

RENÉ CHRISTEN

wirksam **LEITEN**
weniger **LEIDEN**

**Toolbox für Kirchen, Gemeinden, Unternehmen
Mit vielen Führungstools und einem Analysetest**



Stimmen zum Buch

«Die pastorale Führungsweisheit in diesem Buch widerspiegeln jahrzehntelange Erfahrungen und Reflexionen eines führungsbegabten Gemeindebauers. Was für eine Bereicherung, dass man René Christen über die Schultern schauen kann. Personen in kirchlicher Führungsverantwortung werden in dieser Tool-Box manches hilfreiche Werkzeug für die tägliche Führungsarbeit entdecken.»

Prof. Dr. Stefan Schweyer, Ordentlicher Professor für Praktische Theologie, STH Basel

«René Christen hat mit diesem Buch Unterlagen zusammengestellt, die helfen, komplexe Gemeindegemeinschaften so weit zu vereinfachen, dass eine funktionale Leitung möglich ist. Ein ultimativer Ruf für auftragsorientierten kirchlichen Gemeindebau. Diese Toolbox traut dem Leser viel zu, nämlich Ermöglicher blühender kirchlicher Gemeinden zu werden.»

Peter Schneeberger, Dozent Theologisches Seminar St. Chrischona für praktische Theologie und Präsident Dachverband Freikirchen.ch

«René Christen öffnet mit seiner Toolbox eine wahrhaftige Schatzkiste. Der umfassende Schatz an Tools und Themen rüstet aus für die verantwortungsvolle Aufgabe des Leitens. Die Box hilft mir, tiefer zu graben, besser zu verstehen und weiterzulernen in meiner Leiterschaft mit meinem Team.»

Sabine Jäggi, Leiterin Ressort Kinder, FEG Schweiz

«Ich hatte das Vorrecht, über viele Jahre die Erkenntnisse in diesem Buch in Aktion zu sehen und an vorderster Front von René Christen zu lernen. Dass dieser Schatz nun in einem kompakten Buch verfügbar ist, ist ein Geschenk. Sein Leitungsansatz betont die Partnerschaft zwischen Gott und Menschen, was ich als absolut zentral erachte. Darin bleibt er nicht theoretisch, sondern ganz praktisch. Dieses Buch ist kein Fast Food, sondern hoch konzentrierte Power-Nahrung, die bewusst genossen werden sollte.»

Dr. Michael Berra, Pastor, Prisma Kirche, Rapperswil-Jona

«Über zwanzig Jahre durfte ich mit René Christen Seite an Seite die Prisma Kirche (auf)bauen. In seinem neusten Buch bringt er die wichtigsten Leitungseinsichten und Prinzipien zusammen. Was sie hier lesen, ist praxiserprobt und ein wahrer Fundus an umsetzbarem Leitungs-Know-how.»

*Reto Pelli, Autor von «42 Tagen Leben für meine Freunde»,
Pastor, Prisma Kirche, Rapperswil-Jona*

Meine lange Reise

Die Gedanken in diesem Buch reiften in mir über viele Jahre auf einer langen Reise: In meinen Jugendjahren wuchs ich in einer aufblühenden Freikirche auf. Mein Vater wirkte leitend in dieser Kirche mit und so erlebten wir täglich als Familie Kirchlichen Gemeindebau. Ich selbst war aktiv mit dabei, war Teil eines Aufbruchs. Diese Stimmung faszinierte mich und ich las die ersten Bücher über geistliche Aufbrüche und Erweckung. Am Ende meiner Berufslehre als Textildesigner berief mich Gott in die vollzeitliche Mitarbeit für seine Aufgaben. Kernauftrag dieser Berufung: Gemeindebau in der Schweiz. Während eines mehrmonatigen Sprachaufenthalts in England begann ich meine Reich-Gottes-Vision weiter zu stretchen: Ich forschte auf den Spuren der alten und großen «Gottesmänner». Männer, die schon lange gestorben waren oder solche, die noch lebten: Unvergesslich ist z. B. jener Moment, als ich im Gotteshaus von Charles Haddon Spurgeon stand – respektive in dem noch erhaltenen Rest dieses Gebäudes, im Gebets- und Studierzimmer von John Wesley, am Grab von John Whitfield oder jene drei Tage in Bristol, während denen ich freien Zugang zu all den Tagebüchern und Bibeln mit den Randnotizen des weltbekannten Waisenhausvaters Georg Müller hatte. Unter den damals noch lebenden, die ich in London kennenlernte, war z. B. John Stott, welcher in der All Souls Church am Langham Place in London Sonntag für Sonntag predigte und ich saß da und lauschte mit offenem Mund seinen faszinierenden Predigten – unvergesslich! Oder Gebetsabende am Hauptsitz von OM mit Georg Verwer – überwältigend!

Sie alle und einige mehr prägten mich und weckten in mir den Wunsch, dass ich dem, was die erlebten, noch mehr auf die Spur komme.

Anschließend folgte ein vierjähriges Theologiestudium am Theologischen Seminar St. Chrischona. Ich genoss während dieser Studienjahre die Bibliothek und da besonders die Bücher der gerade aufbrechenden Gemeindegrowthforschung und jene Bücher, die kirchengeschichtlich über geistliche Aufbrüche berichteten. Unmittelbar nach meinem Theologiestudium leitete ich für zehn Jahre eine freikirchliche FEG-Jugendarbeit. Ich erlebte, wie sich diese Arbeit ständig weiterentwickelte. Es fanden immer mehr Jugendliche zu Jesus Christus und wurden Teil dieses Aufbruchs. Damals durchschaute ich noch wenige der Dimensionen, Themen und Faktoren, die diesen Aufbruch nährten.

Nach diesen zehn intensiven Praxisjahren ging ich mit meiner Familie in die USA, wo ich für ein Jahr am Westminster Theological Seminary in Philadelphia studierte. Ich belegte dabei in den Hauptfächern die Kurse über geistliche Erneuerung (Dynamics of biblical change, Dr. David Powlison) und Gemeindegrowthforschung (Methods of churchgrowth, Dr. Manuel Ortiz). Wieder zu Hause in der Schweiz entstanden aufgrund der Weiterbildungen in den USA die seelsorgerlichen Gemeindegrowthhilfen «Erneuerung von innen nach außen», welche aktuell in einer Neuauflage zugänglich sind. Während dieses Studienjahrs in den USA erhielt ich auch wertvolle Einblicke in wachsende kirchliche Großgemeinden und konnte viele Mitarbeitende in diesen Gemeinden interviewen.

Dann führte mein Weg weiter nach Rapperswil-Jona in die heutige Prisma-Kirche (FEG), die ich rund zwanzig Jahre als Hauptleiter führte. Die vielen Herausforderungen, die mit diesem Wiederaufbau einer Kirchlichen Gemeinde verbunden waren und die Meetings mit meinen wertvollen und hoch begabten Co-Pastoren in der Prisma-Kirche schärfen meinen Blick für all das in diesem vorliegenden Buch Geschriebene. Als Prisma-Kirche durchlebten wir die verschiedenen Wachstumsschwellen einer Kirchlichen Gemeinde bis hin zu mehreren Hundert Gottesdienstbesuchern. Alles, was ich aus dem Fach «Gemeindegrowthforschung» in den USA lernte und vor Ort weiterentwickelte, war mir in der anspruchsvollen, aber schönen Pastorenaufgabe eine wertvolle Hilfe.

