlichen Umfeldes.

221

222 Wenn jemand sich weigert, von seinem Chef Anweisungen entgegenzunehmen, weil der
 223 von einer niederen Kaste ist, deren Angehörige Jahrtausende lang der eigenen Kaste ge-
 224 dient hatten, wenn jemand nicht mit Frauen oder „Ungläubigen“ zusammenarbeiten will,
 225 dann kostet solches Denken viel Geld. Und wird entweder zur Entlassung und zur Verhal-
 226 tensänderung führen, oder aber zur wirtschaftlichen Stagnation. Wenn ein islamischer The-
 227 ologe anfängt, den Koran kritisch zu hinterfragen - was hat Mohammed von Juden und
 228 Christen übernommen, was muss man aus dem Zeitkontext verstehen -, und deshalb
 229 Morddrohungen erhält und nach Europa emigrieren muss, dann lähmt das Synergien. Wenn
 230 es in einem System nicht erlaubt ist, Dinge kritisch zu hinterfragen oder anzumerken, dann
 231 wird es nicht produktiv sein. Gruppenethiken stoßen an eine ökonomische Grenze, weil sie

232 in einer globalisierten Wirtschaft mit ständig wechselnden Partnern, Kunden und Lieferan-
233 ten nicht mehr produktiv sind. Gleichzeitig breitet sich in den neu entwickelten Staaten
234 ein kulturelles Phänomen aus: der Individualismus, nicht als moralisches Laster, sondern
235 als Folge selbstverantwortlicher Informationsarbeit. Ohne Leitplanken wird Individualismus
236 gesellschaftliche Verwerfungen erzeugen, die sich wirtschaftlich zunächst negativ auswir-
237 ken werden, langfristig aber nach einem Lernprozess zum kooperativen Individualismus
238 führen, also zur Universalethik. Denn nur wer sein Verhalten und seine Werte individuell
239 reflektiert und verantwortet, kann die Balance zwischen den eigenen berechtigten Interes-
240 sen und denen der anderen finden, ja die anderen fördern.

241
242 Das führt auch zu einem Wettbewerb der Religionen, der nicht wie früher von Theologen
243 geführt oder über Gewalt entschieden wird, sondern von der Frage: Wie gut gelingt es
244 ihnen, widerstreitende Interessen und das Zusammenwirken unterschiedlicher Glieder zu
245 gestalten? Eine neue, intensiv gepflegte innerkirchliche Streitkultur wird zum entschei-
246 den Prüfstein für die christliche Botschaft. Sie kann ausstrahlen in den Alltag der Firmen
247 und danach in die Konfliktkultur innerhalb Familien. Kaum sind gerade mal 2000 Jahre Kir-
248 chengeschichte vorbei, gerät das, was das Evangelium ausmacht, in das Zentrum der ge-
249 sellschaftlichen Entwicklung.

250

251 **Kooperatives Streiten stabilisiert Kirche und Gesellschaft**

252 Religion ist in den vergangenen Jahrzehnten ins Private verdrängt worden. Das funktioniert
253 jetzt nicht mehr, weil wir überindividuelle Dinge lösen müssen. Da geht es nicht um theo-
254 logische Fragen, sondern um die Frage, bauen wir die Maschine oder nicht und wer ent-
255 scheidet das mit welchen Argumenten. Und es geht darum, wie wir diese Prozesse
256 organisieren. Da sind Vergebungsfähigkeit gefragt, Streitkultur, Wertschätzung, Wahrhaf-
257 tigkeit, Transparenz, Projektorientierung statt Denken in Seilschaften. Sie machen den
258 Wettbewerbsunterschied aus. Und das ist konkrete Umsetzung des Evangeliums. Ob wir das
259 im öffentlichen Diskurs mit dem Christlichen in Verbindung bringen können, hängt auch da-
260 von ab, wie das in der Kirche umgesetzt wird.

261

262

263 **2. Herausforderungen und Chancen für die Kirche**

264

265 Wir werden uns in Zukunft mehr und konstruktiver auseinandersetzen, um als Kirche zu
266 wirken und uns geistlich weiterzuentwickeln. Dafür brauchen wir eine neue Streitkultur.
267 Sie ist die Antwort auf den Umbau der Gemeinden und den Strukturwandel in der Wissens-
268 gesellschaft.

269

270 **Die Ausgangslage in der Kirche**

271 Nie gab es mehr Gründe, sich zu streiten. Nicht, weil wir schlechtere Menschen geworden
272 wären; sondern je komplexer jetzt Organisationen und das Leben werden, umso weniger
273 funktionieren sie nach Befehl und Gehorsam, umso mehr Schnittstellen gibt es, umso mehr
274 berechnete Interessenkollisionen entstehen, muss mehr ausgehandelt werden, ringen Trä-
275 ger unterschiedlicher Kompetenzen um die bessere Lösung. Und nie hatten wir mehr Plan-
276 ken und Regeln nötig, um sich konstruktiv auseinanderzusetzen: Vom Streit im Pfarrge-
277 meinderat oder in Verbandsgruppen, vom Streit zwischen Mitarbeitern in kirchlichen Sozi-

278 alleinrichtungen oder Problemen mit dem Vorgesetzten, bei Glaubens-Auseinandersetzungen,
279 gen, ja bis in die Deutsche Bischofskonferenz und dem Tauziehen der Kurienkardinäle im
280 Vatikan verhalten sich Menschen in der Kirche oft nicht besser als die in der sie umgeben-
281 den Gesellschaft.

282
283 Manchmal wird gar nicht erst gestritten, weil viele den Aufwand und die möglichen Verlet-
284 zungen scheuen oder fürchten, ausgeschlossen zu werden. So bleiben Konflikte unter-
285 schwellig weiter bestehen, werden im Partisanenkrieg der alltäglichen Arbeit weiter am
286 Köcheln gehalten und behindern eine gute Zusammenarbeit. Haupt- wie Ehrenamtliche
287 kündigen innerlich, Gläubige ziehen sich zurück. Dabei ist dieses Verhalten weit von den
288 Maßstäben des Evangeliums entfernt, das Christen und ihre Kirche in die Welt tragen wol-
289 len.

290

291 **Papst Franziskus hält uns den Spiegel vor**

292 Papst Franziskus hat in seiner Weihnachtsansprache an die Kurie am 21. Dezember 2014 ei-
293 nige destruktive Verhaltensweisen beim Namen genannt: Die Krankheit der schlechten Ab-
294 sprache (5); die des geistlichen Alzheimers (6), nur von seiner eigenen Gegenwart abzuhän-
295 gen und Mauern und Gewohnheiten um sich zu bauen; die Krankheit der Rivalität und der
296 Ruhmsucht (7); die Krankheit des Geschwätzes, des Gemurmels, des Tratschens (9); die
297 Krankheit der Vergötterung der Vorgesetzten (10), anstatt vom Gesamtwohl und der Auf-
298 gabe her zu denken; die Krankheit der Gleichgültigkeit gegenüber anderen (11); da ist die
299 Krankheit des Beerdigungsgesichtes (12) jener Leute, die mit theatralischer Strenge ihre
300 eigene Ernsthaftigkeit untermauern, um ihren Status zu erhöhen, statt Freude zu schen-
301 ken; die Krankheit des Sammelns (13), also das Hängen an Besitz; die Krankheit der ge-
302 schlossenen Kreise (14), - wo die Zugehörigkeit zum Grüppchen stärker wird als die zu
303 Christus selbst; und die des weltlichen Profits, der Zurschaustellung (15) - wenn der Apos-
304 tel seinen Dienst zu Macht umgestaltet und seine Macht zu einer Ware, um weltlichen Nut-
305 zen oder mehr Befugnisse zu erhalten.

