

ANHÄNGE

Wir sind sehr dankbar, fast von Beginn an, Teil der „Erprobungsräume“ zu sein. Die Erprobungsräume sind ein Projekt der Evangelischen Kirche Mitteldeutschland³⁰ und wir freuen uns sehr, dass Dr. Johannes Beck hier einen Blick auf die Villa Wertvoll geworfen hat.

EPILOG VON DR. JOHANNES U. BECK (ERPROBUNGSRÄUME)

Quasi Freundschaft

Unternehmenskultur als Erprobungsraum

Nur wer etwas ausprobiert, kann auch Neues entdecken. Nur so kann Neues entstehen. Sich den Freiraum dafür zu schaffen, mehr noch, sich selbst den Freiraum dafür zu geben, braucht Mut und Fehlerfreundlichkeit, Risiko- und Lernbereitschaft. Die Villa Wertvoll gehört zu den mehr als 50 Erprobungsräumen der Evangelischen Kirche in Mitteldeutschland, in denen sich Menschen auf den Weg machen, andere Ausdrucksformen von Kirche zu entdecken und zu erproben. Das Probieren steht dabei ganz im Vordergrund. Auch die Erfahrungen des Teams der Villa Wertvoll wollen, wie es das Vorwort empfiehlt, als Motivation zum Ausprobieren gelesen werden. Erproben ist zeitgemäß, Agilität gilt als Antwort auf eine zunehmend komplexer und fluider werdende Gesellschaft. Es gibt freilich auch gute theologische Gründe dafür. Nach dem Markusevangelium etwa beginnt Jesus sein öffentliches Wirken mit den Worten: „Gottes neue Welt ist mitten unter Euch angebrochen. Denkt neu und größer und vertraut der guten Botschaft.“ Versteht Euch und Eure Gegenwart von den Möglichkeiten der Zukunft Gottes her, so ließen sich Jesu Worte übersetzen. Probiert angesichts dieser Möglichkeiten etwas

30 www.erprobungsraeume-ekm.de (zuletzt aufgerufen am 03.10.2022)

aus, das die Gegenwart verändert.³¹

Nicht viele Erprobungsräume weisen dezidiert eine Unternehmensstruktur auf. Noch weniger Erprobungsräume haben eine ausformulierte Unternehmenskultur entwickelt. Wenn dies der Fall ist, dann ist sie selbst (Zwischen-)Ergebnis eines nach vorn offenen Erprobungsprozesses. Eine solche Kultur erprobender Initiativen schließt auch ein, mit anderen Erprobenden die eigenen Erfahrungen und Entdeckungen zu teilen, sie daran teilhaben zu lassen und für deren eigenes ausprobierendes Vorgehen zur Verfügung zu stellen. „Each One Teach One“ gilt ebenfalls nach außen – für Menschen auf ähnlichen Bahnen außerhalb der eigenen Initiative.

Die sechs Werte, die die Unternehmenskultur der Villa Wertvoll prägen, motivieren. Sie wecken vielleicht Lust dazu, selbst Teil des Teams zu werden oder die Werte für andere Programme zu kopieren. Für die Übertragbarkeit ist jedoch der Prozess, im Tun eigene Erfahrungen zu sammeln und daraus zu lernen, gewichtiger als das konkrete Ergebnis.³² Auch für das Team der Villa steht das Ergebnis nicht fest: „Bei uns werden einige Strukturen vermutlich und hoffentlich in drei Jahren anders sein als jetzt“. Zugleich können ihre Erfahrungen, Erlebnisse und Einsichten eine wertvolle Ressource sein: Als Schatzkiste, als Wegweiser, als Inspirationsquelle – und als Zuspruch, nicht allein zu sein mit dem, was man denkt und lebt, so wie es das Team selbst erfahren hat. Was also lässt sich lernen für Menschen, die Neues ausprobieren wollen? Vor dem Hintergrund der Erfahrungen in den Erprobungsräumen soll auf einige Aspekte knapp hingewiesen werden. Mögen sie zum Gespräch und so vielleicht auch zu dem ein oder anderen nächsten, erprobenden Schritt beitragen.