René Christen, September 2024

Inhalt

Vom Umgang mit diesem Buch.....	9
Die biblisch-theologischen Grundlagen.....	11

1. Teil: Wirksam leiten

1. Managen, leiten oder führen – eine Begriffsdefinition.....	13
1.1 Managen.....	13
1.2 Leiten.....	13
1.3 Führen.....	13
1.4 Die Begriffe in der Praxis.....	13
2. Was ist managen?.....	14
3. Die Komplexität managen.....	18
3.1 Die Grundlagen der Komplexität.....	18
3.1.1 Das Innenleben der Komplexität.....	19
3.1.2 Nicht primär die Menge, sondern die Varietät produziert mehr Komplexität.....	20
3.1.3 Komplexität wächst exponentiell.....	20
3.1.4 Komplexität und ihre Chancen.....	21
3.1.5 Bewusst und positiv mit der Komplexität leben und arbeiten.....	21
3.2 Tools für das Komplexitätsmanagement.....	21
1. Tool: Systemisch denken, verstehen und managen.....	21
2. Tool: Komplexität muss wirksam «vor Ort» absorbiert werden.....	22
3. Tool: Varietät durch Varietät absorbieren.....	23
4. Tool: Die Komplexität aufgliedern, zerlegen, überschaubar machen.....	27
5. Tool: Synergiechancen und Synergiefallen.....	27
6. Tool: Vorhandene Motivationskräfte nutzen.....	27
7. Tool: Fokussieren auf die Lösung von Minimumfaktoren.....	28
8. Tool: Informationsfilter einbauen.....	29
9. Tool: Wirksam kommunizieren und nicht bloß «etwas sagen wollen».....	29
10. Tool: Organisiere Selbstorganisation.....	30
3.3 Abschließende Gedanken.....	30

2. Teil: Die Leiter-Box für wirksames Leiten

1. Die Person des Leitens.....	32
1.1 Die persönliche Spiritualität.....	34
1.2 Die Persönlichkeit.....	34
1.3 Die Begabungen.....	35
1.4 Die Aus- und Weiterbildungen.....	36
1.5 Die Erfahrungen.....	36
1.6 Die Gesundheit.....	36
2. Die Verantwortung des Leitens.....	36
3. Die Leitungsprinzipien des Leitens.....	37
3.1 Ich leite wirksam.....	37
3.1.1 Ich leite fokussiert gemäß dem Auftrag.....	38
3.1.2 Ich leite gemäß meinen Stärken.....	39
3.1.3 Ich leite lösungsorientiert.....	39
3.1.4 Ich leite gemäß dem Pareto-Prinzip.....	39
3.1.5 Ich leite elastisch.....	40
3.1.6 Ich beachte die wichtige Balance zwischen Nähe und Distanz.....	40
3.1.7 Ich beachte die wichtige Balance zwischen Risiko und Einheit.....	40

3.1.8	Ich leite gemäß der Gauß-Verteilung.....	40
3.1.9	Ich leite prozessorientiert.....	41
3.1.10	Ich leite, indem ich die Optimierungschancen nutze	41
3.2	Ich leite dienend	41
3.3	Ich leite auf der Basis des Vertrauens.....	42
3.4	Ich leite mit Visionen und in die Realität	43
3.5	Ich leite multiplizierend	43
3.6	Ich leite lernend	44
4.	Die Werkzeuge des Leitens.....	46
4.1	Deine Person.....	46
4.2	Deine Zeit.....	47
4.3	Deine Information	48
4.4	Deine digitalen und strukturierenden Werkzeuge	48
4.5	Dein Beten um Gottes Hilfe.....	48
4.6	Dein Fachwissen, deine Leitungstools.....	49
4.7	Deine Erfahrungen und jene von anderen Leitungspersonen.....	49
4.8	Deine Kommunikation.....	49
4.9	Deine Mitarbeitenden	50
4.10	Deine Sitzungs- und Arbeitsmeetings	50
4.11	Deine Zielvereinbarungen	50
4.12	Deine eingeübten Routinen.....	52
4.13	Deine dir zur Verfügung stehenden Finanzen	53
4.14	Dein Papierkorb	53
5.	Die Aufgaben des Leitens	53
5.1	Leitbild, Vision, Werte entwickeln und vermitteln	54
5.2	Ergebniskritische Faktoren definieren und im Auge behalten.....	55
5.3	Strukturen aufbauen und leben.....	60
5.3.1	Vier Vorbemerkungen zum Strukturieren	60
5.3.2	Zehn Mehrwerte, die eine wirksame Struktur bieten muss	61
5.3.3	Sechs Grundregeln des Strukturierens.....	61
5.3.4	Das VSM-Strukturmodell.....	63
5.3.5	Wie das VSM-Strukturmodell die geforderten Mehrwerte erfüllt	65
5.4	Mit systematisch geführten Prozessen Ziele erreichen	70
5.5	Entscheidungen treffen.....	71
5.6	Sitzungen und Arbeitsmeetings lancieren und leiten	74
5.7	Die Mitarbeitenden kennenlernen, integrieren, beraten, fördern.....	76
5.8	Die Kirchliche Gemeinde unnachgiebig in einen lebendigen und wachsenden Organismus begleiten	77

3. Teil: Mit dem 4D-Modell eine Kirchliche Gemeinde nachhaltig entwickeln

1.	Begriffsklärungen.....	79
2.	Gemeindebau in 4 Dimensionen	79
3.	Weniger wäre mehr	82
4.	Der Auftrag.....	83
5.	Ist kirchlicher Gemeindebau machbar oder nicht?	84
6.	Das 4D-Check-und-Analysetool (Gemeindetest).....	91
6.1	Das 4D-Check-und-Analysetool und seine 40 Themen	92
6.2	Das 4D-Check-und-Analysetool wirksam nutzen	92
6.2.1	Achtung vor Vorurteilen	93
6.2.2	Sich im Kreis drehen statt systematisch vorwärtsgehen.....	93
6.2.3	Das Gebet ist der erste Schlüssel.....	93
6.2.4	Eine Fertigkeit, über die man vieles lernen kann.....	93

6.2.5	Analyse der aktuellen Situation	93
6.2.6	Wachstumsfördernde Themen und Faktoren vor Ort individuell umsetzen.....	93
6.2.7	Erst das Zusammenwirken fördert eine kräftige Dynamik	94
6.2.8	Die Themen und Faktoren in die Praxis umzusetzen braucht Zeit.....	94
6.2.9	Das Ziel sind immer Menschen.....	94
6.2.10	Wie auf jedem Weg, gibt es Hindernisse, Mauern, Gräben, Dickicht.....	94
6.3	Das 4D-Check-und-Analysetool verstehen.....	94
6.4	Das 4D-Check-und-Analysetool anwenden (Gemeindetest).....	95
	D1: Die Dimension «von oben nach unten»	96
	D2: Die Dimension «von innen nach außen und von dort wieder nach innen».....	98
	D3: Die Dimension «von unten nach oben»	102
	D4: Die Dimension «von außen nach innen und von dort wieder nach außen».....	114
	D-Gebet: Die alles durchdringende Dimension.....	118
6.5	Analyseergebnisse	119
6.5.1	Gesamte Punkte aller Dimensionen	119
6.5.2	Endergebnis der Analyse	120
7.	Das Normale in zunehmender Qualität ist das Geheimnis	121
	Literaturverzeichnis.....	122

Vom Umgang mit diesem Buch

1. Wie dieses Buch entstand

Ich suchte in meinen 45 Jahren als Pastor schon früh die eigentlichen Geheimnisse des Leitens, damit aus Leiten nicht vorwiegend Leiden wird. Auf dieser Suche hörte ich Gordon McDonald sagen: «Until fifty it's just warm-up» – bis zum fünfzigsten Lebensjahr wärmst du dich im Leiten bloß auf. Aber ich wollte vor fünfzig verstehen, was Leiten ist – ich meine wirksames, nachhaltiges, relevantes Leiten. Und so suchte ich Mosaikstein um Mosaikstein, um das große Bild des Leitens zu erkennen. Mit der Zeit vermutete ich, dass ich ein zu großes Bild suche. Heute weiß ich: Es ist ein sehr großes Bild – außer man versucht der Verständlichkeit zuliebe alles einfacher darzustellen, als es ist. Mit dem Ergebnis: Leiten bleibt ein fortwährendes Leiden, weil die Praxis anders ist, als man sich das vorgaukelt.

