

Kirchliches „Leader“-Ship? – Oder: Lasst die Hirten im Stall!

Heillose Macht ist im Angesicht der Anforderungen moderner Modelle zum Leadership ein nicht zu unterschätzendes funktionales Rollen- und organisationsbelastendes Problem. Inwiefern die bislang geschilderten Leid-Erfahrungen mit dem kirchlichen Verständnis von Leitung in Zusammenhang stehen, soll in diesem Kapitel diskutiert werden.

Im Zuge der Transformationsprozesse des Arbeitsmarktes rückt zunehmend das Thema der Unternehmenskultur und des guten Leaderships in den Fokus. Unternehmen erkennen, dass eine gute Führungskultur dem Unternehmen auch ökonomisch hilft: Die Mitarbeitenden sind innovativer, motivierter, seltener krank und bleiben dem Unternehmen länger treu. In der Kirche werden diese ökonomischen Parameter nicht analysiert, da aufgrund einer inneren Selbstverpflichtung der Mitarbeitenden und einer gewissen Monopolstellung der Kirche oder auch der vermeintlichen Alternativlosigkeit Fluktuation und wirtschaftlicher Gewinn (noch) keine (große) Rolle spielen.

In den letzten Jahren ist eine Vielzahl an Fachbüchern zum Thema Leadership publiziert worden, wobei sich bei einigen Verbindungen zum Kontext Kirche aufdrängen. Auf Basis der vorliegenden Berichte und eigener Erfahrungen in der Begleitung von Betroffenen eignen sich allerdings die wenigsten dazu, auf den kirchlichen Arbeitsbereich übertragen zu werden. Und dies hat Gründe. Somit sollen zunächst drei ausgewählte, in der Literatur und in Fortbildungen wiederholt zu findende Ansätze vorgestellt und diskutiert werden, bevor eine alternative Sicht auf die Thematik Leiten und Führen vorgeschlagen wird.

Zeitgleich erschien im Jahr des Missbrauchsskandals in Deutschland das Buch „*Das Hirtenprinzip*“ (vgl. Leman/Pentack, 2010). In diesem Ansatz wird das traditionell biblische Hirtenmotiv auf den Bereich des modernen Leaderships übertragen. „Gewährleiste die Sicherheit eines Weideplatzes“, lautet beispielhaft ein Kapitel; ein anderes: „Das Herz des Hirten“ oder auch: „Dein Stab, mit dem du führst“. Die hier im vorliegenden Buch angestoßene Frage nach einer angemessenen kirchlichen Führungskultur greift dieses Prinzip bewusst nicht auf. Denn es kann nicht darum gehen, sich einem sprichwörtlichen Macht-Haber noch weiter anzunähern – es sei denn, man unterstützt dessen absolute Führung, indem man sich vom „*divide et impera*“ blenden lässt. Noch weniger kann es darum gehen, sich ihm gar anzugleichen, wie Führungsseminare unter dieser Perspektive bis zum heutigen Tag anraten. Angesichts dessen, was an Abgründen durch kirchliches „Führungs“-Versagen in den letzten Jahren offenkundig geworden ist, wirken z. B. die Kapitel des Buches: „Dein Stecken, mit dem du korrigierst“ und mehr noch: „Hilf deinen Schafen, sich mit dir zu identifizieren“ irritierend, vor dem Hintergrund der vielen Gespräche mit Betroffenen geradezu verstörend.