31 Zum Erproben im kirchlichen Kontext vgl. auch THOMAS SCHLEGEL, Kirche erproben. Phänomenologische und ekklesiologische Aspekte, in: DERS./JULIANE KLEEMANN (Hg.), Erprobungsräume. Andere Gemeindeformen in der Landeskirche, midiKontur 2, Leipzig 2021, 201–236. – Die Jesusworte sind zitiert nach Markus 1,14f.

32 Vgl. u.a. MICHAEL MOYNAGH, Church in Life. Innovation, Mission and Ecclesiology, London 2017, 339f.

Beziehungen

Entscheidend für das Miteinander und die Kultur eines Unternehmens sind Beziehungen. Das leuchtet für die Villa Wertvoll, die auf soziale Arbeit fokussiert ist, unmittelbar ein, gilt aber generell für Initiativen, die Neues ausprobieren und Neuland entdecken wollen: „Beziehungen nehmen eine zentrale Stellung ein.“³³ Erst aus dem Miteinander verschiedener Menschen kann Neues entstehen. Wenn Menschen anfangen, sich für andere zu interessieren und sich auf sie einzulassen, verlassen sie den eigenen Standort und berühren neues Terrain. Theologisch gründet die Bedeutung der Beziehungen in der christlichen Vorstellung von einem Gott, der sich nicht mit sich selbst zufriedengibt, sondern in Beziehung tritt. Vater, Sohn und Heiliger Geist stehen in wechselseitiger Beziehung zueinander. Sie gehen über sich hinaus. In der Sendung des Sohnes und des Heiligen Geistes wird auch die Welt in dieses Beziehungsgeflecht eingebunden.³⁴ Nach dem Hebräerbrief probiert Gott so Neues aus, um die Beziehung zwischen ihm und den Menschen bestmöglich zu realisieren.³⁵

Eine solche Teilhabe aneinander bedeutet vor allem, das Gegenüber und seine Wirklichkeitszugänge um seiner selbst willen anzuerkennen. Man muss dabei die eigenen Überzeugungen nicht aufgeben, aber offen sein dafür, vom anderen zu lernen und Gutes bei ihm und von ihm zu erwarten und zu erfahren. Beziehungen dieser Art sind Quasi-Freundschaften: Beziehungen, die auf beiden Seiten gleichermaßen geben und nehmen, in denen man voneinander lernt und sich

33 SABRINA MÜLLER, *W@ndern als ekklesiologische Chance. Das Vertraute und die Ferne – Leben in Gegensätzen*, in: MARIA HERRMANN/SANDRA BILS (Hg.), *Vom Wandern und Wandern. Fremdsein und prophetische Ungeduld in der Kirche, mit einem Nachwort von Christina Aus der Au*, Würzburg 2017, 175–188: 181.

34 Ausführlicher beschreibt dies PATRICK TODJERAS, *Missio Dei – Gott, seine Mission und die Kirche*, in: HANS-HERMANN POMPE/DERS./CARLA J. WITT, *Fresh X – Frisch. Neu. Innovativ. Und es ist Kirche, BEG-Praxis, Neukirchen-Vluyn 22020*, 57–70, bes. 60.62. Vgl. auch DANIEL EHNISS, *Beziehungsweise leben. Uns selbst von den Beziehungen her denken*, sowie BJÖRN WAGNER, *Beziehungsweise leben. An der Sendung Gottes mitwirken*, in: DIES. (Hg.), *Beziehungsweise leben. Inspirationen zum Leben und Handeln im Einklang mit Gott und Menschen*, Edition Emergent, Marburg an der Lahn 2009, 12–21.22–29.