Kurz nach meinem fünfzigsten Geburtstag konnte ich bei Malik-Management nochmals hochkarätige Weiterbildungen genießen und dann ... dann war es so weit: Ich hatte endlich den Eindruck, das ganze Bild zu sehen. Motiviert durch viel Praxis und eigenem Reflektieren und Experimentieren sortierte ich in den Folgejahren meine Leitungsentdeckungen in eigene Worte, Bilder, Papiere und Konzepte. Das Resultat davon ist das vorliegende Buch. Es ist eine breit gegliederte Tool-Box für alle, die in einer Kirchlichen Gemeinde oder einem Unternehmen mitarbeiten. Aber wie jede Tool-Box beinhaltet auch dieses Buch nicht alles. Ich werde deshalb diese Box auf der Homepage www.wirksam-leiten.ch laufend erweitern.

2. Das Buch besteht aus drei Teilen

1. Teil: «Wirksam leiten». Dieser Teil beinhaltet die elementarsten Grundlagen des Leitens.
2. Teil: «Die Leiter-Box für wirksames Leiten». Dieser Teil zeigt viele verschiedene Tools und was in der Fülle des Leitens die wichtigsten sind.
3. Teil: «Mit dem 4D-Modell eine Kirchliche Gemeinde nachhaltig entwickeln». Dieser Teil erklärt das 4D-Gemeindebaumodell. 4D = 4 Dimensionen, 40 Themen und 160 Faktoren, die bei der Entwicklung einer Kirchlichen Gemeinde prägend sind. Diese umfassende Sammlung kann als Checkliste oder als Gemeindegetest verwendet werden.

Vor uns liegt eine faszinierende Reise in die imposante Landschaft des Leitens und in die schöne und sinnstiftende Aufgabe, Kirchliche Gemeinden und Unternehmen mit und für Jesus Christus zu bauen.

3. Von der sperrigen Theorie in die dynamische Praxis

Insbesondere der 1. von diesen 3 Teilen kann zu theoretisch wirken. Aber nur deshalb, weil wir uns kaum gewohnt sind, so grundlegend über das Leiten nachzudenken. Wer trotzdem bereit ist, über das Leiten präzise zu reflektieren, wird für die Praxis große Entdeckungen machen. Bei diesem Reflektieren werden wir uns zuerst gründlich mit der Komplexität und dem Leiten komplexer Systeme beschäftigen, denn der Berufsinhalt der heutigen Leitungsperson besteht primär aus dem Managen komplexer Systeme. Komplexität ist die Knetmasse des Leitens – auch im kirchlichen Kontext. Ohne einen fachlichen Umgang mit Komplexität führt managen, führen und leiten dazu, dass sich Systeme und ihre Dynamik bloß noch «ereignen» und uns überrollen. Wir können dann bloß noch gestresst und wild reagieren statt gut überlegt und präventiv agieren. Und wieder sind wir die Leidenden statt der Leitenden. Auch bei allen Diskussionen um die harten Wachstumsgrenzen einer Kirchlichen Gemeinde z. B. bei der 140er- oder 220er-Grenze zu durchbrechen, geht es heute fast nicht mehr ohne den fachlichen Umgang mit Komplexität.

Wer im 1. Teil des Buches stecken bleibt, kann auch mal zum 2. oder 3. Teil blättern. Dieses Buch ist so oder so wie eine Toolbox und damit flexibel im Angebot und in der Werkzeugauswahl. Nimm an Werkzeugen das, was du aktuell brauchst.

4. Das Wording

- Ich benutze in diesem Buch die Wortkombination **«Kirchliche Gemeinde»**. Dies ist für mich ein Kompromiss, bestehend aus «Kirche» (= eher landes-, volks- oder staatskirchlich geprägt) und «Gemeinde» (= eher freikirchlich geprägt).
- Ich rede in diesem Buch oft von der Kirchlichen Gemeinde als ein **Unternehmen**. Weshalb ich das tue, werden wir erst im 3. Teil (im 4D-Modell) besser verstehen. Kurzum: Kirchliche Gemeinde ist nicht nur – aber auch – ein Unternehmen. Die unternehmerische Seite wird im Kirchlichen Gemeindebau oft vernachlässigt. Aber exakt dieser unternehmerische Blick hilft uns, wirksamer zu managen, zu führen, zu leiten.
- In diesem Buch lege ich einen eindeutigen Schwerpunkt auf das Leiten im Kirchlichen Gemeindebau. Aber fast alle Tools, Themen und Faktoren können auch auf das Leiten z. B. in der **Wirtschaft- und Firmenwelt** angewendet werden. Aktuell coache ich u. a. zwei Unternehmen aus der säkularen Szene mit den Tools aus dem 1. und 2. Teil des vorliegenden Buches. Der 3. Teil des Buches ist hingegen ein Analysetool, das primär für eine Kirchliche Gemeinde geeignet ist.
- Bei der **Genderfrage** und wie ich alles formulieren soll, verzichte ich auf einen schier unleserlichen «Doppelpunkt- oder Sternchensalat». Ich meine aber immer beide Geschlechter: Frauen und Männer. Danke für dein Verständnis.

Die biblisch-theologischen Grundlagen

Ich musste mich entscheiden zwischen dem Verfassen eines immer wieder mit der Bibel begründenden Textes oder dem Verfassen eines leichter fassbaren Textes. Ich entschied mich für dieses Mal für die zweite Variante. Das bedeutet nicht, dass der Buchinhalt unbiblisch ist, aber ich werde nicht ständig biblisch begründen. Aus persönlicher Überzeugung und um jegliches Bedenken bezüglich «zu wenig Bibel» vorzubeugen, lege ich hier mit einigen wenigen Bibeltexten die biblischen Grundlagen:

- **1. Korinther 3,7–10.** Paulus schreibt: «So ist weder der da **pflanzt** etwas, noch der da **begießt**, sondern Gott, der das Wachstum gibt. Denn Gottes **Mitarbeiter** sind wir; Gottes Ackerfeld, Gottes Bau seid ihr. Nach der Gnade Gottes, die mir gegeben ist, habe ich als ein **weiser Baumeister** den Grund gelegt; ein anderer aber baut darauf; **jeder aber sehe zu, wie er darauf baut.**»

Hier ist die Rede von herausfordernden Projekten, die Paulus und seine Leute leiteten: Ein Bepflanzungsprojekt, ein Begießungsprojekt, ein Bauprojekt und jeder soll darauf achten, wie er nun weiterbaut. Wir wissen aus dem Kontext dieses Bibeltextes, dass hier das Bepflanzen, Begießen und Bauen an und in Gottes Kirchlicher Gemeinde gemeint ist. Zudem steht da, dass wir Gottes Mitarbeitende mitten in diesem großartigen Bauprojekt sind. Leiten wird allein in diesen drei Bibelversen unausgesprochen vorausgesetzt. Paulus war ein Leiter. Er leitete, er führte, er managte permanent. Es waren Bepflanzungs-, Begießungs- und Bauprojekte in Gottes Reich. Das waren Projekte, Menschen, Reisen, Kirchengründungen, durch Krisen, Erfolge, Misserfolge und Veränderungen hindurch. Die Apostelgeschichte und die Briefe der Bibel sind voll davon. Wenn in diesen Bibelabschnitten über gegenseitige Achtung, Liebe, Rücksichtnahme, Verantwortung und unserem Auftrag gelehrt wird, dann immer im Kontext von etwas gründen, entwickeln, versorgen, weiterbringen, aufbauen – all das ist leiten!