Genau das Gegenteil ist die intuitiv stimmige Antwort auf Formen heilloser Machtverstärkung: im Coaching Strategien der Distanzierung aufzubauen, ein selbstbewusstes Gegenüber – Korrektive – zu etablieren, deren Kompetenzen zu stärken und systemisch zu fördern. Das „Hirtenprinzip“ indes huldigt im Letzten einer charismatischen Führung, die den Bezug zum uneingeschränkten Herrscher nochmals verstärkt – und dies auf emotionale und spirituelle Weise. Es könnte vielleicht dort zur Anwendung kommen, wo Geistliche alle Qualitäten in sich vereinigen, die sie für die Komplexität ihrer Aufgaben auf beiden Gebieten benötigen: in Leitung und Führung, bei Geistlichem und

Organisationellem. Wie in den vorliegenden Berichten wiederholt zu sehen, begründen und legitimieren Ordination und Leitungsgewalt sich für die hierarchische Willkür gegenseitig. Mit dieser Funktionalität des Dysfunktionalen besitzen die Komponenten der kirchlichen Macht viel toxische Energie, weit in den Apparat der Macht – und in der Folge Ohnmacht – hinein. Im Kontext katholische Kirche steht und fällt die Macht bis zum heutigen Tage mit dem patriarchalisch hierarchisch-klerikalen System.

Insofern ist dem niederländischen Organisationsentwickler Rini van Solingen zuzustimmen, wenn er schreibt: „In vielen Organisationen werden Mitarbeiter geführt, als ob sie eine Herde Schafe wären. Viele Dinge werden für sie bis ins Detail entschieden – was eigentlich abwegig ist, denn diese Menschen sind äußerst fähig und intelligent“ (Solingen v., 2017, S. 93) – diese Beobachtung kann anhand der Gespräche mit den Autor*innen nur bestätigt werden. Ebenso die Frustration bis hin zur inneren Kündigung, wenn über Jahre die theologische oder religionspädagogische Kompetenz nicht fachlich, sondern ontologisch bewertet und immer erst hinter der – ontologischen, nicht fachlichen – des leitenden Klerikers gemessen wird.

Van Solingen hat aus seinen Beobachtungen das „*Bienenhirten-Prinzip*“ für die moderne Führung von Menschen und Teams entwickelt. Es setzt an der (nicht) schlichten Erkenntnis an, dass Schafe grundsätzlich anders zu führen sind als Bienen, und entwirft dies anhand der Erzählung eines Mannes, der aufgrund der Umstände vom Schäfer zum Imker wird. Mit dem Ergebnis, dass er nahezu alles, was er zuvor – durchaus erfolgreich – mit seinen Vierbeinern angestellt hatte, überdenken musste. Während Schafe eine enge Führung nötig haben, sind Bienen genau genommen gar nicht zu führen. Sie sind das Musterbeispiel selbstorganisierter Teams. Der Imker – im Management-

ansatz „Bienenhirte“ – muss ihnen das zur Verfügung stellen, was sie für eine erfolgreiche Teamarbeit brauchen. Dazu hat er vor allem eines: aufmerksam zuzuhören und sich selbst und seine Wahrnehmung ständig zu korrigieren. Viele Assoziationen dieser Metapher sind wunderbar auf modernes Leadership übertragbar: Dass Bienen ebenso wie Menschen von sich aus Erfolg haben wollen, insofern arbeiten wollen, und nicht angetrieben werden müssen. Bellende Hunde machen Bienen nur aggressiv, weshalb ein Imker auch schon einmal gestochen werden kann. Doch das gehört zu seinem Job, darüber sollte er sich nicht beschweren oder seine Bienen gar als schlecht oder undankbar beschimpfen. Ebenso, dass sich Bienen ihre Königin selber „wählen“, dabei hat der Imker ebenso wenig mitzureden wie bei den Aufgaben der Arbeiterbienen. Wofür er aber zuständig und verantwortlich ist, ist beispielhaft die Wahl der Kästen für den Honig und der richtige Zeitpunkt zur Entnahme. Macht er hier Fehler, kann es passieren, dass ein ganzes Volk über Nacht verschwunden ist und sich einen neuen Ort sucht.

