

V. Dessoy

## Visionsarbeit

„Wenn Du ein Schiff bauen willst, so trommle nicht Männer zusammen, um Holz zu beschaffen, Werkzeuge vorzubereiten, Aufgaben zu vergeben und die Arbeit einzuteilen, sondern lehre die Männer die Sehnsucht nach dem weiten und endlosen Meer“  
(Antoine de Saint-Exupéry)

Eine „Vision“ ist laut Duden ein „inneres Gesicht“, eine „(übernatürliche) Erscheinung“. Sie kann sich allerdings auch als „Trugbild“, „Sinnestäuschung“ oder „Halluzination“ herausstellen. Der Begriff ist ambivalent, lässt den Träger der „Vision“ – je nach Beobachtungsstandort – als ent-rückt (sehend, wissend) und ver-rückt (krank, wahnhaft) erscheinen<sup>1</sup>. Heute versteht man darunter meist weniger dramatisch das „(Vorstellungs-)Bild, das man sich von etwas, insbesondere der Zukunft macht“.

Zu dem, was man gemeinhin unter „Vision“ versteht, scheint „Arbeit“ überhaupt nicht zu passen. Bis ins 16. Jh. war damit stets herabsetzend eine „unwürdige, mühselige Tätigkeit“ gemeint und bis in die Neuzeit wurde Arbeit mit „schwerer körperlicher Anstrengung, Mühsal und Plage“ gleichgesetzt. Im modernen Sprachgebrauch wird damit, „die zweckmäßige Beschäftigung mit etwas“ oder eine „berufliche Tätigkeit“ zur Existenzsicherung, Mittelbeschaffung oder Selbstverwirklichung verstanden.

### Wie Wirklichkeit entsteht – Zur Bedeutung von Visionen aus systemischer Sicht

Seit Kant wissen wir, dass es *keinen Zugang* zur „Wirklichkeit-an-sich“ gibt. Der Mensch nimmt sich und seine Umwelt auf dem Hintergrund bisheriger Erfahrungen wahr. Das vorhandene kognitiv-emotionale Bezugssystem (die Welt seiner Begriffe, Gefühle und Absichten) *richtet* die Aufmerksamkeit aus, *filtert* die Reize, *strukturiert* und *bewertet* die eingehende Information. Das Ergebnis, die Wahrnehmung, wird in das vorhandene Bezugssystem integriert oder aber führt – wenn der Unterschied zu groß ist – zu dessen Umstrukturierung.

Von Kindesbeinen an entwickeln wir so bis zum Lebensende unser Bild von der Wirklichkeit als „*innere Landkarte*“ von der Welt um uns herum, dessen, was die Phänomene sind, die uns begegnen, welchen Wert sie für uns besitzen, wie sie funktionieren und wie man mit ihnen umzugehen hat, wenn man bestimmte Effekte erzielen will. Was wir „Wirklichkeit“ nennen, wird konstruiert und aufrechterhalten durch die *mentalen Modelle*, die wir uns von ihr machen<sup>2</sup>.

*Visionen sind markante Punkte auf der inneren Landkarte, die Leuchtpunkte, die Attraktoren, auf die hin wir uns und unser Leben orientieren.* Sie geben dem Vielen im Neben- und Nacheinander Sinn und richten es aus. Visionen sind (sinnlich vermittelte) *Bilder vom Ganzen* (meinem Leben, der Gruppe, der Gemeinde, der Ortskirche etc.), die einen *signifikanten Unterschied zum Status Quo* (zum Hier und Jetzt) machen, *auf eine (gute) Zukunft ausgerichtet* sind und *die Gegenwart in Bewegung bringen*.