- Blicken wir rückwärts ins Alte Testament, treffen wir auf die hervorragenden Leiterpersonen **Mose und Mirjam, Abraham, Elia, Daniel, Esther, Esra, Nehemia usw.** Sie alle leiteten in anspruchsvollster Weise und wir können von ihrem Leiten lernen. Ich könnte viele einzelne Bibeltexte aufgreifen und damit das dokumentieren, was ich im vorliegenden Buch übers Leiten – und übers Leiden! – in unserer Zeit und Kultur schreibe.
- Ein anderer Zugang zu einer biblischen Grundlage des Leitens sind die Worte rund um den Begriff **«Weisheit»**. Zum Beispiel all die Bibelverse in den Sprüchen: Sprüche 1,2.20 / 2,2 / 3,13 usw. Weislich analysieren, weislich planen, weislich Lösungen suchen, weislich kommunizieren, weislich auf Leute zugehen, weislich die richtigen Mitarbeitenden auswählen, weislich zur richtigen Zeit das Richtige tun oder lassen – all das ist leiten! Fehlt uns diese Weisheit, so sollen wir Gott darum bitten (Jakobus 1,5).
- Ein weiterer Zugang zu Bibel und Leiterschaft wären die **Charismen**, die die Bibel aufzählt. Da wird in 1. Korinther 12,28 explizit das Charisma des Leitens aufgelistet und die Leitenden sollen «gut vorstehen» usw. (1. Timotheus 5,17) = gut = wirksam leiten. Weitere Charismen, die eine Leitungsperson mehr oder weniger mitbringen muss, sind die Charismen der Weisheit, der Erkenntnis, des Glaubens (1. Korinther 12,8.9), der Ermutigung (Römer 12,8), des Lehrens (1. Korinther 12,28), der Prophetie (Römer 12,6). Diese Charismen sind nicht da, um sie in Vitrinen zu bewundern, sondern beschreiben das, was wir heute als Managen, Leiten und Führen bezeichnen. Als Charisma sollen sie unser begrenztes, rein menschliches Managen, Leiten und Führen veredeln = zur Reife bringen.
- Ich schreibe als Theologe ansonsten eher biblisch-seelsorgerlich begründende Bücher. Im vorliegenden Buch kommt dies – wie bereits erwähnt – weniger zum Vorschein, denn andere haben auf der Grundlage wertvoller biblischer Theologie schon viel über den Kirchlichen Gemeindebau ge-

schrieben. Mir geht es mit dem vorliegenden Buch mehr um die Praxis, um das Handwerk, um die Leiter-Box, um Tools. Ich schließe diese grundlegenden Gedanken bewusst mit einem Text aus dem hervorragend theologisch begründenden Buch «Gemeinde mit Mission» von Philipp Bartholomä und Stefan Schweyer ab. Besser kann ich es nicht sagen:

«Alles beginnt mit Gott. Er steht am Anfang der Welt, am Anfang unseres Lebens und unseres Glaubens. Ohne Gott wären wir nicht. Ohne ihn gäbe es keine Gemeinde. Gott selbst ist es, der die Initiative ergreift, um mit und unter uns Menschen zu leben. Die Beziehung mit ihm lässt sich nicht wie ein Produkt herstellen oder durch gutes Gemeindemanagement herbeiführen. Die Liebesbeziehung mit Gott ist ein Wunder ... Gott tut das Entscheidende! Er könnte es auch ohne uns. Aber es scheint ihm zu gefallen, uns einzubeziehen. Durch seinen Geist mischt er sich in unser menschliches Handeln ein und verbindet sich mit unserem Tun ... Es gibt eine Wechselwirkung (Reziprozität) zwischen göttlichem und menschlichem Handeln. Wie diese Wechselbeziehung funktioniert, liegt nicht in der Hand des Menschen, sondern wird von Gott bestimmt. Gott verknüpft sein Handeln mit unserem Handeln, nicht weil unser Handeln so gut ist, sondern weil es Gott gefällt, mit den Menschen als seinen Ebenbildern zusammenzuwirken. Wenn wir über Gemeindepraxis sprechen, ist uns bewusst, dass wir immer von Gott und dem Wirken seines Geistes abhängig sind. Darum hat Gebet für uns hohe Priorität. Nicht als etwas, das zusätzlich zu unserem Handeln hinzutritt, sondern als Grundhandlung, die unser ganzes Leben trägt. Die Frage lautet nicht: beten oder handeln? Wir handeln betend». (Gemeinde mit Mission, Seite 9–10).

1 Teil: Wirksam leiten

1. Managen, leiten oder führen – eine Begriffsdefinition

Managen, leiten oder führen sind drei Worte, die oft synonym verwendet werden. Diese drei Worte stehen inhaltlich eng beieinander, beinhalten aber je eine eigene Nuance.

1.1 Managen

Die etymologische Wurzel des Begriffs «managen» ist nicht vollständig geklärt. Als mögliche Wurzel kommen lateinische Formulierungen infrage:

- manus agere = «an der Hand führen» oder
- mansionem agere = «das Haus für den Eigentümer bestellen».

Lexika sagen in Anlehnung an diese lateinischen Formulierungen, dass sich der Begriff «Management» auf die Leitung und Führung von Betrieben und anderen sozialen Systemen bezieht. Gemäß dieser Definition und dem heutigen Sprachgebrauch ist «managen» ein zusammenfassender Oberbegriff von «leiten» und «führen». Wer managt, der leitet und führt.

1.2 Leiten

Mit «Leiterin» oder «Leiter» bezeichnen wir eine Person, die sich **mehr mit der sachlich-strategischen Seite des Managements** beschäftigt. Wer leitet, beschäftigt sich z. B. mit den Zielen eines Unternehmens und den Strategien, um diese Ziele zu erreichen, den Risiken, den Problemen, den Chancen. Es wird sachlich analysiert, bewertet, strukturiert, optimiert, navigiert, gelenkt usw.

1.3 Führen

Mit «Führen» bezeichnen wir die Tätigkeit einer Person, die sich mehr mit den mitarbeitenden Personen innerhalb eines Unternehmens beschäftigt und somit **mehr mit der menschlichen Seite des Managements**. Wer führt, baut Nähe, Beziehung und Vertrauen zu den Mitarbeitenden auf. Die Führungsperson stellt Fragen, um Mitarbeitende zuerst als Menschen an sich, dann aber auch als Menschen in ihrer Mitarbeit besser kennenzulernen. Wer führt, hilft Menschen, begeistert Menschen, ermutigt und ermahnt, ermöglicht und begrenzt, klärt und erklärt. Wer führt, vernetzt die Mitarbeitenden und ihre Gaben, inkl. ihre Ausbildung und Erfahrung, mit den passenden Aufgaben. Das Ziel: Die Mitarbeitenden sollen in ihrer Arbeit zufrieden sein und exakt dadurch wirksame Ergebnisse für das Unternehmen bewirken.

1.4 Die Begriffe in der Praxis

«Managen», obwohl es der Oberbegriff ist, wird in der Praxis vermehrt gemieden, da dieser Begriff oft negativ besetzt ist im Sinne von «Boss», «Macht», «Missmanagement» usw.

«Führen» hat eine nicht einfache negative historische Prägung durch «den Führer» und wird von daher zumindest als Substantiv gemieden. Das Verb «führen» kann ohne Nebengeräusch verwendet werden.

Somit bleibt uns für die Praxis nur noch das Wort «Leiten» und seine dazugehörenden Begriffe wie Leiterin, Leiter, Leiterschaft oder Leadership, obwohl diese Begriffe Unterbegriffe des Managens sind und mehr die sachlich-strategische Seite des Managements beinhalten. Aber was soll's, zu einem wirksamen Managen gehört eine große Portion Pragmatismus und so benutzen wir pragmatisch jene Begriffe, die in der Praxis helfen. Deshalb rede ich im vorliegenden Buch auch mehrheitlich von Leitungspersonen, dem Leiten oder dem Leadership.