306

307 Wer sich darüber freute, dass mit dem Papst endlich einmal jemand den Kurienmitarbei-
308 tern ins Gewissen geredet hätte, der hatte nicht registriert, dass Papst Franziskus alle
309 meinte: „Diese Krankheiten und Versuchungen sind natürlich eine Gefahr für jeden Chris-
310 ten und jede Verwaltung, Gemeinschaft, Orden, Pfarrei und kirchliche Bewegung und kön-
311 nen sowohl beim Einzelnen als auch in der Gemeinschaft vorkommen.“ Um sich von diesen
312 „Krankheiten“ zu heilen, müssen sie zuerst erkannt werden, sagte Franziskus. Es sei eine
313 Entscheidung des einzelnen und der Gemeinschaft, sich heilen zu lassen, und daran gedul-
314 dig und ausdauernd zu arbeiten (Evangelii Gaudium, 25-33). Letztlich sei es der Heilige
315 Geist, der jede echte Anstrengung zur Reinigung und jeden guten Willen zur Umkehr
316 stützt. „Er ist es, der uns verstehen lässt, dass jedes Glied sowohl an der Heiligung des Lei-
317 bes wie auch an seiner Schwächung mitwirkt. Er ist es, der die Eintracht fördert.“

318

319 **Streit und Auseinandersetzung sind nötig**

320 Jemanden aber konkret damit zu konfrontieren, dass er hintenherum agiere, Statusorien-
321 tiert sei und sich in seiner Kirchenarbeit um sich selbst drehe, endet in der Regel in einem
322 Fahren gegen die Wand, einem Abstreiten, einem destruktiven Kampf, dem Abbruch von
323 Beziehungen und Grabesstille. Voraussetzung dafür, das Wirken des Heiligen Geistes zu er-

324 möglichen, ist nach den Worten des Papstes daher, Konflikte bewusst zu bejahen. Die Al-
325 ternative dazu wäre Schweigen und verkrustete Strukturen. Wenn wir Gegensätze transpa-
326 rent machen, Motive klären, um Lösungen ringen, Verantwortung und Aufgaben gemeinsam
327 verteilen, inhaltliche und Macht-Positionen hinterfragen, tauchen wir in Auseinandersetz-
328 zungen ein. Sie nicht zu führen, hieße, sich als Kirche nicht weiterzuentwickeln und sich
329 aus der Gesellschaft zurückzuziehen. „Eine Kurie, die sich selbst nicht kritisiert, die sich
330 nicht erneuert, die nicht besser werden will, ist ein kranker Körper“, sagte Papst Franzis-
331 kus in seiner Weihnachtsansprache an die Kurie. Wo auf Kritik mit Gegenangriff, Blockade
332 oder Entzug der Kooperationsbereitschaft reagiert wird, wird sich kaum jemand trauen,
333 Kritisches anzusprechen - das Risiko, selber ausgegrenzt oder beschädigt zu werden, ist
334 einfach zu groß. Dabei ist gerade jetzt die Streitkultur der Schlüssel für die meisten inner-
335 kirchlichen Probleme: Keiner theologischen oder spirituellen Richtung ist es gelungen, mit
336 ihrer Vision für die ganze Kirche zu stehen. Die individuelle Ausdifferenzierung in der Ge-
337 sellschaft ist an einem maximalen Punkt angekommen, so dass längst wieder überindividu-
338 elle Ziele und kooperative Verhaltensweisen zunehmen werden, um den Alltag besser be-
339 wältigen zu können. Die nächste Generation ist unideologisch und pragmatisch. Eine Vision
340 von Kirche über alle Richtungen hinweg zu schaffen, das bekommt eine neue Chance -
341 wenn die Streitkultur auf dem Weg dorthin stimmt. In den künftigen Gemeinden werden
342 Laien ihre unterschiedlichen Begabungen einbringen, bekommt das Zusammenwirken in
343 den größeren Pastoralteams und mit den vielen Ehrenamtlichen eine neue Qualität. Jede
344 Diskussion verändert, lässt uns gegenseitig besser kennenlernen und zusammenwachsen.
345 Nicht Nicht-Streiten ist Frieden, sondern Spannungen offenzulegen und sie einvernehmlich
346 auszutragen - sich auseinanderzusetzen ist der Weg zum Frieden. Mit einer innerkirchlichen
347 Streitkultur, die das gegenseitige Absprechen konstruktiv angeht, wird der Umbau der Ge-
348 meinden gelingen.

349

350 **Struktur braucht Vision**

351 Die Geschichte lehrt, dass die Mehrheit der Menschen träge ist und sich selten durch Ein-
352 sicht verändert, sondern meist erst unter äußerem Druck. Seit 1990 hat sich die Zahl der
353 Gottesdienstbesucher halbiert, die Zahl der Priester in Deutschland ging um ein Viertel zu-
354 rück. Wegbrechender Sakramente-Empfang, sinkende Zahlen an Gottesdienstbesuchern,
355 weniger Pfarrer: Die vorhandenen Priester müssen auch im Alter arbeiten wie junge Kap-
356 läne oder sterben weg. Da nicht mehr jede Gemeinde einen Pfarrer haben kann, müssen
357 sie mehrere Gemeinden versorgen. Gemeinden werden zusammengelegt, ein Pfarrer hat
358 doppelt oder dreimal so viel Arbeit, die Gemeinden haben seltener Messen und Aktivitäten,
359 weil alles am Pfarrer hängt. Vor lauter Organisationsverantwortung, Personalgesprächen zu
360 Kindertageseinrichtungen und Gremiensitzungen bleibt keine Zeit mehr für Seelsorge oder
361 die Dinge, die sie persönlich besonders gut können und gerne machen. Gehetzte Pfarrer
362 geben ein schlechtes Bild nach außen ab und schrecken jeden Interessenten davon ab,
363 Priester zu werden, was den Stamm an Pfarrern noch weiter verringert. Da weniger Messen
364 vor Ort stattfinden, gehen noch weniger Menschen in die Kirche, es gibt noch weniger per-
365 sönliche Begegnung vor Ort, das Gemeindeleben wird noch unattraktiver. Gemeindefusio-
366 nen werden von oben aufgezwungen, Einwände ignoriert oder weggewischt. Pfarrgemein-
367 deräte oder Kirchgänger reagieren brüskiert, weil ihnen bisherige Abläufe genommen und
368 funktionierende Strukturen zerschlagen werden. Weil in manchen Gemeinden viele Gläu-
369 bige zur PGR-Wahl gehen und in anderen nicht, hat ein Ort im Verbands-Pfarrgemeinderat
370 ein Übergewicht, der andere ist frustriert und arbeitet in dem Gremium nicht mehr richtig

371 mit. Die bisher Engagierten ziehen sich in ihren privaten Wohlfühl-Kreis zurück oder enga-
372 gieren sich bei „Amnesty International“, weil sie die Gemeindefusion als Signal verstehen,
373 sie würden nicht mehr gebraucht werden; die Volkskirche in der Fläche löst sich auf. Pries-
374 ter retten sich in den Burn-Out oder machen Dienst nach Vorschrift. Manche Diözesanlei-
375 tung fürchtet um den sakramentalen Gehalt der Gottesdienste und um den Zusammenhalt
376 in der Organisation, war bisher aus theologischen und aus praktischen Gründen gegen einen
377 flexibleren Einsatz der Priester (was diese wollen) und gegen mehr Leitungsaufgaben von
378 nicht-geweihten Gläubigen (was diese aber aus Liebe für die Kirche gerne tun würden).
379 Verschiedene Priester wollen ihre Aufgaben verschieden aufteilen, sich nicht in diese ent-
380 weder/oder-Entscheidung als Verbands-Manager oder „Nur“-Seelsorger pressen lassen, ge-
381 hen einer Konfrontation aber frustriert aus dem Weg.

382
383 Dieser Umbruch lässt sich nicht gestalten, ohne Konflikte auszutragen. In der öffentlichen
384 und innerkirchlichen Wahrnehmung würden Pfarrgemeinden dagegen nur deshalb zu großen
385 Einheiten zusammengelegt, weil die Kirche so auf den Mangel an Priestern und Gläubigen
386 reagiere. Der Fehler dieser Sicht ist aber, aktuelle Entwicklungen linear in die Zukunft
387 fortzuschreiben, anstatt den ökonomischen und gesellschaftlichen Strukturwandel zu be-
388 achten, der uns zur Reorganisation der Gemeinden zwingt. Erst diese stößt eine Entwick-
389 lung an, die Chancen eröffnet, Festgefahrenes loszulassen und Neues zu beginnen, als Kir-
390 che durchzuatmen. Dies führt vielleicht zu einer Kirche, wie sie nach Gottes Willen sein
391 sollte.