Der Unterschied zum zuvor angeführten Ansatz könnte deutlicher nicht sein: Steht beim ersten der „Hirte“ im Zentrum, sind es beim zweiten die, ohne die eine Organisation nicht arbeitsfähig wäre: die Mitarbeiter*innen. Führungsansätze, die sich am „Hirten“ orientieren, gehen davon aus, dass er es ist, der den Überblick hat – und folglich auch die richtigen Antworten auf Fragestellungen und Herausforderungen. Modelle hingegen, die sich an der Kompetenz selbstorganisierter Einheiten ausrichten, setzen auf Lösungen, die möglichst viele Beteiligte berücksichtigen und bereits dadurch bei allen die Motivation zur weiteren Mitarbeit erhalten. Sie benötigen ein Verständnis von Chef-Sein, das kein Problem mit einer fragenden Führung hat, sondern die Integration der Meinung vieler als selbstver-

ständig begreift und verinnerlicht hat. Dass dies funktionieren kann, setzt die Reflexion des eigenen Leaderships voraus, und zwar neben der Reflexion des – kulturell sozialisierten und kodierten – „top“ und „down“ die Auseinandersetzung damit, wie eine Organisation zu den Aspekten Ordnung und Struktur steht. Denn beides steht oft in einem tieferen inneren Zusammenhang.

Auch wenn im „Bienenhirten“-Modell eine deutliche qualitative Steigerung im Hinblick auf Partizipation und Führungshaltung festgestellt werden kann: Dem alten, offenbar zeitlosen Hirten-Topos konnte auch van Solingen nicht entgehen. Und damit tappt auch dieser Ansatz in die ontologische Falle. Denn Bienen und Hirten sind, genauso wie Schafe und Hirten, eben nicht dieselben Tiere. Dabei schrieb und entwarf der Autor des „Bienenhirten“ diesen Ansatz ganz unabhängig vom kirchlichen Kontext.

Ein weiter ausbaubarer Ansatz kann im „*Servant Leadership*“ (vgl. Arens/Ende v., 2021) gesehen werden, dem Verständnis einer „dienenden Führungskultur“. Wäre kirchliches Führungshandeln gemäß dem Modell eines Jesus von Nazareth mustergültig, hätte es gewissermaßen von Seiten der Kirche entwickelt werden können. Denn kirchlicher Dienst trägt im Grunde dieses Verständnis im Namen. Und kirchliches Amt ist vor allem eines – bzw. sollte es sein: Dienstant. Allerdings kann der Ansatz, in Jesus Christus ein Modell des Servant Leaderships zu sehen, nur dann funktionieren, wenn geistliche Leitung von organisationaler Leitung getrennt betrachtet – und von kirchlichen Führungskräften reflektiert – wird. In beiden Bereichen besitzt der Geistliche eine besondere Macht, die ihm von seinem Bischof übertragen worden ist. Vordergründig indes ist in der klassischen und bis heute konzipierten Priesterausbildung der geistliche Aspekt, nicht das Leiten einer Organisation. Folglich werden auch Menschen zu Bischöfen,

die nie führen gelernt haben (vgl. Kategorie I im Kap. Analyse). Und die aus ihrem priesterlichen Selbstverständnis heraus unter Umständen auch gar nicht führen wollen (vgl. Kategorie II im Kap. Analyse). Denn allein die formale Übertragung einer Vollmacht befähigt noch nicht zu einer entsprechenden Führungskompetenz. Hinzu kommt der Aspekt der Selbstführung, ohne den eine gute Führung anderer Menschen nicht möglich ist (vgl. Hanstein, 2021; Hanstein/Schönheit, 2022) – und der auf dysfunktionale Weise zur Priorisierung eigener Ziele führen kann (vgl. Kategorie IV im Kap. Analyse).