35 Dies wird etwa in Hebräer 8,7–12 deutlich.

gegenseitig trägt. „Bei uns sind Arbeit, Freundschaft und Familie nicht voneinander zu trennen“, sagt Alex, die Mitarbeitenden unterstützen sich, „wie sich Freunde mit ihren Fähigkeiten unterstützen“. Es sind Beziehungen auf Augenhöhe, in denen die andere nicht nur Kollegin ist oder jemand, die dem eigenen Interesse in irgendeiner Weise nützt. Das Gegenüber ist um seiner selbst willen wichtig, so ähnlich eben, wie ein Freund wichtig ist.

Quasi-freundschaftlich sind die beschriebenen Beziehungen deshalb, weil sie die Strukturen einer Freundschaft aufweisen, aber nicht voraussetzen, dass man mit allen auch eine private Freundschaft pflegen muss. Der Begriff entlastet. Nicht jede Person ist in gleicher Weise sympathisch, nicht mit allen versteht man sich gleich gut. An manchen Stellen ist das Beziehungsnetz des Teams etwas dichter, an anderen Stellen lockerer geknüpft. In jedem Fall ist das Netzwerk nicht als Spinnennetz, sondern eher im Sinne eines Fischernetzes – also ohne zentrale Mitte – zu denken. Alle stehen in Beziehungen zu anderen und pflegen starke und weniger starke Beziehungen. Beim Team der Villa Wertvoll veranschaulicht diese Beziehungskomplexität der gescheiterte Versuch, ein Organigramm zu erstellen.

Wesentlich für die Ausgestaltung von Beziehungen ist Kommunikation. Sich über Werte zu verständigen, dient innerhalb des Teams dem „Sense-Making“ und gibt Orientierung für das Miteinander.³⁶ Theologisch zeigt sich die Bedeutung von Kommunikation für Beziehungen darin, dass Gott, wie der Beginn des Hebräerbriefs eindrücklich veranschaulicht, gerade dadurch in Beziehung tritt, dass er redet.³⁷ Auch für das Team der Villa Wertvoll ist Kommunikation zentral: Miteinander reden, sich Zeit nehmen, Transparenz herstellen, Vertrauen schaffen und auch diejenigen, die wenig reden, beteiligen. Der Gebetsbriefkasten ist dafür eine Möglichkeit, sie und andere werden im Prozess des Miteinanders immer wieder ausprobiert.

Im Sinne gegenseitigen Lernens und Bereicherns stellt darüber hinaus Vielfalt einen unerlässlichen Wert dar, der auch die Unternehmens-

36 Vgl. dazu detailliert MOYNAGH, *Church in Life* (s. Anm. 32), 333–353.

37 In Hebräer 1,1–2 wird dies – in hochstilisierter Weise – hervorgehoben.

kultur der Villa Wertvoll bestimmt. Zu fragen wäre, ob die Fluidität der Struktur der Villa nicht doch dazu führt, dass vor allem solche Leute im Team sind, die gern selbstverantwortet und ohne oder nur mit wenig Vorgaben arbeiten. Wenn hin und wieder jemand seufzt: „Manchmal will ich einfach, dass mir jemand sagt, was ich tun soll“, hat das innerhalb der Teamkultur gleichwohl sein Recht. Im Blick auf die Vorgaben der Arbeitsstruktur lässt sich grob zwischen drei Bedürfnistypen unterscheiden. Während sich die einen an Aufgaben orientieren, sind für andere vorgegebene Regeln wichtig. Wieder andere richten ihr Handeln an den Menschen aus und verpassen dafür vielleicht auch mal einen Termin. Alle drei Grundpositionen ergänzen sich gegenseitig und fördern auf ihre Weise ein gut funktionierendes Miteinander. Noch differenzierter sind nach Meredith Belbin in einem idealen Team neun Teamrollen vertreten, jeweils drei „Social roles“, „Thinking roles“ und „Task roles“.³⁸ Es dient der Unternehmenskultur, wenn diese Vielfalt auch die Bedürfnisse berücksichtigt und die jeweils vorgegebene Struktur hieran angepasst werden kann.