In der Praxis des Managens ist immer beides gefragt – oft parallel: Die Seite **des Leitens** als die sachlich-strategische Seite und die Seite **des Führens** als die menschliche Seite des Managements.

Diese Überlegungen rund um Begriffsdefinitionen führen uns zum 1. Merksatz:

Wer managt, der führt und leitet.

2. Was ist managen?

Die hilfreichste und kürzeste Antwort auf diese Frage fand ich nach allem Suchen, Testen und Reflektieren bei Malik (Management, Das A und O des Handwerks, S. 35). Sie wirkt jedoch erschreckend technisch und «kalt». Es ist eine Definition, die den Anschein erweckt, als würden Menschen und Themen zur reinen Sache degradiert. Aber diese Wirkung ist nur vordergründig und eine Folge der Reduktion auf wenige Worte. Sobald man bei Malik weiterliest, merkt man, dass gerade diese Definition den Menschen wertschätzend in den Mittelpunkt stellt.

Bevor ich ins Detail gehe, platziere ich die Antwort auf die Frage «Was ist managen?» in einem 2. Merksatz:

Managen ist die Transformation von Ressourcen in Nutzen.

Sind es primär **sachlich-strategische Aufgaben, die ich als managende Person leite**, bestehen die Ressourcen, welche ich gemäß dieser Definition transformiere, aus ...

- Gegenständen,
- Materialien,
- Analysen,
- Ideen,
- Risiken und Chancen,
- Probleme und Problemlösungen,
- Finanzen,
- Immobilien, Raumkapazitäten,
- Hard- und Software,
- Zeit,
- usw.

Sind es primär **Menschen, die ich als managende Person führe**, bestehen die Ressourcen, welche ich gemäß dieser Definition transformiere, aus ...

- den Persönlichkeiten der zu führenden Personen,
- den Fähigkeiten, den Begabungen, den Aus- und Weiterbildungen und den Erfahrungen der zu führenden Personen,
- der physischen und psychischen Belastbarkeit der zu führenden Personen,
- der Gruppendynamik, wenn die zu führenden Personen zusammenwirken,
- den Erwartungen und Ansprüchen der zu führenden Personen,
- usw.

Im kirchlichen Managen, Führen und Leiten gibt es zudem Ressourcen, die man separat auflisten muss. Sie sind weder rein sachliche noch rein menschliche Ressourcen. Sie sind sehr immateriell – um nicht «geistlich» zu sagen. Aber es sind im kirchlichen Arbeiten relevante Ressourcen:

- Das Evangelium der Bibel für den Menschen, um durch Jesus Christus Frieden mit Gott zu finden
- Die Bibel selbst
- Das Wirken Gottes durch seinen Geist
- Vergebung

- Gemeinschaft
- Gottesdienste
- Charismen
- usw.

Alle diese aufgelisteten Ressourcen sollen gemäß dem 2. Merksatz transformiert werden, damit durch sie Nutzen entsteht. Das führt uns zur nächsten Frage:

Was ist mit «Transformieren» und was ist mit «Nutzen» gemeint?

«Transformieren» wird in Fachartikeln mit «umwandeln», «umformen» und «umgestalten» definiert. Auf das Management gemäß dem 2. Merksatz angewendet: Die oben aufgelisteten Ressourcen sollen so angegangen werden, dass aus ihnen ein entsprechender Nutzen für andere Menschen («Kunden») geformt wird. Beispiele:

- Wenn es um das Transformieren von Personen in Nutzen – und damit um das Führen von Personen geht: Gemeinsam soll das optimale Potenzial einer Person für ihre Aufgabe erarbeitet werden. Wir reden dann von «der richtigen Person am richtigen Ort».
- Wenn es um das Transformieren vom Evangelium, der Bibel oder andere Kernthemen im kirchlichen Arbeiten geht: Die Inhalte der Bibel sollen für Zuhörer oder Leser optimal verständlich und persönlich zugänglich werden. Wir reden dann davon, dass z. B. die Bibel «anspricht», dass die Bibel verstanden wird usw. «Transformieren» heißt hier nicht, inhaltlich umgestalten, sondern zugänglich machen, erklären, aufschlüsseln, was in der Bibel geschrieben steht – was selbstverständlich nur dann wirksam ist, wenn es von Gottes Geist «beflügelt» wird.
- Wenn es um das Transformieren von Komplexität geht – später erkläre ich mehr zum Thema «Komplexität und Komplexitätsmanagement»: Die Komplexität, fachlich angegangen, wird in Einzelteile zerlegt und optimal absorbiert, sodass die Komplexität nicht lähmt, sondern Nutzen bei Menschen erzeugt. Wir reden dann davon, dass die Komplexität zwar herausfordernd ist, aber durch sie mehr Nutzen entsteht = bessere Resultate entstehen = besseren «Kundennutzen» regeneriert.

Der anvisierte Nutzen einer Transformation wird inhaltlich vorgegeben von **der Vision, dem Zweck, den Zielen** eines Unternehmens.

Werden Vision, Zweck und Ziele optimal erreicht, geschieht eine **wirksame Transformation**. Deshalb verwende ich in diesem Buch wiederholt die Worte «wirksam» oder «Wirksamkeit». Es geht eben nicht um irgendwelche Transformation und irgendwelchen Nutzen, sondern um eine wirksame Transformation und damit einen optimalen Nutzen gemäß Vision, Zweck und Ziele des Unternehmens.

Das führt uns zum 3. Merksatz und dieser fasst die weitläufige Tätigkeit des Managens sehr treffend zusammen. Malik macht auf Seite 38 den folgenden Vorschlag als Berufsbezeichnung für den Managerberuf:

Der Managementberuf ist der «Beruf des Resultate-Erzielens».

Man könnte auch sagen: **der «Beruf des Nutzenerbringers».**

Beim näheren Betrachten besteht diese Transformationsarbeit des Managens von Ressourcen in Nutzen darin, dass viele verschiedene Ressourcen zu einem anvisierten Nutzen gelenkt werden. Das wiederum macht das Managen komplex, denn in der Regel ist es viel Komplexität, die gemanagt werden muss. Je unterschiedlicher die Ressourcen und umso größer die Anzahl Unter-

schiede, je mehr Komplexität gilt es zu managen. Das führt uns zum 4. Merksatz:

Managen ist der fachliche Umgang mit Komplexität.

Bevor ich mehr zu diesem 4. Merksatz erkläre, gleich noch der 5. Merksatz:

Managen ist eine kreative Tätigkeit: Wer managt, der gestaltet, formt, lenkt und entwickelt.

Der 4. und der 5. Merksatz gehören in dem Sinn zusammen, dass Komplexität (4. Merksatz) der managenden Person viel Kreativität ermöglicht (5. Merksatz), um die Komplexität in den Griff zu bekommen. Wer managt, nimmt Ressourcen «in die Hand» und gestaltet, formt, lenkt und entwickelt aus ihnen und mit ihnen wertvollen Nutzen. Die Ressourcen, ihre Transformation und ihr Nutzen bilden eine Komplexitätsmasse. Die «natürliche Eigenschaft» dieser Masse besteht aus vielen verschiedenen Details (Variationen). Die leitende Person gestaltet aus dieser Varietätsmasse – als wäre sie ein roher Tonklumpen – Wertvolles. Deshalb lautet der 5. Merksatz: Managen ist eine kreative Tätigkeit: Wer managt, der gestaltet, formt, lenkt und entwickelt.