Humansysteme, wie etwa die Kirche, können auf Dauer nur dann existieren, wenn ihre „Stakeholder“ (Mitglieder, Akteure und Nutzer) auf *gemeinsame* Leuchtpunkte zusteuern, wenn ihre Idee oder Vision dessen, worum es geht, was wichtig ist und zählt, in hinreichendem Maße konvergiert, sie also eine gemeinsame Mitte und ein Bild von der Zukunft haben. Dies gilt umso mehr, je höher der äußere oder innere

Veränderungsdruck ist. Daher ist die Besinnung auf die *gemeinsame Vision* (vom Reich Gottes) heute von ganz zentraler Bedeutung:

- sie hält der Gegenwart einen kritischen Spiegel vor, hinterfragt die gängige Praxis
- sie verheißt eine bessere Zukunft, begeistert dafür
- sie setzt Ressourcen und Energien frei
- sie eröffnet neue Spielräume, treibt Wandlung und Entwicklung voran
- sie gibt dem Ganzen und seinen Teilen, Stabilität und Veränderung, dauerhaft und nachhaltig eine Sinn- und Zielperspektive.

### **Hilfreich oder nicht – Zur Ambivalenz von Visionen**

Nicht allein der Begriff, auch die *Wirkung* von Visionen ist ambivalent. Visionen sind wirkmächtig in der Hand dessen, der sie einzusetzen versteht. Sie können den Blick weiten oder einengen, Energie freisetzen oder binden, die Menschen befreien oder unterdrücken, verbinden oder trennen.

Die Ambivalenz von Visionen besteht im Kern darin, dass man nicht ohne weiteres *gute und schlechte, hilfreiche und schädliche Visionen voneinander unterscheiden kann*. Erst die kontextuelle Einbettung entscheidet über die Bedeutung. Sind Visionen damit für die Kirche und die Pastoral unbrauchbar? Mitnichten. Ihre Stärke ist ihre Schwäche: Visionen sind „Himmelsstürmer“. Sie brauchen daher stets ein Korrektiv, müssen eingebunden und geerdet werden, wenn sie positiv wirksam und gegen Missbrauch immunisiert werden sollen.

An dieser Stelle gewinnt der Begriff „Arbeit“ seine Bedeutung. Er bringt zum Ausdruck, dass es darauf ankommt, wie Visionen entstehen. Sie werden weder vorgegeben noch fallen sie einfach vom Himmel. Visionen werden *in angemessener Weise gemeinsam und dialogisch ans Licht gehoben*, ggf. auch ausgehandelt, damit sie am Ende fruchtbar werden können für eine bessere Zukunft des Ganzen und seiner Teile. Dies setzt methodisches Arbeiten voraus, kann aber auch Mühsal bedeuten, im Zuhören, im Hinschauen, im Abwägen, im Entscheiden und letztlich in der verbindlichen Umsetzung.

Ein zweites Korrektiv liegt in den *Basisprämissen, den Grundüberzeugungen und Werthaltungen, die im System gelten*. Hier haben Christen ein festes Fundament. Ihr Bezugspunkt ist stets der Sendungsauftrag (Mt 28,18-20) in Verbindung mit der befreienden und heilenden Botschaft Jesu Christi, wie sie beispielsweise in der Bergpredigt (Mt 5-7) und dort verdichtet in den Seligpreisungen zum Ausdruck kommt. Die biblische Botschaft ist das Kriterium, ist kritische, „gefährliche Erinnerung“ (Metz).

Das dritte Korrektiv ist die *Bewährung in der Praxis*. Visionen müssen zunächst so formuliert sein, dass sie anhand ihrer Wirkung in der Praxis überprüfbar und damit korrigierbar sind. Sie müssen sich dann aber auch in einer visionären Praxis niederschlagen, die einen Unterschied macht und die Situation bzw. die Bedingungen im Sinne der Basisprämissen, also der ethisch-moralischen Kriterien des Systems, zum Besseren wendet („win-win“).

### **Warum wir heute Visionen brauchen – Herausforderungen der (Post-)Moderne**

Viele Menschen erleben den globalen Wandel als persönliche Herausforderung. Es reizt sie, eine Welt, die insgesamt in Bewegung ist, mit zu gestalten. Andere erleben

die Situation eher als Überforderung. Sie sind *verunsichert, suchen nach Orientierung, nach Sinn und spiritueller Einbindung*. Wiederum andere sind *den enormen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Veränderungen hilflos ausgeliefert, ohne Chance auf Teilhabe an Bildung, Arbeit, Wohlstand und Entwicklung*<sup>3</sup>.