Das Verhältnis zwischen denjenigen, die aufgrund ihres Engagements „eine Art ‚bedingungsloses Grundeinkommen‘ [...] mit Bedingungen“ erhalten, und denen, die sich unbezahlt engagieren, lässt sich ebenfalls als Verhältnis unterschiedlicher Zugangsweisen bestimmen. Auch wenn etwa in den Erprobungsräumen die Grenze zwischen beiden immer durchlässiger wird, bleibt sie bestehen. Die Ehrenamtlichen der Villa sind einerseits „fester Bestandteil des Teams“, andererseits können sie sich z.B. „nicht [...] teamintern austauschen“. Diese Abhebung von einem ‚Kernteam‘ ist durchaus berechtigt, weil sie pragmatisch begründet ist. In der Regel sind es die Hauptamtlichen, die von Beginn an oder ab einem gewissen Zeitpunkt den Rahmen vorgeben oder mindestens verantworten. Gegenüber den unbezahlt Engagierten steht ihnen mehr Zeit für die Initiative zur Verfügung, auch dafür, Prozesse zu reflektieren und

38 Basisinformationen dazu bietet die Internetseite <https://belbin.com> (Stand: 25.07.2022). Vgl. auch R. MEREDITH BELBIN, *Team Roles at Work*, Abingdon/New York 22010. Ein „TPR-Questionnaire“ (task, people, rules) kann unter <https://acpi.org.uk/resources> (Stand: 25.07.2022) heruntergeladen werden.

Strukturen zu etablieren.³⁹

Auch auf das ‚Commitment‘ zum Team und zur Initiative hat der Faktor Zeit Einfluss. Identifiziert man sich mit dem, was man tut, voll und ganz? Oder stehen biographisch andere Bereiche willentlich oder unwillentlich stärker im Vordergrund, denen man mehr Aufmerksamkeit und Energie zuwendet oder zuwenden möchte? Beiden Optionen sollte die Ausgestaltung der Teamkultur Raum geben. Im Horizont dieses biographischen Fokus sind nicht nur die Begabungen und Wünsche der Engagierten beachtenswert, sondern ebenso die jeweilige Lebensphase. Sie kann sich – manchmal sehr schnell – ändern und mit ihr auch Art und Umfang der Beteiligung.⁴⁰ Dies wiederum hat Auswirkungen auf das Team und dessen Selbstverständnis: Jedes Mal, wenn Personen dazukommen, wenn Teammitglieder ausscheiden oder ihr Engagement verlagern, entsteht ein ‚anderes‘ Team. Neben der unterschiedlichen Dichte des Eingebundenseins ins Team, die sich über Zeit, Beziehungen und Identifikation bestimmt, ist auch dem fortwährenden Prozess der Teamveränderung, der aus dem Wechsel von Teammitgliedern, Tätigkeitsbereichen und Tätigkeitsumfang resultiert, Rechnung zu tragen.

Die Bedeutung des Wie

Was bedeutet es nun für die Unternehmenskultur, dass man sich auf bestimmte Werte verständigt und diese auch kommuniziert? In der Praxis werden Initiativen meistens zunächst daran bemessen, was sie tun. Auch in der Selbstwahrnehmung steht das Was oft im Vordergrund. Wenn ein Teammitglied erzählt, dass es in der Villa Wertvoll arbeitet, würde man vermutlich zurückfragen: „Und was macht ihr da?“ Und das Gegenüber würde von Tanz-, Video- und Musikworkshops für Kinder und Jugendliche erzählen, vielleicht auch von Gesprächen und gemeinsamem Essen. Im Blick darauf,

39 Darauf verweist etwa ANDREAS MÖLLER, Fünf Jahre Erfahrung mit Erprobungsräumen. Im Lichte der sieben Kriterien, in: SCHLEGEL/KLEEMANN (Hg.), Erprobungsräume (s. Anm. 31), 128.