392
393 **Streiten als Weg zu Gott?**

394 In dieser neuen Zeit werden wir als Gemeinden anders zusammenwirken müssen, um in der
395 Welt des Jahres 20XX das Evangelium weiterzugeben. Wenn man es mit den Augen der bis-
396 herigen Kirche sieht, dann sind Laien nur Lückenbüßer: Es gibt weniger Priester, dann müs-
397 sen sie halt vor Ort sowohl organisatorisch als auch pastoral mehr tun. Mit den Augen der
398 neuen Zeit ist es umgekehrt - ein Ankommen dort, wo wir uns als Kirche schon immer hin
399 entwickeln sollten. Kirche ist nicht eine Institution der Hauptberuflichen und Priester, die
400 dann die Getauften für weitere Aufgaben heranziehen. Sie ist in Christus das Sakrament,
401 das sein Leben und seine Hingabe gegenwärtig macht. An diesem sakramentalen Kirche
402 Sein nimmt jeder Gläubige durch die Taufe teil. Gottes Geist erfüllt den Leib der Kirche
403 und bewegt die Getauften zur Hingabe und zum Dienst aneinander und an der Welt. Diese
404 Hingabe und Sendung des gesamten Volkes Gottes ist gemeint, wenn vom gemeinsamen
405 Priestertum aller Getauften die Rede ist. Unsere Gaben haben wir von Gott empfangen,
406 und ihre Kirchlichkeit zeigt sich daran, ob wir es dem Allgemeinwohl zur Verfügung stellen.
407 Der je persönliche Berufungsweg der einzelnen Christen wird so zu einem gemeinsamen
408 Weg mit den anderen Glaubenden und mit der ganzen Kirche. Keiner kann allein den Weg
409 des Glaubens gehen. Keiner kann ohne seine wirkliche Einbeziehung in die Gemeinschaft
410 mit den anderen seine Charismen entdecken und entfalten.

411
412 Gott hat den Menschen unvollkommen geschaffen. Damit ist er auf andere angewiesen. Die
413 ungleichmäßig verteilten Charismen führen zu einem Geben und Nehmen und weben ein
414 Beziehungsgeflecht. Wenn der Sinn des Lebens ist, Gemeinschaft mit Gott zu finden, und
415 dies in der Gemeinschaft als Kirche und Gemeinde, dann ist die Gestaltung der Gemein-
416 schaft zentrale Aufgabe auf dem Weg zu Gott. Die gestaltet sich nicht nur wegen der un-
417 terschiedlichen Gaben als so schwierig; Prägungen und Vorurteile filtern die Wahrnehmung

418 des Menschen, sie unterscheiden sich in ihren frei gewählten Grundwerten. Wer viel mehr
419 als früher mit anderen zusammenarbeitet, muss mit ihnen gemeinsame Ziele abgleichen,
420 die Motivation für bestimmte Entscheidungen offenlegen und ständig neu über sein Tun re-
421 flektieren. Dafür brauchen wir allgemein anerkannte Leitplanken, sich auseinanderzuset-
422 zen - jetzt, da die Pfarreien stärker auf Laienarbeit aufgebaut sein werden.

423

424

425 **Eine neue Kultur der Zusammenarbeit in den Gemeinden**

426 Im Moment überwiegen oft die negativen Zukunftserwartungen in den Gemeinden: Dass
427 man kaum noch einen Priester zu Gesicht bekommt, dass sich die Zahl der Gottesdienste
428 am Ort halbieren wird, die Menschen nicht in das Nachbardorf fahren werden, die Ortsge-
429 meinde zerfällt und man sich in den sogenannten größeren Einheiten nicht mehr wohlfühlt.
430 Wie lässt sich das durch den Einsatz von Laien verhindern? Zwar sind manche Aufgaben ei-
431 nes Pfarrers nicht wesentlich mit dem Weihesakrament verbunden - komplexe Verwaltungs-
432 aufgaben in einer Pfarrei, aber auch vielfältige Repräsentationspflichten -, sondern erst im
433 Verlauf der jüngeren Kirchengeschichte an den Pfarrer herangetragen worden. Was den
434 Pfarrer ausmacht, ist, dass er der Eucharistie vorsteht. Daraus leitet sich nach aktuellem
435 Kirchenrecht seine Führungsrolle in der Gesamtpfarrei ab. An der sakramentalen Gestalt
436 wird sich nichts ändern.

437

438 Ein Abteilungsleiter in der Wirtschaft ist heute ein Motivator, Förderer seiner Mitarbeiter,
439 Ermöglicher - längst kennen sich seine Mitarbeiter vor Ort oder in einer fachlichen Nische
440 viel besser aus als er und übernehmen dort Verantwortung für die gesamte Firma. Wir da-
441 gegen haben bis jetzt von den Pfarrern verlangt, sich um alles selber zu kümmern. Das ist
442 nicht mehr zu leisten. Wir müssen die Pfarrer entlasten, indem haupt- oder ehrenamtliche
443 Gemeindemitglieder organisatorische Aufgaben mitübernehmen. Groß-Pfarreien können ei-
444 nen Geschäftsführer engagieren, der die Verwaltung mehrerer Kindergärten organisiert.
445 Und anstatt den Bau des Pfarrsaals zu beaufsichtigen, kann er das in Zukunft an das Ordi-
446 nariat delegieren. Diese Zeit bleibt jetzt für Geistliches.

447

448 Früher war der Pfarrer ein Einzelkämpfer am Ort. Nun soll er sich vom manchmal kleinen
449 Fürstbischof zum Teamarbeiter wandeln. Das gab es da und dort schon, aber in der Fläche
450 ist das neu, und einer der Hauptgründe für die Gemeindereform: Den meisten Priestern tut
451 es nicht gut, einsam an der Spitze als Einzelkämpfer zu leben. Wenn jeder in seinem Gar-
452 ten vor sich hinarbeitet, fehlen die Ermutigung und der gegenseitige Austausch. In Zukunft
453 wird es auch Pfarrhäuser geben, in denen drei oder vier Priester zusammen arbeiten, sich
454 in ihren jeweiligen Stärken und Schwächen ergänzen, voneinander lernen, sich gegenseitig
455 entlasten - und sich dabei auf Netzwerke von Laien stützen. Dabei helfen Leitplanken der
456 Streitkultur.

457

458 Die Menschen möchten immer weniger für vorgegebene Aufgabenfelder angeworben und
459 ehrenamtlich eingesetzt werden, sie wollen umgekehrt ihre persönlichen Gaben entde-
460 cken, einbringen und entfalten. Machen wir uns auf Überraschungen gefasst: Da die Gaben
461 ein Wirken des Heiligen Geistes sind, sollten wir in erster Linie darauf achten, was die
462 Menschen mitbringen, und sie ermutigen und ihnen helfen, diese einzubringen, statt wie in
463 der Vergangenheit sie daran zu hindern. Ein Paar hat Ehekrisen durchlebt und sich intensiv

464 mit dem Thema auseinandergesetzt? Es kann anderen am Ort oder anonym in einer Nach-
465 barpfarre seine Erfahrungen auch im Licht des Glaubens weitergeben. Jemand hat das
466 Wirken Gottes erlebt und möchte davon erzählen? Prima, dann soll er das im Wortgottes-
467 dienst oder vor der Heiligen Messe tun. Jemand liebt Geschichte? Dann kann er die Ent-
468 wicklung der Gemeinde durch die Jahrhunderte erforschen und so der Gemeinde heute
469 Identität und Ermutigung spenden. Doch diese Gaben variieren von Gemeinde zu Gemeinde
470 und lassen sich in kein Korsett schnüren, so dass das Zusammenwirken ständig neu verhan-
471 delt wird. Auch übernehmen Laien eine neue Rolle bei der Glaubensweitergabe. Die Diö-
472 zese Wien etwa bietet eine zweijährige, nebenberufliche Ausbildung zum Katecheten an.
473 Sie werden in einer eigenen Zeremonie im Dom in die Gemeinden gesandt - das ist weit
474 weniger als ein Gemeindeferent, aber viel mehr als ein Lektor.