Dabei zeigt sich eine (weitere) Parallele zur Thematik der sexualisierten Gewalt im Kontext Kirche: Woran die sogenannte Aufarbeitung bis heute schwächelt, ist die letzte Konsequenz nicht eingelöster Führung entlang dieser vier Kategorien: Verantwortung! Wer eine gestellte und ihm/ihr übertragene Aufgabe nicht erfüllt und wer an den Zielen der Organisation vorbeiarbeitet, muss die Konsequenz dafür tragen. Verantwortung als Konsequenz von Führung ist insofern kein philosophisches Prinzip. Sie ist vor allem eines: konkret. Weil aber die Kirche Moral und Ethik jahrhundertlang zu ihrem Markenkern erklärt hat, ist dieser durch die jahrelange Unfähigkeit und den Unwillen zum angemessenen Handeln und Führen in der Krise (auf der obersten Ebene) folglich mitzerstört worden. Und auch hier wiederholt sich dieses Prinzip: fehlende Verantwortung und die Suche nach Verantwortlichkeit.

Diese Beobachtung (und Parallele zur körperlichen und spirituellen Übergriffigkeit) macht deutlich, dass jede Form von Leadership, die sich als Training versteht und Seminare und Coachings im Kontext Kirche anbietet, nur Arbeit und Tools an der äußeren Ebene wären. Es sollte daher im kirchlichen Kontext nicht um die Optimierung von Managementtechniken gehen. Sie würden letztlich die PR der

Organisation Kirche bedienen, aber nicht in den Kern ihrer Werte vordringen.

Der Kulturanthropologe Gerd Hofstede (vgl. Hofstede, 2011) fragt nach Werten, die Kulturen im Letzten tragen. In seinem „Zwiebelmodell“ hat er anschaulich visualisiert, wie eine Kultur ihre Werte formt und weitergibt: Im Innersten der „Zwiebel“, in ihrem Kern, befinden sich die letztgültigen Werte, die kollektiv prägend sind und ihren Zusammenhalt sichern. Die nächsten Schichten der kulturellen Rituale, Helden, Symbole und kulturellen Praktiken vermitteln diese Werte und machen sie sowohl für die Mitglieder einer Kultur wie auch für Außenstehende erfahrbar. Wie in vielen anderen Kulturen auch, erlernen die Mitglieder der katholischen Kirche die Wertevorstellungen im „Zwiebelkern“ bereits von frühester Kindheit an: Rituale in der Liturgie vermitteln nicht nur ein Gefühl zwischen Welt und Transzendenz, sondern ebenso, welchen Stellenwert Mann und Frau haben und wo sie ihren jeweiligen Ort einnehmen. Diese Erfahrungen werden – insbesondere in früheren Generationen – in aller Regel nicht reflektiert. Ebenso verdeutlichen Helden, wie bestimmte Geistliche, die sich für Verfolgte während Gewaltherrschaften eingesetzt und dafür mit ihrem Leben bezahlt haben, die Werte im Innersten der Kultur – in diesem Fall, dass der Einsatz für das Leben und den Wert des Menschen mehr wiegt als das eigene Leben. Auf den Ebenen der Symbole und der Praktiken ließe sich diese Reihe weiter beliebig fortsetzen. Moderne Ansätze kirchlichen Leaderships lassen sich insofern nur dann weiterentwickeln, wenn sich die Organisation selbstkritisch mit den eigenen Werten auseinandersetzt, sie reflektiert und auch hinterfragt. Am Beispiel des Umgangs kirchlicher Verantwortlicher mit Straftaten, die im Kontext sexualisierter Gewalt von ihnen bekannten Mitarbeitern begangen wurden, lässt sich das „Zwiebel-

modell“ als Folie gelebter Werte gut anwenden: Deutlich wird dabei, dass die Letztverantwortlichen die eigenen, buchstäblich „heiligen“ Werte der Organisation nicht nur nicht beachtet und nicht angewandt, sondern ins genaue Gegenteil verkehrt haben. Wie es bis heute immer dann und überall dort der Fall ist, wo ein Bischof oder die Gemeinschaft der Bischöfe einmal mehr aus Druck anstatt aus Einsicht handelt, bzw. sprachlich konkreter: sich verhält anstatt zu handeln. Und wo sie gegen die eigenen Werte verstoßen, einmal ganz abgesehen vom Verstoß gegen die Persönlichkeits- und Menschenrechte der Betroffenen. Auf dieser Ebene weitergedacht: Es sind negative „Helden“ entstanden; gute, wichtige, bewährte Praktiken mit einer tiefen Symbolsprache sind persifliert, ja missbraucht worden.