40 Zur Bedeutung von biographieorientiertem Engagement vgl. auch JOHANNES U. BECK, Engagierte Kirche. Ein Plädoyer für mehr biographieorientiertes Engagement, Teil 1: EKM-Intern Mai 2021, 10–11, Teil 2: EKM-Intern Juni 2021, 10–11.

was die Arbeit einer konkreten Initiative von der anderer Initiativen abhebt und demgegenüber auszeichnet, ist jedoch weniger das, was man tut, maßgeblich, sondern warum und wie man etwas tut. Nach Simon Sinek bilden die drei Fragewörter zusammen einen „Golden Circle“, bei dem das Was für das äußere, sichtbare Resultat, das Warum für die zugrundeliegende Überzeugung steht.⁴¹ Während das Was relativ klar zu benennen ist, ist das Wie nicht so ersichtlich und das Warum oft noch weniger artikulierbar. Dabei ist die Richtung des Begründungszusammenhangs entscheidend. Nicht das Was führt zum Wie und über dieses zum Warum, vielmehr bildet idealerweise das Warum die Grundlage, aus der sich das Wie und aus diesem das Was ableitet. Entstehen hohe Identifikation und intrinsische Motivation vor allem aufgrund eines gemeinsam geteilten Warum, fördert es beides, wenn man Kommunikation und Wahrnehmung über das Äußerliche hinaus auf die zugrundeliegenden Prinzipien lenkt.

Auch wenn das Team der Villa die Begriffe nicht verwendet, sind Warum, Wie und Was ihres Tuns klar erkennbar und unmittelbar aufeinander bezogen. Ausgangspunkt des Handelns ist weder die Umsetzung konkreter Projekte noch die Unternehmenskultur. Beides „ist unterwegs entstanden“ und wird immer wieder auf das Warum zurückgeführt: „Was brauchen die Kinder und Jugendlichen?“ Ihnen soll die Arbeit dienen, sie sollen ermutigt, bestärkt, gefördert werden. Danach richtet sich alles aus. Dieses Warum konkretisiert sich in sechs Werten, die die Arbeit mit den Kindern und Jugendlichen bestimmen. Sie sind das Wie. Die Workshops und Aktionen, aber auch die Arbeit in der Verwaltung sind das Was, das sich am Warum und Wie orientiert und hieraus hervorgeht.

Angesichts der Relevanz von Beziehungen für die Unternehmenskultur ist es konsequent, dass die Werte, die im Umgang mit der Zielgruppe gelten, zugleich Grundlage für das Miteinander im Team sind. Auch auf die Teamkultur lässt sich der „Golden Circle“ anwenden. Dient das Tun der Förderung von Kindern und Jugendlichen, gehört zum Wie der Umsetzung eine entsprechende Teamkultur,

⁴¹ Vgl. SIMON SINEK, *Start with Why. How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action*, London 2011, bes. Kap. 3: The Golden Circle, 37–51.

die sich am Wie der Beziehung zu den Kindern und Jugendlichen orientiert. Hieraus wiederum erwachsen Praxisformate, etwa das wöchentliche Teammeeting, „das Geschenk“, Feedbackmöglichkeiten, selbstverantwortete Mitarbeitendengespräche. Wird das Konzept des „Golden Circle“ häufig genutzt, um auf das Warum zu fokussieren, zeigt sich an der Unternehmenskultur der Villa Wertvoll, wie fruchtbar es für eine solche Kultur ist, auch das Wie nicht zu vernachlässigen, weil es Warum und Was miteinander verbindet. Wenn man weiß, wie man etwas tut, aber nicht warum, fehlt dem Tun Sinn und Richtung, es bleibt beliebig und letztlich irrelevant. Umgekehrt aber lässt sich eine Vision auch nur dadurch realisieren, dass Menschen in bestimmter Weise handeln. Ein Warum ohne Wie ist ein Ideal, das nie zur Umsetzung kommt. Das Wie ist deshalb ebenso bedeutsam.⁴² Es zu explizieren hilft, das Warum zu konkretisieren und das, was getan wird, zu selektieren. Zudem fördert die Explikation Orientierung und Identifikation im Team, stellt sie doch eine gemeinsame Basis für das Miteinander zur Verfügung, auf der die Vielfalt des Teams bereichernd wirken kann.