475
476 Die Lebendigkeit einer Gemeinde und das erfolgreiche Wirken hängen dann von der Team-
477 fähigkeit aller im Pastoralteam ab. Wir können jedoch nicht jeden Mitarbeiter im Weinberg
478 in ein festes Raster stecken, wir können auch nicht jede Gemeinde gleich organisieren.
479 Wenn Pfarrer ihre Rahmen als Verantwortlicher unterschiedlich ausfüllen und Laien unter-
480 schiedlich viele Aufgaben übernehmen, dann entstehen Unschärfen, Macht- und Kompe-
481 tenzgerangel. Es wird es zu mehr Konflikten kommen, die die Gemeinschaft zerstören
482 könnten - wenn wir nicht lernen, den notwendigen Streit ganz anders auszufechten als bis-
483 her (vgl. Kapitel 3). Wir werden lernen, dass es berechnete Interessensgegensätze gibt,
484 dass es normal ist, um andere Lösungen zu ringen. Wenn wir lernen, gut miteinander zu
485 streiten, dass wir uns hinterher noch mehr vertrauen und noch enger zusammenwirken,
486 dann wird der Streit nicht die Kirche zerstören, sondern wir entwickeln uns auf einer
487 neuen Eben höherer Qualität.

488
489 **Führung und kirchliches Weiheamt sind nicht obsolet**

490 Viele befürchten in diesen neuen Strukturen, dass Verantwortlichkeit verwischt. Ursache
491 für Streit sind gerade Machtvakuum und unklare Zuständigkeit. Wir brauchen auch in den
492 kleinen Filialkirchen, zu denen der Pfarrer nur noch selten kommt, einen Hauptansprech-
493 partner pro Gemeinde, das „Gesicht“ der Kirche vor Ort. Der Leiter der Seelsorgeeinheit
494 ist für alle pastoralen Mitarbeiter örtlicher Dienstvorgesetzter, allein dieser ist weisungsbe-
495 fugt. Neu ist, dass seine Entscheidungen vorher breiter diskutiert werden; Teammitglieder
496 müssen sie mittragen, dürfen und sollen sie aber immer hinterfragen, um zu prüfen, ob sie
497 noch die richtige Entscheidung ist.

498
499 Auch die Rollen des Bischofs und des Priesters ändern sich in den neuen sozio-ökonomi-
500 schen Strukturen. Millionenfacher als bei Erfindung der Druckerpresse bringt das Internet
501 Pluralität und mehr oder weniger abweichende Meinungen zum Lehramt unter die Gläubi-
502 gen. Es wird schwerer, das Glaubens-Wissen zu überblicken. Einzelne Mitglieder bringen in-
503 dividualistisch überschießende Theologien von Professoren mit verquerer Einzelmeinung in
504 die Gemeinde ein. Ideengut anderer Religionen vermischt sich in der Vorstellungswelt nor-
505 maler Gottesdienstbesucher. Erschrocken, wie unterschiedlich die Leute glauben, findet
506 die Gemeinde oft erst wortlos in der Kommunion zur Einheit um den Altar. Abweichungs-
507 möglichkeiten und eine straffere Führung - sie werden beide zusammen und gleichzeitig
508 notwendiger: Denn es wird angesichts der vielfältigeren Glaubensthemen fast unmöglich,
509 immer und im ganzen Maße so zu leben und so zu glauben, wie es die offizielle Lehrmei-

510 nung der Kirche darstellt. Es gibt zumindest bei den meisten Menschen graduelle Unter-
511 schiede etwa in dem Glauben, wie sehr Gott in das Leben eingreift, wie das Himmelreich
512 sich konkretisiert oder wie Sakramente wirken. Es gibt offene theologische Fragen mit un-
513 terschiedlichen Antworten, und es gibt auch da und dort eine Weiterentwicklung der kirch-
514 lichen Sichtweise. Wenn eine Organisation nun nicht ein gewisses Maß Abweichung zulässt,
515 fängt es an, auszuschließen und den Kreis der Anhänger immer weiter zu verkleinern, bis
516 nur noch ein kleines Häufchen übrig ist. Das ist jedoch kein Grund, das Lehramt zu verwä-
517 sern oder gering zu schätzen - im Gegenteil: Es kann nicht immer etwas gültig sein sowie
518 auch das genaue Gegenteil. Daher braucht es vielmehr als früher das Hirtenamt des Bi-
519 schofs, um deutlich zu machen: Das ist der Glaube der Kirche, daran kann man sich reiben,
520 es übernehmen oder abweichen, aber es ist klar, was die Kirche glaubt; und wer da und
521 dort abweicht, aber dennoch eine gute Kommunionvorbereitung macht oder als Lektor be-
522 geisternd das Evangelium vorträgt, gehört natürlich weiterhin gleichwertig dazu. Beides -
523 mehr mögliche Abweichungen ohne Sanktionen und starke inhaltliche Führung des Bischofs
524 - bedingen einander. Wie der Bischof theologische und Glaubensfragen aus kirchlicher Sicht
525 klarstellen kann, ist nicht allein eine Frage der neuen technischen Kommunikationsmittel -
526 der Firmling kommentiert seine Predigt in Echtzeit auf Facebook von seinem Smartphone
527 aus. Es ist eine Frage der Diskussionskultur. Diese bildet sich nicht im luftleeren Raum,
528 sondern kommt aus dem Wandel der Arbeitswelt. Dieselben Menschen, die in der Ge-
529 meinde wirken, haben einen Berufsalltag, in dem sie ebenso Verantwortung übernehmen
530 und jeden Tag auf das Neue Konfrontationen aushalten müssen. Der ökonomische Druck
531 zwingt die Unternehmen auf der Verstandesebene zu einer kooperativen Streitkultur, die
532 sich auch in der Kirche spiegeln wird und den Kern des Evangeliums in den Mittelpunkt der
533 sozio-ökonomische Auseinandersetzung rückt.

534
535

536 3. Leitlinien für eine neue 537 Arbeits- und Streitkultur in der Kirche

538

539 Es wird also in Zukunft in Unternehmen, Behörden und Kirche immer wichtiger werden, wie
540 wir miteinander umgehen, Konflikte lösen und Wissen teilen. Darin liegen neue Chancen,
541 das Evangelium und seine Bedeutung für das tägliche Leben wieder stärker in die öffentli-
542 che Wahrnehmung zu bringen. Hier sind gerade wir als Christen gefragt zu zeigen, dass un-
543 ser Glaube auch konkrete Auswirkungen auf unser Leben und Handeln im Alltag hat.

544 Denn es ist eine zentrale Botschaft des Evangeliums, dass wir Christus im Bruder begegnen
545 sollen - und unser Umgang mit dem Nächsten ist der entscheidende Maßstab, nach dem un-
546 ser Leben einmal beurteilt werden wird. Gleichzeitig trägt unser Verhalten mit dazu bei,
547 wie wir als Christen „von außen“ wahrgenommen werden - und ob andere durch uns zu
548 Christus hinfinden können oder ob wir ihnen dabei eher im Weg stehen. Es ist also nicht
549 nur eine sozio-ökonomische Notwendigkeit aus Vernunftgründen, auf christliche Werte zu-
550 rückzugreifen. Es ist vielmehr auch ein Prüfstein unserer Glaubwürdigkeit als Kirche und
551 einzelne Christen, ob und wie wir mit unserem Leben und Verhalten im Alltag „das Evange-
552 lium verkünden“.

553 Dabei kann uns neben dem unmittelbaren Bezug auf das Evangelium auch die Regel des
 554 Hl. Benedikt eine gute Hilfe sein. Sie leitet seit fast 1500 Jahren unter immer neuen Rah-
 555 menbedingungen erfolgreich dazu an, das Evangelium in den konkreten Alltag zu überset-
 556 zen. Und auch in der „Welt von heute“ bietet sie uns viele Anregungen, das Zusammenle-
 557 ben und Zusammenarbeiten im Sinne Christi zu gestalten. Dies gilt nicht zuletzt für Fragen
 558 des Umgangs miteinander, der Art Streit und zwischenmenschliche Probleme anzugehen,
 559 die gegenseitige Wertschätzung und Einbindung verschiedener Begabungen oder wün-
 560 schenswerte Eigenschaften von Führungspersonen. Und dass die Benedikt-Regel nicht nur
 561 Ordensleuten und Klerikern etwas zu sagen hat, zeigen auch viele bewusste oder unbe-
 562 wusste Rückgriffe moderner Führungstheorien auf sie.