Die Beschleunigung des technologischen und wirtschaftlichen Fortschritts gegenüber sozialen, kulturellen und ethischen Anpassungsprozessen ist eine große Herausforderung für alle gesellschaftlichen Kräfte, insbesondere auch für die Kirche. Wenn sie weiterhin und *dauerhaft als gesellschaftliche Institution fortbestehen will, muss sie eine Vision entwickeln, die anschlussfähig Antwort gibt auf die zentralen Zukunftsfragen der Menschen in ihren individuellen, sozialen und globalen Bezügen*.

Schaut man sich die Kirche in ihrer aktuellen Verfassung vorbehaltlos an, muss man festhalten, *dass sie hierfür – trotz eines überreichen Erfahrungsschatzes*<sup>4</sup> – *nicht im Geringsten aufgestellt ist, weder inhaltlich-pastoral, noch organisatorisch-strukturell, noch qualitativ-personell*. Das „Kerngeschäft“ der Pastoral befindet sich seit Jahren in einem rasanten Abwärtstrend. Kirche hat ihre Anschlussfähigkeit an die Menschen verloren. Sie bedient mit ihren traditionellen „Einheitsprodukten“ einzig ihre „Stammkunden“, eine Minderheit, die – weit entfernt gesellschaftlicher Leitmilieus – zunehmend überaltert. Durch den fortschreitenden Priestermangel bricht die personelle Basis für die flächendeckende Versorgung weg. Die Pfarrgemeinde hat ihre traditionelle Funktion als Sozialisationsinstanz und Bindeglied von Kirche als Ministratio und Communio längst verloren. Die Kirchensteuereinnahmen, bis dato noch immer auf einem Luxusniveau, werden in den nächsten Jahrzehnten dramatisch einbrechen. Hauptamtliche pastorale Mitarbeiter/innen kann sich Kirche in Zukunft weder theologisch noch finanziell in nennenswertem Umfang leisten.

In dieser Situation, in der die Kirche bei uns – paradigmatisch für die Postmoderne – *in ihrer ganzen Komplexität herausgefordert ist und sich das Tempo (die Dynamik) der Entwicklung zunehmend verschärft*, braucht die Kirche *zuerst einmal eine Visionen für sich selbst!* Es genügt nicht, alle Energie in das Alltagsgeschäft zu stecken. Gebraucht werden auch keine Reformen, die kurzfristig die Funktionsfähigkeit wieder herstellen. Es geht für die Kirche gegenwärtig darum, langfristig in der (post-)modernen Gesellschaft Anschluss zu finden und überlebensfähig, also „marktfähig“ zu werden. Hierfür wird eine visionäre Zukunftsstrategie benötigt, die Pastoral, Strukturen, Prozesse, Finanzen und Personal auf allen Ebenen kohärent miteinander verbindet.

Mit *visionären Aussagen zu hantieren, gehört in der Kirche zum Alltagsgeschäft*. Unter der Hand ist den alten Bildern aber ganz offensichtlich die visionäre Kraft abhanden gekommen, drücken sie nicht mehr das aus, was die Menschen im Innersten ihrer Existenz anrührt und bewegt.

Schwerer noch als das, wiegt die Erfahrung, das sich die Akteure in der Pastoral (sofern sie Kirche nicht längst beschrieben haben) mit all ihrer Kraft (und auch darüber hinaus) bemühen, aber *zumeist nicht wissen, was sie anders machen können, sollen oder wollen*. Sie haben i.d.R. selbst keine Idee mehr, wo es denn mit der Kirche vor Ort oder mit ihnen hingehen könnte. *Ihnen, den Fachleuten für religiöse, spirituelle und soziale Visionen, sind die eigenen Visionen, die Visionen, die das eigene Leben tragen könnten, ausgegangen*. Dieser im Einzelfall beklagenswerte, im Blick auf den Sendungsauftrag jedoch desolate Zustand zeigt, wie dringlich es ist, sich gemeinsam der Frage zu stellen, was die biblische Vision konkret heute bedeutet, für mich, für uns als Kirche und für die Welt, und wie sie sich als visionäre Pra-

xis wirkmächtig und überzeugend in der eigenen Existenz, im gemeinsamen Glauben und Leben und nicht zuletzt in der Gesellschaft verorten und zeigen kann.