Werte und Haltungen

Wenn man etwas erprobt, sind bei aller Offenheit bestimmte Orientierungsmarker notwendig, die dazu dienen, konkrete Schritte zu planen und zu gehen, den Prozess zu kanalisieren und voranzutreiben. Gerade in fluiden, weder durch feste Hierarchien noch durch klare Leistungsvorgaben gekennzeichneten Strukturen, wie sie für Erprobungen kennzeichnend sind, bietet ein definiertes Wie einen Leitrahmen, der gleichwohl nicht einengt, sondern Freiraum ermöglicht. Innovation entsteht nicht aus dem Nichts, sondern greift stets auf Vorhandenes zurück. So können festgelegte und geteilte Werte zum Werkzeug dafür werden, Neues auszuprobieren. Sie geben das Ergebnis aber nicht vor. Vielmehr bestimmen sie die Haltung, mit der man erprobt. Als solche sind sie auch Anhaltspunkt, wenn sich ein Weg als nicht fruchtbar erwies, ebenso wie für die anschließende Neuausrichtung.

⁴² Vgl. dazu SINEK, *Start with Why* (s. Anm. 41), Kap. 8: *Start with WHY, but Know HOW*, 133–153.

Im Kontext der Erprobungsräume haben sich für solche Prozesse des Erprobens sieben Haltungen als hilfreich erwiesen, die wechselseitig aufeinander bezogen sind und einzeln oder mit anderen Haltungen zusammen in bestimmten Prozessphasen oder Situationen im Vordergrund stehen.⁴³ Sie sind demnach stärker am Prozessablauf orientiert als die Teamwerte der Villa Wertvoll, beschreiben aber das Wie des Prozesses. Oft werden diese Aspekte unreflektiert gelebt und angewendet. Erst wenn sie ausbuchstabiert werden, lassen sie sich allerdings auch als Orientierungsmarker nutzen und einsetzen, etwa, indem man sich regelmäßig in einem definierten Rahmen auf sie bezieht. Dadurch werden zugleich Verunsicherung und Unklarheit, die das Miteinander des Teams betreffen, minimiert. Die Beschreibung und Anwendung solcher Werte fordert, wie die Einblicke des Teams der Villa Wertvoll zeigen, einen hohen und anhaltenden Reflexions- und Kommunikationsprozess, der sich dennoch lohnt. Vielleicht ohne es zu wissen, hat das Team die für Erprobungsprozesse im kirchlichen Kontext entworfenen Haltungen für sich konkretisiert.

Vordergründig entfalten die sechs Werte der Unternehmenskultur der Villa insbesondere die Haltung „Team und Leiterschaft gestalten“, die auf die Etablierung gelingender Partizipation zielt. Berührt sind damit etwa Fragen nach Vorgaben und wer diese vorgibt, nach dem Verhältnis von bezahlt und unbezahlt Engagierten, danach, wie Glaubende, Andersglaubende und Nichtglaubende gleichberechtigt beteiligt und wie unterschiedliche und sich biographisch verändernde Zugangsweisen berücksichtigt werden können. Gerade in fluiden Prozessen trägt die Orientierung an vereinbarten Werten für Engagierte zur „Einbindung in eine tragende und wertschätzende Gemeinschaft“ bei, die oft wesentlicher Grund für Engagement ist.⁴⁴ Berührt ist damit auch die Frage nach verantwortlicher Leitung, die für die Ermöglichung und das Gelingen solcher Beteiligungsstruk-