563 Die Zusammenhänge zwischen Folgerungen aus den in den ersten beiden Kapiteln darge-
 564 stellten sozio-ökonomischen Herausforderungen, Botschaften aus den Evangelien (a) und
 565 entsprechenden Weisungen aus der Benedikt-Regel (RB) (b) werden im Folgenden in Form
 566 von Thesen und Zitaten dargestellt. Ein Verweis auf die oft gegenteilige kirchliche Praxis
 567 soll das Gemeinte jeweils konkretisieren (c).

568

569 **1. Gute Führung und konstruktive Zusammenarbeit müssen wie zwei Seiten einer Me-**
 570 **daille das Bild der Kirche nach innen und außen prägen. Nur so kann sie glaubhaft in**
 571 **die Gesellschaft hineinwirken.**

572
 573 a) Von Versöhnungsbereitschaft und Ehrlichkeit soll das Verhalten der Jünger Jesu ge-
 574 prägt sein:

575 *Mt 5, 23-24: Wenn du deine Opfertgabe zum Altar bringst und dir dabei einfällt,*
 576 *dass dein Bruder etwas gegen dich hat, so lass deine Gabe dort vor dem Altar lie-*
 577 *gen; geh und versöhne dich zuerst mit deinem Bruder, dann komm und opfere*
 578 *deine Gabe.*

579 *Mt 5, 37: Euer Ja sei ein Ja, euer Nein ein Nein, alles andere stammt vom Bösen.*

580 b) Achtung voreinander, gegenseitige Ergänzung und Wertschätzung bilden auch in der
 581 Benedikt-Regel die Grundlagen für ein gelingendes Zusammenleben und Zusammen-
 582 wirken:

583 - *Sie sollen einander in gegenseitiger Achtung zuvorkommen. (vgl. RB 72,4)*

584 - *Das Haus Gottes soll von Weisen auch weise verwaltet werden. (RB 53,22b)*

585 - *Niemand soll verwirrt und traurig werden im Hause Gottes. (vgl. RB 31,19)*

586 - *Der Abt soll also alle in gleicher Weise lieben, ein und dieselbe Ordnung lasse er*
 587 *für alle gelten wie es jeder verdient. (RB 2,22)*

588 c) In der Praxis existiert oft eine unklare Führung, die die vorhandenen Kräfte nicht
 589 bündelt; eine intransparente Führung, die Entscheidungen nicht erklärt; eine ein-
 590 same Führung, die die Sichtweisen der Mitarbeitenden nicht einbezieht.

591

592 **2. Aufgrund des Stellenwerts und der Kompetenz jedes Einzelnen in der Kirche ist Zu-**
 593 **sammenarbeit nur auf Augenhöhe und partnerschaftlich möglich.**

594

595 a) Vor Gott ist Statusdenken sinnlos:

596 *Mt 6, 5: Wenn ihr betet, macht es nicht wie die Heuchler. Sie stellen sich beim Ge-*
 597 *bet gern in die Synagogen und an die Straßenecken, damit sie von den Leuten gese-*
 598 *hen werden. Amen, das sage ich euch: Sie haben ihren Lohn bereits erhalten.*

599 *Mt 6, 16: Wenn ihr fastet, macht kein finsternes Gesicht wie die Heuchler. Sie geben*
 600 *sich ein trübseliges Aussehen, damit die Leute merken, dass sie fasten. Amen, ich*
 601 *sage euch: Sie haben ihren Lohn bereits erhalten.*

602 Der Partnerschaftsgedanke liegt auch der „goldenen Regel“ zugrunde:

603 *Mt 7, 12: Alles, was ihr also von anderen erwartet, das tut auch ihnen! Darin be-*
 604 *steht das Gesetz und die Propheten.*

605 b) Diese Haltung spiegelt sich auch in der Benedikt-Regel wider:

606 - *Sie sollen einander in gegenseitiger Achtung zuvorkommen (vgl. RB 72, 4)*

607 - *Wer Hilfe braucht, soll sie erhalten, wer jedoch frei ist, übernehme gehorsam*
 608 *jeden Auftrag. (RB 53,20)*

609 - *Nicht eifersüchtig sein. Nicht aus Neid handeln. (RB 4, 66-67)*

610 - *Damit die Starken finden, wonach sie verlangen und die Schwachen nicht davon-*
 611 *laufen. (vgl. RB 64,19)*

612 c) In der Praxis kommt oft vor, dass ein Sachgebietsleiter oder Pfarrer sich durch sei-
 613 nen Status über jemanden erhebt, obwohl der andere in dem Teilgebiet, das er ge-
 614 rade zu bearbeiten hat, kompetenter ist. Die Struktur einer Arbeitsgruppe sollte
 615 der Funktion der einzelnen Personen folgen, nicht dem Status.

616

617 **3. Sowohl der Strukturwandel in der Wissensgesellschaft als auch die charismatische**
 618 **Dimension der Kirche bedingen eine hohe Verantwortung des Einzelnen zum Wohl**
 619 **und Gelingen des Ganzen. Jeder Christ ist unverzichtbarer Träger (s)eines Charis-**
 620 **mas, von Kompetenz, Wissen, Erfahrungen und Beziehungen.**

621

622 a) Keiner hat so deutlich wie Paulus die charismatische Struktur der Kirche herausge-
 623 stellt und diese für ihre Funktionsfähigkeit als unabdingbar bezeichnet.

624 *1 Kor 12, 4-7.11: Es gibt verschiedene Gnadengaben, aber nur den einen Geist. Es*
 625 *gibt verschiedene Dienste, aber nur den einen Herrn. Es gibt verschiedene Kräfte,*
 626 *die wirken, aber nur den einen Gott. Er bewirkt alles in allen. Jedem aber wird die*
 627 *Offenbarung des Geistes geschenkt, damit sie anderen nützt. Das alles bewirkt ein*
 628 *und derselbe Geist; einem jeden teilt er seine besondere Gabe zu, wie er will.*

629 b) In der Benedikt-Regel hat die Wertschätzung der Begabungen des Einzelnen und sei-
 630 nes entsprechenden Einsatzes hohen Stellenwert. So ist das einzige und entschei-
 631 dende Kriterium für die Besetzung aller Ämter und Dienste in der Gemeinschaft die
 632 persönliche Eignung des Einzelnen - unabhängig von Alter, gesellschaftlichem Anse-
 633 hen oder Stellung in der Rangordnung. Zudem wird der Abt als Führungsperson ei-
 634 gens darauf hingewiesen, dass er die Eigenart und Begabungen der Einzelnen beach-
 635 ten muss:

636 *Der Abt muss wissen, welch schwierige und mühevoll Aufgabe er auf sich nimmt:*
 637 *Menschen zu führen und der Eigenart vieler zu dienen. Nach der Eigenart und Fas-*
 638 *sungskraft jedes einzelnen soll er sich auf alle einstellen und auf sie eingehen.*
 639 *(vgl. RB 2,31-32)*