Es ist exakt dieses kreativ-offene Arbeiten, welches uns infolge der Komplexität und ihrer innewohnenden Varietäten Schlaf rauben und Angst machen kann: Man ist nie fertig. Kaum geformt, lösen sich gewisse Formen wieder auf. Kaum erledigt, melden sich neu Schichten der Komplexität. Beispiele: Gute Mitarbeiter sind trotz aller Vorabklärungen überfordert oder stören eine gute Zusammenarbeit; eindeutige Strukturen werden aufgeweicht; gemeinsam entwickelte Präsentationen werden anders präsentiert als besprochen.

Die Komplexitätsmasse wird zudem – und das besonders in unserer Zeit – **von Komplexitätstreibern laufend vermehrt**. Die Varietäten nehmen zu. Diese Komplexitätstreiber sind jene ...

- Antreiber, die neue und damit mehr Variationen fordern,
 - um neue und damit mehr Möglichkeiten und Fähigkeiten zu bieten,
 - um neue und mehr Kunden zu erreichen.
- Antreiber, die mir sagen: Durch neue technische Entwicklungen kannst du jetzt auch noch dies und das und jenes machen.
- Antreiber, um ein Produkt preisgünstiger zu produzieren.
- Antreiber, um ein Produkt innerhalb kürzerer Zeit zu produzieren.
- Antreiber, um ein Produkt nachhaltiger zu produzieren.

Zusammenfassend sagt Malik: **«In gewisser Weise kann Management als die Fähigkeit definiert werden, erfolgreich mit komplexen Systemen umzugehen, sie in eine erwünschte Richtung zu steuern und ihr Verhalten so zu beeinflussen, dass bestimmte Ziele erreicht werden. Man kann auch sagen, Management bedeutet, ein System unter Kontrolle zu bringen und unter Kontrolle zu halten.»**

(Management, Das A und O des Handwerks, S. 42).

Mit dem Suchen nach idealen Lösungen im Umgang mit der Komplexität und ihrer innewohnenden Varietätsmasse beschäftigt sich u. a. die Bionik. Wie das kombinierte Wort aus «Biologie» und «Technik» andeutet, sucht man in natürlichen Systemen (= in der Biologie), wie diese die Komplexität managen. Die Antwort aus der Bionik ist simpel und zugleich bemerkenswert: Natürliche Systeme haben keinen Regler, **sie regeln sich selbst; sie haben keine Organisation, sie organisieren sich selbst.**

Das führt uns zum 6. Merksatz:

Organisiere das Unternehmen so, dass sich möglichst viele Einzelteile selbst organisieren und selbst regulieren.

Noch kompakter: **Organisiere Selbstorganisation!** Noch praxisnaher: Organisiere oder belasse Situationen und Konstellationen im Unternehmen so, dass das Management und damit die managenden Personen möglichst in den Hintergrund treten! Nicht jene Personen managen selbstverständlich sehr gut, die laut, auffällig und sehr oft vor den Mitarbeitenden «auf die Bühne steigen», sondern oft jene, deren Management leise und unauffällig, aber hochwirksam ist. **Viel gutes Management ist indirektes Management.** Es ist Management im Hintergrund und aus dem Hintergrund. Gutes, wirksames und damit nachhaltiges Management will nicht als Machtmanagement auffallen, da es alles Sich-selbst-Organisierende nicht stören oder zerstören will. Solange die Mitarbeitenden gute bis sehr gute Resultate gemäß den vereinbarten Zielen erwirken, ist das gute Management sehr zufrieden. Wie die Mitarbeitenden die Resultate erwirken, ist dem guten Management nicht primär wichtig. Ob sie noch vollkommener Resultate erwirken könnten, ist ihm auch nicht primär wichtig, denn das Erzwingen dieser Vollkommenheit könnte einen so aggressiven Eingriff des Managements nötig machen, dass es damit viel gute Selbstorganisation (Motivation, Kreativität, Leistung usw.) zerstört. Das Resultat wäre dann genau das Gegenteil von dem, was die managende Person eigentlich bezwecken wollte: die Ressourcen der Mitarbeitenden in optimalen Nutzen transformieren.

Diese Überlegungen enden in der großartigen Erkenntnis, **dass gutes Management ein dienendes Managen ist.** Anders gesagt: ein helfendes oder unterstützendes Management. Das kann in der Praxis dazu führen, dass ich als managende Person auch mal ganz simple Hintergrundaufgaben erledige, die eigentlich meine Mitarbeitenden tun müssten, aber wenn ich merke, dass ihnen diese meine Hintergrundarbeit hilft, damit sie in der Selbstorganisation optimal unterwegs sind, dann mache ich diese Hintergrundarbeit und bin damit eine sehr gute Managementperson! An dieser Stelle noch ein hervorragendes Zitat von Malik: **«Richtiges Management, wenn es gut, das heißt, professionell gemacht wird, spürt man genauso wenig wie einen perfekt passenden Schuh. Er erfüllt seine Funktion so, dass man ihn nicht merkt.»** (Management, Das A und O des Handwerks, S. 65).

Die Merksätze 4 bis 6 verlangen ein eigenes Kapitel über Komplexität und Komplexitätsmanagement, denn Komplexität ist – wie wir feststellten – die Knetmasse des Managens. Deshalb bietet das vorliegende Buch ab der nächsten Seite ein vertieftes Reflektieren zu diesen Themen.

Zusammenfassung der 6 Merksätze:

1. Merksatz: **Wer managt, der führt und leitet.**
2. Merksatz: **Managen ist die Transformation von Ressourcen in Nutzen.**
3. Merksatz: **Der Managementberuf ist der «Beruf des Resultate-Erzielens».**
4. Merksatz: **Managen ist letztlich der fachliche Umgang mit Komplexität.**
5. Merksatz: **Managen ist eine kreative Tätigkeit: Wer managt, der gestaltet, formt, lenkt und entwickelt.**
6. Merksatz: **Organisiere das Unternehmen so, dass sich möglichst viele Einzelteile selbst organisieren und selbst regulieren.**

Alles bisher Gesagte wird auf einige Leser noch sehr abstrakt wirken. Aber das ist normal. Mir ging es anfänglich genauso. In unserem Arbeitsalltag reden und hören wir zwar viel von führen,

leiten und managen, aber reflektieren wenig, was das Konzentrat davon ist. Infolgedessen ist dieses vertiefte Nachdenken und Verstehen für uns ungewohnt und wirkt anfänglich sehr abstrakt. Im Verlauf des vorliegenden Buches wird aber immer klarer, wie entscheidend diese 6 Merksätze sind – je mehr wir in die Praxis vorstoßen.

3. Die Komplexität managen

Dieses Buch soll – wie eingangs erwähnt – kein wissenschaftliches Werk mit vielen Fußnoten und Vernetzungshinweisen sein, sondern eine praktische, aber fachliche Leiterbox für Kirchen, Gemeinden und Unternehmen. Dass ich das erneut erwähne, scheint mir hier angebracht, denn jetzt müssten wir oft die hochgeschätzten Personen der Kybernetik- und Managementforschung zitieren: William Ross Ashby, Frederic Vester und Fredmund Malik. Ihnen ist es u. a. zu verdanken, dass wir heute mehr Einblick in das komplexe Thema der Komplexität haben. Wer vertiefter darüber lesen will, soll bei ihnen weiterlesen, denn ich kann hier bloß zusammenfassend schreiben. Aber ich bin von diesen Autoren inspiriert, plus durch viel Praxiserfahrung trainiert. Es ist meine tiefste Überzeugung, dass Komplexitätsmanagement endlich ein Thema im Kirchlichen Gemeindebau werden muss, ansonsten schaffen wir es kaum, wachsende und größere Kirchliche Gemeinden zu entwickeln, die die harten Wachstumsschwellen durchbrechen können.