In der Analyse ergeben sich folglich zwei Möglichkeiten: Entweder es sind genau diese die wirklichen Werte, welche die Kirche im Letzten tragen, stützen und ihren Bestand seit 2000 Jahren sichern. Oder die Bischöfe haben diese Werte im „Zwiebelkern“ verraten, obgleich sie sie durch ihr Schweigen und Vertuschen retten wollten. Lediglich im zweiten Fall würde sich die Reflexion zugunsten eines Übertrags auf das Thema Leadership lohnen; in der Erwartung, hier auf Zukunft hin nicht dieselben Kapitalfehler zu begehen. Dieser Ansatz würde allerdings voraussetzen, sich als lernender Organisation den innersten – ggf. aktuell mit anderen Zielen überlagerten – Wertekern immer wieder vor Augen zu führen, ihn infrage zu stellen, ggf. neu zu definieren und veränderten Bedingungen anzupassen. An dieser Voraussetzung scheitert die katholische Kirche bis dato.

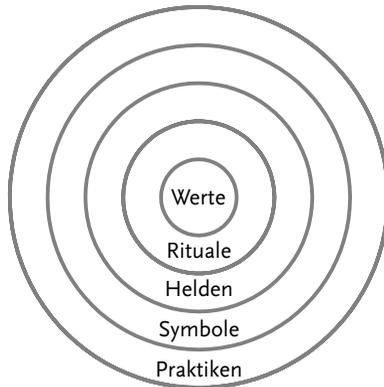


Abb.: Zwiebelmodell nach Hofstede

Klaus Schweinsberg hat in seinem Buch „Anständig führen“ (vgl. Schweinsberg, 2014) die Notwendigkeit der Reflexion des Führungsverhaltens in Unternehmen aufgezeigt. Die mit der sogenannten VUCA-Welt (das Akronym VUCA steht für Volatility, Uncertainty, Complexity und Ambiguity) eingesetzten Veränderungen und Transformationen auf dem Arbeitsmarkt erfordern nach Schweinsberg acht Führungstugenden: (klare) Absichten, (spürbare) Authentizität, (professionelle) Agilität, (kompromisslose) Aufrichtigkeit, eine (konzentrierte) Achtsamkeit, (breite) Aufmerksamkeit, (echte) Ambition und eine (gesunde) Ausdauer. Für den Autor sind diese Führungstugenden nicht milieuhängig, sondern gelten grundsätzlich – folglich auch für den Arbeitsgeber Kirche. Allerdings steht bei der Kirche vieles unter anderen Vorzeichen. Denn bei Klerikern ist die Kompetenz zur Führung mit der Vollmacht zur geistlichen Leitung quasi „verbacken“.

Auf der Basis der Beobachtungen in den vorliegenden Fallbeispielen kann folglich nur davor gewarnt werden, Führungsansätze aus der freien Wirtschaft zum Maßstab von kirchlichen Seminaren und Coachings zu nehmen – wie es

vielfach intendiert wird. Alle diese Modelle gehen von einem (mehr oder weniger) demokratischeren Referenzrahmen aus, als ihn die katholische Kirche bietet. Folglich wäre zunächst eine Reflexion auf der Werte-Ebene nötig. Auch wenn ein Großteil der vorliegenden Fallbeispiele zunächst hauptsächlich der Kategorie „Machtmissbrauch als Unfähigkeit zur Gestaltung“ zugeordnet worden ist, legt dies *nicht* den Schluss nahe, Führung im kirchlichen Kontext durch zeitgemäße Führungsmodelle und -tools erlernen zu können. Auch die Reflexion der eigenen Führungsrolle trägt nur wenig zur Auflösung heillosen Machtfaktoren im kirchlichen Dienst bei. Anstatt der funktionellen ist es nämlich die ontologische „Andersartigkeit“, die vielfach Unheil anrichtet. Diese kann verliehen (durch Ordination) oder geliehen (durch Aneignung erlebter klerikaler Modelle) sein.