- 640 c) In der Praxis kommt es vor, dass einzelne ihre Verantwortung nach oben abgeben
 641 oder Führungskräfte die besonderen Charismen des einzelnen nicht wahrnehmen
 642 und auch nicht fördern.
 643
 644
- 645 **4. Sendungsauftrag und Problemlösung in der Kirche sind nur im Team zu leisten -**
 646 **partnerschaftlich, sachlich, ziel- und lösungsorientiert. Einzelkämpfertum, Status-**
 647 **denken, Gruppenegoismus, Eigennutz und Seilschaften haben keinen Platz mehr.**
 648
- 649 a) Der Sendungsauftrag Jesu ist dezidiert ein Gemeinschaftsauftrag:
 650 Lk 9, 1-2.6: *Dann rief er die Zwölf zu sich und gab ihnen die Kraft und Vollmacht,*
 651 *alle Dämonen auszutreiben und die Kranken gesund zu machen. Und er sandte sie*
 652 *aus mit dem Auftrag, das Reich Gottes zu verkünden und zu heilen. Die Zwölf*
 653 *machten sich auf den Weg und wanderten von Dorf zu Dorf. Sie verkündigten das*
 654 *Evangelium und heilten überall die Kranken.*
 655 Mt 28, 18-20: *Da trat Jesus auf sie zu und sagte zu ihnen: Mir ist alle Macht gege-*
 656 *ben im Himmel und auf der Erde. Darum geht zu allen Völkern, und macht alle*
 657 *Menschen zu meinen Jüngern; tauft sie auf den Namen des Vaters und des Sohnes*
 658 *und des Heiligen Geistes, und lehrt sie, alles zu befolgen, was ich euch geboten*
 659 *habe. Seid gewiss: Ich bin bei euch alle Tage bis zum Ende der Welt.*
- 660 b) Zur Einbeziehung aller und einer fairen, sachlichen Gesprächskultur als Basis für
 661 eine gute Entscheidungsfindung ermutigt uns auch die Benedikt-Regel:
 662 - *Dass aber alle zur Beratung zu rufen seien, haben wir deshalb gesagt, weil der*
 663 *Herr oft einem Jüngeren offenbart, was das Bessere ist. (RB 3,3)*
 664 - *Tu alles mit Rat, dann brauchst du nach der Tat nichts zu bereuen. (vgl. RB*
 665 *3,13)*
 666 - *Sie sollen nicht anmaßend und hartnäckig ihre eigenen Ansichten verteidigen.*
 667 *(vgl. RB 3,4)*
 668 - *Bewahre deine Zunge vor Bösem und deine Lippen vor falscher Rede! Meide das*
 669 *Böse und tu das Gute, suche den Frieden und jage ihm nach. (vgl. RB Prolog 17)*
- 670 c) Gängige Praxis sind Machtkämpfe zur Unter- oder Überordnung, Entscheidungen
 671 nach persönlichen Beziehungen oder Nutzen und das Verabsolutieren einer be-
 672 stimmten Richtung.
 673
- 674 **5. Streit ist etwas Positives. Um konstruktiv zusammenzuarbeiten, ist es unumgäng-**
 675 **lich, sich mit den anderen und ihren Sichtweisen/Gegenargumenten auseinanderzu-**
 676 **setzen. Die Motive, Vorstellungen und alle verfügbaren Informationen müssen**
 677 **transparent auf dem Tisch liegen, um Fehlentscheidungen und spätere Korrekturen**
 678 **zu vermeiden. Durch diese Klarheit treten Spannungen und Konflikte zu Tage. Sie**
 679 **sollen nicht verdrängt oder schöngeredet, sondern zugelassen werden. Erst der**
 680 **konstruktive, ehrlich ausgetragene Streit ermöglicht es, realitätsnahe Entscheidun-**
 681 **gen zu treffen und belastbare Lösungen zu finden. Nur über ernsthafte Auseinan-**
 682 **dersetzung verläuft der Weg zum Frieden. Hier bietet sich die Mediation als ein**
 683 **Weg der neuen Streitkultur an.**
 684

- 685 a) Auch Jesus scheute nicht den Konflikt und die Auseinandersetzung. Er stellte die
686 Menschen vor die Entscheidung:
687 *Mt 10, 34: Denkt nicht, ich sei gekommen, um Frieden auf die Erde zu bringen. Ich*
688 *bin nicht gekommen, um Frieden zu bringen, sondern das Schwert.*
- 689 b) Auch die Benedikt-Regel weiß um die Bedeutung des rechten Umgangs mit Konflik-
690 ten. So warnt sie zwar einerseits davor, Streit um seiner selbst willen zu suchen.
691 Aber sie fordert auch dazu auf, Problemen nicht aus dem Weg zu gehen, Konflikte
692 auszutragen und dabei zwischen Sache und Person zu unterscheiden:
693 - *Streit nicht lieben. Überheblichkeit fliehen. (RB 4, 68-69)*
694 - *Werde er nach der Weisung unseres Herrn einmal und ein zweites Mal im gehei-*
695 *men von seinen Vorgesetzten ermahnt. Wenn er sich nicht bessert, werde er öf-*
696 *fentlich vor allen zurechtgewiesen. (RB 23,2-3)*
697 - *Auf keinen Fall darf der Abt darüber hinwegsehen, wenn sich jemand verfehlt.*
698 *(vgl. RB 2,26)*
699 - *Er hasse die Fehler, er liebe die Brüder. (RB 64,11)*
700 - *Muss er aber zurechtweisen, handle er klug und gehe nicht zu weit, sonst könnte*
701 *das Gefäß zerbrechen, wenn er den Rost allzu heftig auskratzen will. (RB 64, 12)*
702 - *Damit wollen wir nicht sagen, er dürfe Fehler wuchern lassen, vielmehr*
703 *schneide er sie klug und liebevoll weg, wie es seiner Ansicht nach jedem weiter-*
704 *hilft. (vgl. RB 64,14)*
- 705 c) In der Praxis kommt es oft vor, dass jemand seine Macht und seine Entscheidungen
706 durchsetzt, indem er erst gar keine Diskussion aufkommen lässt, oder andere mit
707 ihren Einwänden umgeht. Statt Kritikern und Konkurrenten auf der Sachebene zu
708 begegnen, werden sie herabgesetzt oder es werden ihnen unlautere Motive unter-
709 stellt, damit ihnen auch andere nicht zuhören, oder es werden Seilschaften gebil-
710 det, die andere verdrängen. Wenn Konflikte unter den Teppich gekehrt werden,
711 dann deshalb, weil die Streitkultur oft verletzend ist und zur Vernichtung des Ande-
712 ren führt statt zur Offenlegung von Beweggründen und Argumenten. Statt dem
713 Streit aus dem Weg zu gehen, ist der bessere Weg, die Streitkultur auf eine sachli-
714 che und konstruktive Ebene zu heben.
- 715
- 716 **6. Eine produktive Streitkultur beinhaltet immer Wertschätzung des Anderen, Wahr-**
717 **haftigkeit, Transparenz, Vergebungsbereitschaft und den Blick für das Ganze bei**
718 **allen Beteiligten. Zur Vergebung gehört aber auch, zunächst den Fall zu klären,**
719 **Verantwortung für sein Tun zu übernehmen und zu bereuen.**
- 720
- 721 a) Die genannten Haltungen durchziehen wie ein roter Faden die Bergpredigt und an-
722 dere Reden Jesu im Matthäus- und Lukasevangelium.
723 *Mt 5, 23-24: Wenn du deine Opfergabe zum Altar bringst und dir dabei einfällt,*
724 *dass dein Bruder etwas gegen dich hat, so lass deine Gabe vor dem Altar liegen;*
725 *geh und versöhne dich zuerst mit deinem Bruder, dann komm und opfere deine*
726 *Gabe.*
727 *Mt 5, 37: Euer Ja sei ein Ja, euer Nein ein Nein; alles andere stammt vom Bösen.*
728 *Mt 5, 43-45: Ihr habt gehört, dass gesagt worden ist: Du sollst deinen Nächsten lie-*
729 *ben und deinen Feind hassen. Ich aber sage euch: Liebt eure Feinde und betet für*