### **Das Machbare tun – Visionen zwischen Hybris, Gnade und Fatalismus**

Heute wird in Wirtschaft und Politik von Visionen häufig so gesprochen, dass praktisch eine generalisierte und *universelle Machbarkeit suggeriert* wird. Es spiegelt sich darin der amerikanische Traum, der in der Redewendung „vom Tellerwäscher zum Millionär“ steckt und den John Atkinson (1901) in die Worte kleidete: „Wenn Wünschen und Wollen nur hinreichend groß sind, kannst du alles erreichen! Überlege dir das nur. ALLES! Versuche es nur, versuch es ernstlich und du wirst Erfolg haben. Ein mächtiges Gesetz steht dahinter“.

Eine solche Haltung stößt in kirchlichen Kreisen zu Recht auf Unverständnis und Widerstand. Wir sind gewohnt, in Jahrhunderten zu denken. Veränderungen spielen sich jenseits der eigenen Lebensspanne ab, das (geforderte) Handeln ist zeitlos, ganz auf die Gegenwart, das Hier und Jetzt, fokussiert. Das scholastische Prinzip „*Agere sequitur esse*“ prägt unseren Umgang mit der Wirklichkeit: Sein geht vor Handeln, Existenz vor Effizienz.

„Seht auf die Vögel des Himmels! Sie säen nicht, sie ernten nicht, sie sammeln nicht in Scheunen, und euer himmlischer Vater ernährt sie. Seid ihr nicht viel wertvoller als sie? ... Macht euch daher nicht Sorge für den morgigen Tag; denn der morgige Tag wird für sich selber sorgen. Jedem Tag genügt seine Plage“ (Mt 6, 26-34).

Glaube und Leben können nicht gemacht, hergestellt, produziert werden, sie sind zuerst von Gott geschenkt, sie entstehen, entfalten sich und reifen von innen heraus. Die Beziehung zu Gott ist einmalig, höchst individuell, menschliches Zutun ist sekundär. Pastorales Handeln „ereignet“ sich im Hier und Jetzt, vermittelt über ein individuelles Beziehungsangebot. Transparente und überprüfbare Ziele oder gar Wirkungen spielen dabei keine Rolle. Erfolg ist mit Martin Buber „keiner der Namen Gottes“.

Demgegenüber zeigen die gesellschaftlichen Veränderungen seit den 1980er Jahren: *Je schneller sich die Kontexte und das gesellschaftliche Umfeld verändern, umso wichtiger werden die langfristig-strategische Ausrichtung und die kontinuierliche Entwicklung der Organisation, die hierin überleben will.* Gerade auch die Kirche braucht eine Zukunftsstrategie, die als verbindliche Steuerungsgrundlage alle Ebenen und Facetten der Organisation miteinander verknüpft: *Selbstverständnis und Beitrag zur gesellschaftlichen Wertschöpfung, Markt und Kunden, Produkte und Qualität, Strukturen und Prozesse, Personen und Kompetenzen, interne und externe Kommunikation sowie Finanzen und Ressourcen*<sup>5</sup>.

Es geht nicht um die Hybris, alles selbst in der Hand zu haben und in diesem Sinne „machen“, also aus eigener Kraft herstellen zu können, sondern darum, *unseren Beitrag zu leisten, das Machbare, also das (uns) Mögliche zu tun, damit Gottes Gnade wirken kann.* In diesem Sinne muss sich die Kirche langfristig und umfassend auf die Herausforderungen der Postmoderne einstellen. Nur so wird sie mit der Hilfe Gottes überleben. Die personelle Ausgangssituation ist dabei nicht rosig: Auf allen kirchlichen Ebenen begegnet man einem *eklatanten Mangel an strategisch-strukturellem und systemisch-prozesshaftem Denken und Handeln*, also jenen Kompetenzen, die in komplexen und dynamischen Kontexten, also im gegenwärtigen gesellschaftlichen Umfeld in besonderer Weise gefordert sind. Dies ist kein Vorwurf. Es ist ein-

fach festzustellen: Kirchliche Akteure sind an diesem Punkt vielfach „strukturell behindert“, wurden sie doch über Jahrzehnte auf ein anderes Denken hin konditioniert. Jetzt gefordert, verfallen viele in Fatalismus (oder Bequemlichkeit) und begründen diesen theologisch.