Erst zeitlich nachlagert bieten sich – unter dem bleibenden Vorbehalt der absolutistisch-klerikalen Andersartigkeit – auszugsweise Ansätze an. Für diese Reflexion kann im Anschluss an die Frage nach offiziellen und inoffiziellen Werten beispielhaft der oben genannte Ansatz von Klaus Schweinsberg herangezogen werden:

- *Inwieweit sind die Absichten der kirchlichen Führungskräfte klar?*

Dies müsste sich v. a. auch in einer hinreichenden Transparenz in den Zielen (vgl. Analyseebene IV) zu erkennen geben.

- *Inwiefern ist das, was kirchliche Verantwortliche tun, spürbar authentisch?*

Viele Beispiele zeugen vom genauen Gegenteil. Das Erleben fehlender Authentizität macht die Kirche immer weniger attraktiv.

- *Handeln kirchliche Führungskräfte professionell agil?*

Agilität ist (nicht nur sprachlich) kein Begriff im kirchlichen Kontext. Vielmehr verharret der Apparat der Macht in Er-

starrung. Derzeit gibt es keinerlei Veränderungen, die nicht durch Dynamiken von „unten“ initiiert und provoziert worden sind.

- *Inwiefern handeln kirchliche Führungskräfte mit einer (kompromisslosen) Aufrichtigkeit?*

Auch hier muss das exakte Gegenteil festgestellt werden. Doppelbödigkeit und Doppelmoral prägen den kirchlichen Führungsstil.

- *Leben kirchliche Verantwortliche eine (konzentrierte) Achtsamkeit?*

Die Achtsamkeit richtet sich vor allem auf das System und seine Erhaltung anstatt auf dessen Missstände und ihre Bereinigung.

- *Inwiefern beherrschen kirchliche Führungskräfte eine (breite) Aufmerksamkeit?*

Die Antwort fällt analog zur Frage nach den Absichten und der Achtsamkeit aus: Die Aufmerksamkeit ist oft sehr eingeschränkt und lässt sich von „weltlichen Belangen“ nicht ablenken.

- *Haben kirchliche Führungskräfte eine (echte) Ambition verinnerlicht?*

Die Ambitionen sind, wie die vorliegenden Fallbeispiele zeigen, vielfältig ambivalent (vgl. alle Analyseebenen I–IV).

- *Auf welchen Ebenen herrscht eine (gesunde) Ausdauer vor?*

Ausdauer lässt sich auch auf der Ebene des Missbrauchs von Macht entfalten, und dies auf vielfältige, krankmachende Art und Weise.

Führung muss man wollen, können und dürfen. Vor dem Spiegel moderner Führungsansätze besteht das Drama des Katholizismus darin, dass mit der Ordination eine Kompetenz auf allen drei Ebenen zugesprochen wird. Ein heilsamer Ansatz würde das Führendürfen abhängig machen

vom Führenwollen und Führenkönnen. Mit anderen Worten: die Ordination wieder mehr auf die liturgische und seelsorgliche Kompetenz der Kleriker zu fokussieren. Dieser Ansatz schließt eine andere Führungskompetenz ein: die Fähigkeit und das Wollen zur Delegation. Im Moment gibt es noch etliche hochqualifizierte Mitarbeitende – v. a. auch ehrenamtliche – in den Kirchengemeinden, die über Fähigkeiten, Fertigkeiten und v. a. Berufserfahrung verfügen, die kein Pfarrer in seiner Ausbildung gelernt hat. Diese Menschen und ihre Kompetenzen in den vielfältigen Bereichen und auf den verschiedenen Ebenen kirchlichen Lebens einzubinden und mit Verantwortung auszustatten, würde bereits viel Führungsunwille, Führungsunfähigkeit und letztlich Missbrauch von Macht zu anderen Zwecken beseitigen. Und damit auch Überforderung, die in vielen Beispielen als Katalysator von Machtmissbrauch festzustellen war.