3.1 Die Grundlagen der Komplexität

«Management ist letztlich der fachliche Umgang mit Komplexität» lernten wir im 4. Merksatz über das Managen, Führen und Leiten. Komplexität ist das, was eine leitende Person täglich beschäftigt – auch wenn das den wenigsten bewusst ist. Der Becker ist täglich mit Mehl und Teig beschäftigt, der Maler mit Farben, der Gärtner mit Pflanzen und die managenden Personen mit Komplexität.

So weit, so gut, aber was ist das Komplex an der Komplexität? Nur wenn wir die Antwort auf diese Frage gründlich verstehen, verliert Komplexität ihr bedrohendes Gesicht und wir entdecken ihre Chancen.

Ich erzähle vorab eine surreale und erfundene Geschichte. Danach werden wir deren Inhalt als «Anschauungsmaterial» mehrmals verwenden, um Komplexität zu erklären:

Es war einmal ein einzelner Mann – ich nenne ihn Franz. Er wohnte in einem Einzelzimmer mit einem einzigen Fenster, lebte isoliert von Mitmenschen. Er hatte kaum Außenkontakt. Er besaß einen einzigen Teller, eine einzelne Tasse, einen Löffel, ein Messer, eine Hose, ein Hemd, ein Paar Schuhe. Er arbeitete eine Stunde am Tag und bohrte in dieser Zeit ein einziges Loch in ein einzelnes Holzbrett. Dieses eine Holzbrett mit dem einen Loch verkaufte er für einen Franken an immer denselben einen Kunden.

Etwas später heiratete er Anna. Damit waren sie zu zweit. Sie bezogen zusammen eine Zweizimmerwohnung, kauften wenige Möbel, Kleider, Geschirr und Besteck. Das war nur möglich, weil sie jetzt mehrere Stunden pro Tag arbeiteten und dadurch mehrere Löcher in mehrere Holzbretter bohrten und diese für mehrere Franken an ein paar wenige Kunden verkaufen konnten.

Etwas später kamen Kinder dazu: zuerst eines, dann zwei, dann fünf und mit den Jahren zwölf. Sie mussten in ein Haus mit vielen Zimmern umziehen, immer mehr Möbel anschaffen, mehr Geschirr, mehr Kleider, Spielwaren, Schulhefter, Versicherungen usw. Für die Organisation des Einkaufens, des Kochens, der Hausarbeiten mussten Tabellen erstellt werden: Wer macht was wann? Die «Ämtli» mussten altersgerecht und fair verteilt sein. Das verlangte zunehmend «Familien-sitzungen», um Spannungen vorzubeugen und um Streit zu schlichten. Zudem wollten die Großen nicht immer die Kleinen hüten. Eine große Herausforderung waren Geburtstage und Weih-

nachten: Wer bekommt was und was darf es kosten, damit sich alle gleich behandelt fühlen? Ihre Lochbrettfirma florierte immer mehr, weil sie immer mehr Löcher in mehr Bretter bohren konnten und zunehmend auch Bretter mit mehreren und unterschiedlichen Löchern in zunehmend unterschiedliche Materialien: in Blech, Kunststoff, Glas. Dadurch wurden sie bekannter, beliebter, erschlossen neue Märkte. Die Bestellungen übertrafen die Produktion. Um den Überblick nicht zu verlieren, mussten sie alles digitalisieren: Einkauf, Lagerbestand, Bestellungen, Rechnungen, nicht bezahlte Rechnungen, Arbeitszeiten, Arbeitsprozesse usw. Eine IT-Firma richtet alles ein und gewährte Support. Ein Steuerberater hilft bei der Steueroptimierung. Wegen der wachsenden Anzahl Mitarbeiter absolviert das Ehepaar eine Managerausbildung – obwohl die Zeit dazu fehlt. Aber dank der florierenden Firma sind jetzt zumindest etwas Freizeit und Familienferien möglich. Trotzdem: Die Work-Life-Balance mit einer wachsenden Firma in einem sich schnell verändernden und globalen Markt und einer Großfamilie verlangt von allen alles.

Diese Geschichte von Franz und Anna bietet viele anschauliche Erklärungen rund um das Thema Komplexität. Erneut habe ich bewusst keine Geschichte über eine kirchliche Gemeindesituation konstruiert, um «out of the box» zu denken und von dort das Gelernte selbst auf die lokale kirchliche Gemeindesituation zu übertragen.

In einem ersten Schritt versuche ich, Komplexität in 5 Punkten (3.1.1 bis 3.1.5) an sich besser zu erklären. In einem zweiten Schritt lernen wir 10 Tools für das Komplexitätsmanagement kennen (3.2). Diese Tools werden uns zeigen, was es konkret zu tun gibt, um mit der Komplexität positiv umzugehen, bevor sie uns ruiniert.

3.1.1 Das Innenleben der Komplexität

Die im Alltag spontan wahrgenommene Komplexität – vor der wir intuitiv zuerst mal zurückschrecken – hat ein Innenleben. Dieses Innenleben besser zu verstehen, hilft uns, um vor ihr weniger zu erschrecken und sie positiv zu nutzen.

Mit diesem Innenleben beschäftigt sich u. a. die Wissenschaft der Kybernetik = die Wissenschaft, die Regelungs- und Steuerungsmechanismen erforscht. Die Kybernetik lehrt uns erstens, dass das Innenleben der Komplexität aus vielen verschiedenen Zuständen besteht, die ein System, eine Materie, ein Prozess oder eine Organisation annehmen kann. Fachlich werden diese vielen verschiedenen Zustände mit dem Buchstaben «**V**» gekennzeichnet, **welcher für «Varietät» steht**. Dieser Buchstabe gibt die Menge – man könnte auch sagen den Wert – der Varietät wieder. Je höher dieser Wert, umso mehr Varietäten werden angedeutet und umso mehr Komplexität existiert. Es sind somit diese vielen verschiedenen Varietäten, die ein System, eine Materie, ein Prozess oder eine Organisation komplex machen. Statt «Varietät» spricht man auch von vielen verschiedenen Zuständen, Einzelteilen, Einzelsituationen, Komponenten, Mutationen, Situationen usw.

Die Kybernetik lehrt uns zweitens, dass Komplexität dadurch entsteht, dass die vielen verschiedenen Varietäten im System miteinander interagieren und das miteinander ganz unterschiedlich tun. All das zusammen erhöht die Komplexität in ihrem Innenleben.

Am Beispiel der Geschichte von Franz und Anna erklärt: Die zunehmende Komplexität ihres Familien- und Firmenalltags entstand u. a. durch die zahlenmäßig wachsende Anzahl Kinder. Zudem ist jedes Kind ein individuelles Original, eine eigene Variation. Auch bezüglich ihres unterschiedlichen Interagierens untereinander. Und in der Firma galt es immer mehr Loch- und Materialvariationen mit immer mehr Mitarbeitenden und immer mehr Kunden zu bewältigen. Zudem agieren diese untereinander ganz unterschiedlich.