- 730 *die, die euch verfolgen, damit ihr Söhne eures Vaters im Himmel werdet; denn er*
 731 *lässt seine Sonne aufgehen über Bösen und Guten, und er lässt regnen über Ge-*
 732 *rechte und Ungerechte.*
 733 *Mt 7, 3: Warum siehst du den Splitter im Auge deines Bruders, aber den Balken in*
 734 *deinem Auge bemerkst du nicht?*
 735 *Mt 9, 13a: Darum lernt, was es heißt: Barmherzigkeit will ich und nicht Opfer.*
 736 *Mt 18, 15-17: Wenn dein Bruder sündigt, dann geh hin zu ihm und weise ihn unter*
 737 *vier Augen zurecht. Hört er auf dich, so hast du deinen Bruder zurückgewonnen.*
 738 *Hört er aber nicht auf dich, dann nimm einen oder zwei Männer mit, denn jede Sa-*
 739 *che muss durch die Aussage von zwei oder drei Zeugen entschieden werden. Hört*
 740 *er auch auf sie nicht, dann sag es der Gemeinde. Hört er aber auch auf die Ge-*
 741 *meinde nicht, dann sei er für dich wie ein Heide oder ein Zöllner.*
 742 *Mt 18, 21-22: Da trat Petrus zu ihm und fragte: Herr, wie oft muss ich meinem Bru-*
 743 *der vergeben, wenn er sich gegen mich versündigt? Siebenmal? Jesus sagte zu ihm:*
 744 *Nicht siebenmal, sondern siebenundsiebzigmal.*
 745 *Lk 6, 36: Seid barmherzig, wie es auch euer Vater ist!*
- 746 b) Diese Haltungen fordert auch die Benedikt-Regel, z.B. in Weisungen wie:
 747 - *Keine Arglist im Herzen tragen (RB 4,24)*
 748 - *Nicht unaufrichtig Frieden schließen. (RB 4,25)*
 749 - *Und keinem anderen antun, was man selbst nicht erleiden möchte. (RB 4,9)*
 750 - *Seinen Mund vor bösem und verkehrtem Reden hüten. (RB 4,51)*
 751 - *Den Zorn nicht zur Tat werden lassen. Der Rachsucht nicht einen Augenblick*
 752 *nachgeben. (RB 4, 22-23)*
 753 - *Bei einem Streit mit jemandem noch vor Sonnenuntergang in den Frieden zu-*
 754 *rückkehren. (RB 4,73)*
- 755 c) Oft genutzte unfaire Mittel, um sich, seinem Anliegen oder seiner Gruppe Vorteile
 756 zu verschaffen, sind: andere in ihrer Kompetenz in Frage stellen, sie schwächen,
 757 zur Verteidigung zwingen, mit unvollständigen Fakten eine falsche Sicht auf die
 758 Wirklichkeit erzeugen, eigene Anliegen verschleiern oder alte Fehler neu aufwär-
 759 men. Statt neue Ideen von anderen aufzunehmen, abzutasten und weiterzuentwi-
 760 ckeln, werden sie von Neidern und Statusorientierten herabgesetzt.
- 761
- 762 **7. Zusammenarbeit und gute Führung schließen sich nicht aus. Im Gegenteil - sie be-**
 763 **dingen einander und haben ein gemeinsames Ziel: die Erfüllung des Sendungsauftra-**
 764 **ges Jesu Christi in der Welt von heute. Bei aller Pluralität hat Führung in der Kirche**
 765 **die Aufgabe, den Kern (die „Basics“) des christlichen Glaubens und kirchlicher Ver-**
 766 **kündigung zu wahren, die Einheit zu fördern und das Profil zu schärfen.**
 767
- 768 a) Schon Jesus macht deutlich, was gute Führung ausmacht und wozu sie dienen soll:
 769 *Mt 7, 15-16a: Hütet euch vor den falschen Propheten; sie kommen zu euch wie*
 770 *Schafe, in Wirklichkeit aber sind sie wie reißende Wölfe. An ihren Früchten werdet*
 771 *ihr sie erkennen.*
 772 *Lk 12, 42-46: Der Herr antwortete: Wer ist denn der treue und kluge Verwalter,*
 773 *den der Herr einsetzen wird, damit er seinem Gesinde zur rechten Zeit die Nah-*
 774 *rung zuteilt? Selig der Knecht, den der Herr damit beschäftigt findet, wenn er*

775 *kommt. Wahrhaftig, das sage ich euch: Er wird ihn zum Verwalter seines ganzen*
 776 *Vermögens machen. Wenn aber der Knecht denkt: Mein Herr kommt noch lange*
 777 *nicht zurück!, und anfängt, die Knechte und Mägde zu schlagen; wenn er isst und*
 778 *trinkt und sich berauscht, dann wird der Herr an einem Tag kommen, an dem der*
 779 *Knecht es nicht erwartet, und zu einer Stunde, die er nicht kennt; und der Herr*
 780 *wird ihn in Stücke hauen und ihm seinen Platz unter den Ungläubigen zuweisen.*

781 b) Nach Abwägen der Argumente braucht es auch im Sinne der Benedikt-Regel Mut zu
 782 klaren Entscheidungen und der Führende darf auch nicht aus Bequemlichkeit Fehler
 783 übersehen:

784 - *Er soll den Rat der Brüder anhören und dann mit sich selbst zu Rate gehen. (vgl.*
 785 *RB 3,2)*

786 - *Die Entscheidung liegt im Ermessen des Abtes, was er für heilsamer hält, darin*
 787 *sollen ihm alle gehorchen. (vgl. RB 3,5)*

788 - *Er muss wissen, dass er sich ohne Zweifel für all seine Entscheidungen vor Gott,*
 789 *dem gerechten Richter, zu verantworten hat. (vgl. RB 3,11)*

790 - *Mit größter Sorge muss der Abt sich um die Brüder kümmern, die sich verfehlen,*
 791 *denn nicht die Gesunden brauchen den Arzt, sondern die Kranken. (RB 27,1)*

792 c) In der Praxis werden häufig „Führung“ und „Zusammenarbeit“ gegeneinander aus-
 793 gespielt oder jeweils verabsolutiert. Zwar sollen möglichst viele an Entscheidungen
 794 beteiligt werden. Aber nach getroffener Entscheidung sollen alle die Entscheidung
 795 mittragen, die der Chef zuerst moderiert hat und nun verantwortet.

796

797 **8. Dem Sendungsauftrag der Kirche kann nur eine dienende Führungskultur gerecht**
 798 **werden, d. h. eine Führung, die sich versteht auf das Motivieren, Inspirieren, För-**
 799 **dern, Ermöglichen, Moderieren und Netzwerken. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter**
 800 **in der Kirche sind nicht Befehlsempfänger und Gläubige keine objekthaften Adres-**
 801 **saten, sondern Dialogpartner. Ohne aufrichtige Wertschätzung, Empathie, Zu-**
 802 **spruch, Authentizität und Kommunikation verfehlt Führung ihr Ziel und ihre Wir-**
 803 **kung.**

804

805 a) Jesus selbst hat mit seiner „Pro-Existenz“ in Wort und Tat ein unüberbietbares Bei-
 806 spiel gesetzt an dienendem Einsatz für Gott, die Welt und seine Jüngerschaft:
 807 Lk 22, 24-27: *Es entstand unter ihnen ein Streit darüber, wer von ihnen wohl der*
 808 *Größte sei. Da sagte Jesus: Die Könige herrschen über ihre Völker, und die Mächti-*
 809 *gen lassen sich Wohltäter nennen. Bei euch aber soll es nicht so sein, sondern der*
 810 *Größte unter euch soll werden wie der Kleinste, und der Führende soll werden wie*
 811 *der Dienende. Welcher von beiden ist größer: wer bei Tisch sitzt oder wer bedient?*
 812 *Natürlich der, der bei Tisch sitzt. Ich aber bin unter euch wie der, der bedient.*

813

814 Es reicht nicht, nur das zu tun, was einem aufgetragen ist:

815 Lk 17, 7-10: *Wenn einer von euch einen Sklaven hat, der pflügt oder das Vieh hüt-*
 816 *et, wird er etwa zu ihm, wenn er vom Feld kommt, sagen: Nimm gleich Platz zum*
 817 *Essen? Wird er nicht vielmehr zu ihm sagen: Mach mir etwas zu essen, güрте dich,*
 818 *und bediene mich; wenn ich gegessen und getrunken habe, kannst auch du essen*

819 *und trinken. Bedankt er sich etwa bei dem Sklaven, weil er getan hat, was ihm be-*
 820 *fohlen wurde? So soll es auch bei euch sein: Wenn ihr alles getan habt, was euch*
 821 *befohlen wurde, sollt ihr sagen: Wir sind unnütze Sklaven; wir haben nur unsere*
 822 *Schuldigkeit getan.*

823
 824 Jesus selbst gibt der Welt und seinen Jüngern das Beispiel des „guten Hirten“ und
 825 damit „guter Führung“:

826 *Joh 10, 11-15: Ich bin der gute Hirt. Der gute Hirt gibt sein Leben hin für die*
 827 *Schafe. Der bezahlte Knecht aber, der nicht Hirt ist und dem die Schafe nicht ge-*
 828 *hören, lässt die Schafe im Stich und flieht, wenn er den Wolf kommen sieht; und*
 829 *der Wolf reißt sie und jagt sie auseinander. Er flieht, weil er nur ein bezahlter*
 830 *Knecht ist und ihm an den Schafen nichts liegt. Ich bin der gute Hirt; ich kenne die*
 831 *Meinen und die Meinen kennen mich, wie mich der Vater kennt und ich den Vater*
 832 *kenne; und ich gebe mein Leben hin für die Schafe.*