Ein Grundbedürfnis des Menschen besteht darin, sich einbringen und seine Begabungen – „Charismen“ – an dem Ort, den er als passend erkannt hat, entfalten zu wollen. Aus diesem positiven Menschenbild lässt sich ein potenzial- und ressourcenorientierter Ansatz von Führung ableiten, der eine maximale Freiheit für Prozesse wie für die eigene personale Entwicklung lässt (vgl. Hanstein/Schönheit, 2022). Im Gegensatz zu einer defizitorientierten Führung, die das als defizitär erklärt, was nicht zur Ansicht des Herrschenden passt, oder die gezielt sprachlich unpräzise bleibt (weitere Beispiele, die sich durch die aktuellen Berichte bestätigen, vgl. Hanstein, 2017; ebd., 2019), zeichnet sich eine personal- und ressourcenorientierte Personalentwicklung durch den Fokus auf den „Faktor Mensch“ aus. Nicht „ich“ (Ego!) als Chef weiß am besten, wo Mitarbeitende sich bestmöglich entwickeln können. Sondern die Führungskraft schafft den nötigen (Frei-)Raum, dass

sie es erkennen und stimmig benennen können. Das Vertrauen, das so in Mitarbeiter*innen investiert wird, kommt dann um ein Vielfaches zurück. Einschränkung und Kontrolle indes bewirken das Gegenteil.

Wenn eine Organisation den Wert für sich erkannt hat, an den Potenzialen und Ressourcen der Mitarbeitenden anzusetzen, wird sie letztlich in die Lage versetzt, aus der eigenen, lähmenden, im Letzten tödlichen Selbstreferenzialität (vgl. Arnold, 2012) herauszufinden – vorausgesetzt, dass sie das auch will. Wo allerdings die „ärgerliche Tatsache der systemischen Geschlossenheit“ (ebd., S. 33–34) herrscht und damit das dichotome Denken in Richtig/Falsch sowie Gut/Böse einen der tiefsten Werte des „Zwiebelkerns“ bildet, regiert ein defizitorientiertes Menschenbild, das mehr Qualitäten ab- als zuspricht: keine Ordination, weil keine Frau; keine wirkliche Führungskompetenz, weil keine apostolische Sukzession. Alles, was als „Tradition“ nur eine salbungsvolle, wertkonservative Worthülse darstellt, befördert ein Welt- und Menschenbild, das immer auch die Übergriffigkeit gegenüber den Persönlichkeits- und Menschenrechten anderer rechtfertigt.

Eine Kirche, die den aktuellen Totpunkt als Ausgangspunkt eines Transformationsprozesses über Werte und erst dann Führungskultur annehmen könnte, hätte als System derzeit in Deutschland hinreichend emsige „Bienen“, die zur selbstorganisierten Mitarbeit noch bereit wären. Nicht das, was der Herrscher aber zu sehen meint und für gut befindet, ist dann entscheidend. Sondern das bestmögliche Ergebnis wird in einem austarierten Prozess aller Beteiligten anvisiert. Statt Rang und Macht siegt dann das beste Argument. Was als Vision aber eines voraussetzt: zugunsten selbstorganisierter Prozesse und Synodalität auf den Primat der Ontologie als einer Leitungsvollmacht, die sich rein in der Ordination begründet, zu verzichten. Solange dies nicht

in letzter Konsequenz erfolgt, herrschen auch heute und morgen weiterhin heillose Strukturen, Macht und Angst im kirchlichen Dienst.

VERLAG HERDER
Sperrfrist 12.09.2022