Komplexität und ihre Varietät anhand einiger Beispiele erklärt:

- Wenn es um Menschen als «Ressourcen» geht: Menschen sind in ihrer Variation sehr vielfältig und wir müssen als leitende Personen helfen, dass exakt die richtigen Personen (die «richtigen Varianten») am richtigen Ort zum Einsatz kommen. Menschen bringen sehr unterschiedliche Varianten mit durch ihre spezifische Persönlichkeit, ihre Geschichte, ihre Begabung, Aus- und Weiterbildung und Erfahrung. Und je mehr Personen du führen musst, begegnet dir mit jeder Person je eine einzelne Variante und damit eine «Variantenvielfalt». Dadurch wiederum eine hohe Komplexität, die es zu managen gilt.
- Wenn es um Prozesse oder Projekte geht: Prozesse oder Projekte bestehen aus vielen verschiedenen Einzelteilen oder Einzelphasen und verursachen somit viele verschiedene Variationen. Welche dieser Varianten wie funktioniert, wo und wie diese platziert, verändert, gelöst oder strukturiert werden muss, damit ein Ziel optimal erreicht wird, das nennen wir «Komplexitätsmasse». Exakt durch diese Variantenvielfalt muss die leitende Person eine hohe Komplexität (= hohe Komplexitätsmasse) managen können.
- Wenn es um Material als Ressourcen geht: Jedes Material bietet eine gewisse Variantenvielfalt. Kommen mehrere Materialien zusammen, steigt die Variantenvielfalt in dem Sinne, dass mehr spezifische Materialeigenschaften zur Verfügung stehen. Beispiel: Eine einzelne Glühbirne mit einer einzigen Farbe produziert in der Anwendung wenig Komplexität im Vergleich zu fünf Glühbirnen in fünf verschiedenen Farben und alle dimmbar. Es entsteht dadurch eine enorme Variation an Beleuchtungsmöglichkeiten (Beleuchtungsvarietäten) und damit viel Komplexität (= viel Komplexitätsmasse), die es zu managen gilt.

3.1.2 Nicht primär die Menge, sondern die Varietät produziert mehr Komplexität

Es ist nicht primär die Menge an Aufgaben, Herausforderungen, Personen, Prozessen, welche die Komplexitätsmasse in die Höhe treibt, sondern es sind die vielen verschiedenen Variationen. Solange es möglichst dieselben oder zumindest sehr ähnliche Variationen (z. B. Aufgaben) sind, ist die Komplexität geringer und damit einfacher zu managen.

Am Beispiel der Geschichte von Franz und Anna erklärt: Solange es u. a. nur das Bohren von ein und demselben Loch in ein und dasselbe Material war – zu Beginn ein einzelnes Loch in derselben Größe in ein einzelnes Holzbrett – war die Varietät gering und damit auch die Komplexität. Sie nahm erst mit den Varianten der Anzahl Löcher, den verschiedenen Lochgrößen und der Anzahl verschiedener Materialien exponentiell zu.

Wenn ich mir diese Zusammenhänge des Innenlebens der Komplexität nicht bewusst bin, vermehre ich unbewusst und kreativ die Komplexität, bis ich sie nicht mehr bewältigen kann – oder ich nehme ein fachliches Komplexitätsmanagement dazu. Komplexitätsmanagement werden wir in diesem Buch anhand von 10 Tools kennenlernen.

3.1.3 Komplexität wächst exponentiell

Die Summe der Varietäten wächst nicht linear, sondern exponentiell. **Dementsprechend nimmt die Komplexität eines wachsenden Unternehmens mit immer mehr Menge innerhalb immer kürzerer Zeit exponentiell zu.**

Am Beispiel der Geschichte von Franz und Anna erklärt: Die Zunahme der Varietäten und damit die Zunahme der Komplexität des Singledaseins von Franz bis zur Heirat verlief noch gering im Vergleich mit der weiteren Entwicklung der Geschichte: Mit jedem Kind, mit jeder neuen Interaktion der Kinder untereinander, mit jeder neuen Loch- und Materialvariante in der Firma, mit jedem neuen Kunden mehrte sich die Anzahl der Varietäten. Die neuen Varianten, Möglichkeiten, Eigenartigkeiten, Aufgaben, Probleme und Herausforderungen wuchsen exponentiell – das ist das natürliche Verhalten von Komplexität. So ist ihr Innenleben.

3.1.4 Komplexität und ihre Chancen

Die exponentielle Zunahme der Komplexität durch immer mehr Varietäten in immer kürzerer Zeit und der daraus resultierenden Gefahr der Unübersichtlichkeit, Risikokumulierung und Überforderung ist nur die eine Seite – die negative Seite. Es ist jene Seite, die uns auch Angst und Stress verursachen kann, uns nicht mehr schlafen lässt.

Aber all das hat auch eine positive Seite: Mehr Komplexität beinhaltet – wie gesagt – mehr Varietät, mehr Möglichkeiten, mehr Fähigkeiten, mehr Chancen. Einfache Systeme mit wenig Komplexität können gewisse, sehr erwünschte Fähigkeiten, nicht erbringen. **Mehr oder bessere Fähigkeiten erwachsen nur aus mehr Komplexität!** Komplexität ist der Preis für mehr und bessere Fähigkeiten, für mehr und neue Angebote, mehr Kundennutzen, mehr Qualität, neue Chancen, mehr Einnahmen, größere Kirchliche Gemeinden, die die nächsten Wachstumsschwellen durchbrechen usw.

Am Beispiel der Geschichte von Franz und Anna erklärt: Franz hätte allein und isoliert bleiben können. Ebenso Anna (was nicht heißt, dass alle Singles isoliert bleiben!) Beide hätten weiterhin je einzeln ihre Einzimmerwohnung bewohnt: mit je einem einzigen Fenster, je einem einzelnen Teller, einer Tasse, einem Löffel, einem Messer, einer Hose, einem Hemd usw. Sie hätten weiterhin pro Tag je eine Stunde gearbeitet und je ein Loch in je ein einzelnes Material gebohrt. Aber sie hätten dadurch auch viel verpasst. Sie wären evtl. monoton und vereinsamt gestrandet. Aber ihre Wege führten sie zueinander, rissen sie aus der Eintönigkeit und Einsamkeit. Sie erlebten mit ihren Kindern viele unvergessliche Momente des bunten und mit vielen Abenteuern angereicherten Lebens – nicht nur mit Freuden, sondern auch mit Leidenstränen. Eben ein Leben in der breiten Vielfalt. Zudem konnten sie mit der Lochbrett-Firma ihre Begabungen umfassender entfalten. So entdeckten sie mehr Lebensvielfalt, lernten neue Menschen kennen, konnten anderen Menschen mehr helfen, anderen ein Einkommen ermöglichen, die Welt bunter und vielseitiger gestalten und entdecken.

Mehr oder bessere Fähigkeiten erwachsen eben nur aus mehr Komplexität! Komplexität ist der Preis für mehr, bunter, vielseitiger.

3.1.5 Bewusst und positiv mit der Komplexität leben und arbeiten

Wie unter Punkt 3.1.4 erklärt, ist Komplexität der Preis für mehr Vielfalt. Wir alle produzieren ständig Komplexität. Sie ist normal. Heiße sie immer wieder willkommen. Umarme sie, «küsse» sie. Sie will dich beschenken und bereichern, nicht quälen! Lebe bewusst mit ihr mitten im normalen Alltag. Sobald du dir die inneren Zusammenhänge von Komplexität und Varietät bewusst bist, entdeckst du sie überall: Am Morgen beim Einkleiden, bei der Morgentoilette, beim Frühstück, sobald die Kinder mit an den Tisch kommen usw. **Je bewusster und positiver du sie durchschaust, je normaler wird der Umgang mit ihr und je weniger nervt sie dich.** Du musst immer im Auge behalten, welche Chancen sie dir bietet.

3.2 Tools für das Komplexitätsmanagement

1. Tool: Systemisch denken, verstehen und managen

Wenn ich bisher z. B. von Aufgaben, Herausforderungen oder Prozessen sprach, die es zu managen gilt, sind das, abstrahiert betrachtet, immer Systeme. Von einem «System» sprechen wir, wenn etwas aus verschiedenen Einzelteilen, einzelnen Elementen, Reaktionen usw. besteht und wie diese untereinander und mit der Umwelt in einer Wechselbeziehung stehen. In diesem Sinn ist jedes Unternehmen, auch ein kirchliches und deren einzelne Abteilungen oder Angebote, ein System. Auch jede Ehe oder Familie agiert systemisch. Ob wir nur die Menschen in einem Unternehmen, die Organisation an sich, die Produktion oder den Produktverkauf analysieren: Alles lebt und funktioniert letztlich systemisch.