833 b) Dienen statt Herrschen, mehr durch das eigene Vorbild als durch Forderungen füh-
 834 ren und sich seiner Verantwortung für jeden Einzelnen und das Ganze bewusst zu
 835 sein, fordert die Benedikt-Regel von allen mit Führungsaufgaben Betrauten, insbe-
 836 sondere aber vom Abt:

- 837 - *Er wisse, dass er mehr helfen als herrschen soll. (RB 64,8)*
- 838 - *Er sei nicht stürmisch und nicht ängstlich, nicht maßlos und nicht engstirnig,*
 839 *nicht eifersüchtig und allzu argwöhnisch, sonst kommt er nie zur Ruhe. (RB*
 840 *64,16)*
- 841 - *Er mache alles Gute und Heilige mehr durch sein Leben als durch sein Reden*
 842 *sichtbar. (vgl. RB 2,12)*
- 843 - *Er wisse: Wem mehr anvertraut ist, von dem wird mehr verlangt. (vgl. RB 2,30)*
- 844 - *Er lasse sich vom Gespür für den rechten Augenblick leiten und verbinde*
 845 *Strenge mit gutem Zureden. (vgl. RB 2,24)*

846 c) In der Praxis kommt es vor, dass Mitarbeitende sich aus fachlichen Gründen ge-
 847 schlossen gegen einen Vorgesetzten wenden und dann von der Direktion - statt an-
 848 gehört zu werden - eine Änderungskündigung erhalten, also für ihr gesamtverant-
 849 wortliches Denken auch noch betrafft wurden.

850

851 **9. Sowohl der Strukturwandel in der Wissensgesellschaft als auch das Evangelium**
 852 **verlangen die Aufgabe bislang vorherrschender gruppenethischer Verhaltensweisen**
 853 **und die Einübung universalethischer Einstellungen und Handlungsweisen. Diese**
 854 **müssen auf allen kirchlichen und verbandlichen Ebenen ihren Niederschlag finden.**

855
 856 a) In den Evangelien finden wir viele Stellen, die klar machen, dass die Frohe Bot-
 857 schaft nicht einer bestimmten in sich geschlossenen Gruppe vorbehalten ist, son-
 858 dern allen gilt, die sie im Glauben annehmen. So z.B. in
 859 *Lk 2, 30-32: Denn meine Augen haben das Heil gesehen, das du vor allen Völkern*
 860 *bereitet hast, ein Licht, das die Heiden erleuchtet und Herrlichkeit für dein Volk*
 861 *Israel.*
 862 *Joh 1, 12: Allen aber, die ihn aufnahmen, gab er Macht, Kinder Gottes zu werden,*
 863 *allen, die an seinen Namen glauben.*

864 Joh 10, 16: *Ich habe noch andere Schafe, die nicht aus diesem Stall sind, auch sie*
 865 *muss ich führen, und sie werden auf meine Stimme hören; dann wird es nur eine*
 866 *Herde geben und einen Hirten.*
 867 Joh 12, 32: *Und ich, wenn ich über die Erde erhöht bin, werde alle zu mir ziehen.*
 868 Joh 12, 46: *Ich bin das Licht, das in die Welt gekommen ist, damit jeder, der an*
 869 *mich glaubt, nicht in der Finsternis bleibt.*
 870 Mt 28, 19a: *Darum geht zu allen Völkern, und macht alle Menschen zu meinen Jün-*
 871 *gern.*

872 b) Dieses offen sein für Andere spiegelt sich in der Benedikt-Regel u.a. durch die hohe
 873 Wertschätzung der Gastfreundschaft wider, die jede Begegnung als Chance sieht,
 874 Christus zu begegnen (vgl. *RB Kapitel 53*). Und sie zeigt sich auch in der in vielerlei
 875 Variationen enthaltenen Forderung „*alle Menschen zu ehren*“ (vgl. *RB 4,8*).

876 c) In der Praxis versuchen Amtsträger bisweilen, die Aufklärung von Missständen zu
 877 verhindern, weil eigenes Ansehen und Autorität höher eingestuft wurden als das
 878 Leid der Opfer oder als Gerechtigkeit. Zusammenarbeit unterbleibt oft auch, weil
 879 der Andere „nicht so richtig gläubig“ ist, weil er nicht zur eigenen Gruppe/Nation
 880 gehört oder weil man ihn schlicht nicht mochte.

881
 882 **10. Eine Arbeits-, Streit- und Führungskultur auf der Grundlage dieser Leitlinien macht**
 883 **den Sendungsauftrag der Kirche wesentlich glaubhafter und effizienter und wirkt**
 884 **gleichzeitig als Modell in die Welt und Gesellschaft von heute hinein.**
 885

886 a) Zu solcher Glaubhaftigkeit ermahnt uns auch das Evangelium:
 887 Mt 5, 16: *So soll euer Licht vor den Menschen leuchten, damit sie eure guten*
 888 *Werke sehen und euren Vater im Himmel preisen.*
 889 Mt 7, 16a: *An ihren Früchten werdet ihr sie erkennen.*
 890 Mt 7, 21: *Nicht jeder, der zu mir sagt: Herr! Herr!, wird in das Himmelreich kom-*
 891 *men, sondern nur, wer den Willen meines Vaters im Himmel erfüllt.*
 892 Mt 25, 40b: *Was ihr für einen meiner geringsten Brüder getan habt, das habt ihr*
 893 *mir getan.*

894 b) Christus im Bruder zu begegnen und entsprechend zu handeln, ist zentraler Auftrag
 895 Jesu und zieht sich auch als roter Faden durch die Benedikt-Regel, damit wir „Got-
 896 tes Weisungen täglich durch die Tat erfüllen“. (vgl. *RB 4,63*)

897 c) Auf die Praxis angewandt, könnte modellhaftes Handeln der Kirche und der kirchli-
 898 chen Einrichtungen gerade als Arbeitgeber sich darin erweisen, dass der Gedanke
 899 der Dienstgemeinschaft (im Rahmen des Dritten Weges) wirklich gelebt wird. Dieser
 900 beruht auf dem Grundsatz einer vertrauensvollen Zusammenarbeit zwischen Dienst-
 901 gebern und Dienstnehmern: Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollen den Dienst
 902 in der Kirche mitgestalten und mitverantworten und an seiner religiösen Grundlage
 903 und Zielsetzung aktiv teilhaben.

904 Literatur- und Medienhinweise

905 - Eine aktuelle Ausgabe der Regel des Heiligen Benedikt (RB) ist zu finden auf: [www.be-](http://www.benediktiner.de/index.php/die-ordensregel-des-hl-benedikt.html)
 906 [nediktiner.de/index.php/die-ordensregel-des-hl-benedikt.html](http://www.benediktiner.de/index.php/die-ordensregel-des-hl-benedikt.html).

- 907 - Für die Zitate aus der Heiligen Schrift wurde die deutsche Einheitsübersetzung von 1980
908 verwendet, © Katholisches Bibelwerk (verschiedene Ausgaben und Verlage).
- 909 - Studientag „Gemeinsam Kirche sein. Das Zueinander der Dienste und Charismen im
910 priesterlichen Gottesvolk“, Pressekonferenz über die Herbstvollversammlung der Deut-
911 schen Bischofskonferenz am 26. September 2014 in Würzburg; mehr Informationen auf
912 www.dbk.de (Presse/Archiv); abgerufen im Juni 2015
- 913 - „Die Chefs der alten Schule haben ausgedient“, Süddeutsche Zeitung vom
914 31.12.2011/1.1.2012, S. 25.
- 915 - Erik Händeler: Das Optimum der Kirche liegt in der Zukunft. In: „Zur Debatte“
916 Nr. 1/2011, S. 34 - 36.
- 917 - Erik Händeler: Die Geschichte der Zukunft. Sozialverhalten heute und der Wohlstand
918 von morgen. Brendow-Verlag, Moers, 10. Auflage 2015.
-