43 Eine Einführung in die sieben Haltungen der Erprobungsräume der Evangelischen Kirche in Mitteldeutschland findet sich bei JOHANNES U. BECK, Sieben Haltungen für eine andere Art, Kirche zu sein, in: SCHLEGEL/KLEEMANN (Hg.), Erprobungsräume (s. Anm. 31), 261–269.

44 MÖLLER, Fünf Jahre Erfahrung mit Erprobungsräumen (s. Anm. 39), 128. Vgl. auch MICHAELA LACHERT, Erprobungsräume. Ein Schritt in Richtung Ehrenamt?, in: SCHLEGEL/KLEEMANN (Hg.), Erprobungsräume (s. Anm. 31), 371–378, bes. 375.

turen ‚haftet‘.⁴⁵ Leitende haben insbesondere die Qualität der Konversationen zu gewährleisten und zu schützen⁴⁶, insofern diese für die Ausgestaltung von Beziehungen wesentlich sind. Hierfür bilden definierte Werte als gemeinsame Basis des Miteinanders eine wertvolle Grundlage, von der ausgehend Entscheidungen getroffen, aber auch Bedürfnisse artikuliert und Beteiligungsmöglichkeiten eingefordert werden können.

Darüber hinaus spiegeln die Erfahrungen und Erkenntnisse des Teams der Villa Wertvoll ebenfalls die anderen für die Erprobungsräume ausformulierten Haltungen in unterschiedlichem Grad wider. Aspekte wie „Beziehungen bilden und leben“, „lieben und dienen“, „hören“ oder „Identifikation ermöglichen“ lassen sich deutlich in und hinter der Teamkultur der Villa erkennen, sie werden darin aufgenommen und für die konkrete Initiative angewandt. Dabei zeigen Prozess und Einsichten des Teams, dass die Art und Weise, wie man Beziehungen nach ‚außen‘ gestaltet, auch für die Art und Weise grundlegend ist, wie man Beziehungen nach ‚innen‘ gestaltet. Die Werte, die für die Zielgruppe gelten, gelten auch für das Miteinander im Team. Beide sind Teil derselben Kommunikationskultur. Beide sind in Bezug auf die jeweils andere Größe durchlässig, schon deshalb, weil der Umgang, den man selbst erfährt, beeinflusst, wie man mit anderen umgeht. Der Komplexität von Beziehungen gemäß liegt es so nahe, auch Unternehmenskultur als Erprobungsraum zu denken und zu etablieren. Denn: „Es ist mehr möglich, als man manchmal denkt. [...] Ausprobieren lohnt sich.“

45 Nach ERNST KÄSEMANN, *Der Ruf der Freiheit*, 5., erw. Aufl., Endgültige Fassung, Tübingen 1972, 137 beansprucht dabei evangelisch begründete Autorität „nicht Fehllosigkeit ihrer Träger und Entscheidungen. Sie öffnet sich deshalb ständig eigener und fremder Kritik. Sie sucht nicht Privilegien, sondern schafft Spielraum für die Vielfalt der Begabungen. Sie will nicht herrschen, sondern überzeugen. Sie folgt nicht den ausgefahrenen Geleisen der Konvention und Routine, sondern hat den Mut zum Experiment und Risiko, der vorwärts blickt und in der Wandschaft bleibt.“ Und sie „vergißt nicht ihre sachliche und zeitliche Begrenzung“.

46 Das betont MOYNAGH, *Church in Life* (s. Anm. 32), 353 und fragt entsprechend: „Alongside today’s multiple understanding of leadership – from vision casters, to change agents, to hosts – might leader’s most crucial role be ‚guardians of the conversation‘?“