### **(Unternehmens-)Vision – Baustein einer Zukunftsstrategie**

Eine Zukunftsstrategie für die Kirche vor Ort zu entwickeln, ist Aufgabe der Führungs- und Leitungskräfte (bzw. -instanzen). Sie tun gut daran, dies nicht alleine und im stillen Kämmerlein zu tun, sondern die haupt- und ehrenamtlichen Akteure, die (Gemeinde-)Mitglieder und Adressaten in adäquater Weise zu beteiligen<sup>6</sup>.

Strategische Planung und Steuerung geht von einer (bewegenden) Vision der Organisation (z.B. des „Unternehmens“ Kirche oder Teilen davon) aus und dekliniert diese im Blick auf die konkrete Gestaltung der Organisation(-seinheit) durch. Sie berücksichtigt dabei unterschiedliche Zeithorizonte, wobei i.d.R. top-down vier Planungsstufen unterschieden werden: die Grundsatz-, die strategische, die operative und die dispositive Planung<sup>7</sup>.

Ausgangspunkt und Grundlage einer guten Planung ist die *Unternehmensvision*. In ihr ist formuliert, was im Unternehmen (oder im jeweiligen Segment) wichtig ist, womit man sich identifiziert, welche Werte gelten, was man sich für die Zukunft erträumt, wie man in Zukunft wahrgenommen und gesehen werden will. Die Unternehmensvision ist kein Leitbild. Noch weniger enthält sie direkt überprüfbare Zielvorgaben, sie geht diesen voraus und begründet sie. Die Vision wird nach ethischen Maßstäben beurteilt, emotional bejaht oder verneint. Sie zieht die beteiligten Akteure, Mitarbeiter/innen und Zielgruppen/ Nutzer in Bann, ohne dass Anweisungen und Kontrollen nötig wären. Sie bildet den äußersten Rahmen für Veränderung und Ausgestaltung der Organisation.

Die *Grundsatzplanung* basiert auf der Vision und legt die Gesamtausrichtung vom Grundsatz her fest. Sie ist *zeitlich nicht befristet* und begegnet zumeist in Form eines *Leitbildes*. Das Leitbild verdichtet und konkretisiert die Vision. Es beinhaltet die Basisprämissen und Grundorientierungen der Organisation bezogen auf alle ihre Facetten (Umfeld/ Kunden, Produkte/ Qualität, Strukturen/ Prozesse, Personen/ Kompetenzen, interne/ externe Kommunikation, Ressourcen/ Finanzen).

Die *strategische Planung* konkretisiert das Leitbild. Als *Businessplan* (im kirchlichen Kontext ist dies die *pastorale Konzeption*) beinhaltet sie die dauerhaft geltenden und langfristig zu erreichenden Planungsziele sowie die zur Erreichung der Ziele erforderlichen Maßnahmen (Zeitfenster: 5 bis 10 Jahre).

Die mittelfristigen Teilbereichs- bzw. Projektziele (Zeitfenster: 2-5 Jahre) gehören einschließlich der zugehörigen Maßnahmen zur sog. *operativen Planung*, deren Ergebnis der *Projektplan* (z.B. für ein pastorales Projekt) ist. Die kurzfristigen Ziele und Maßnahmen schließlich, die sich auf Einzelpositionen beziehen, sind Teil der *dispositiven Planung* (Jahresplan). Der Differenzierungsgrad der Planungsstufen hängt von den Erfordernissen der jeweiligen Organisation ab und sollte möglichst ökonomisch gehandhabt werden.

### **Anmerkungen zur Methode von Visionsarbeit**

Die methodischen Ansätze zur Entwicklung von Visionen sind relativ neu. Nach Jahren distanzierter Haltung gegenüber allem, was nicht „objektiv“<sup>8</sup> begründbar und

empirisch-wissenschaftlich ableitbar war, kamen Visionen und methodische Ansätze zu ihrer Entwicklung (etwa Zukunftswerkstatt<sup>9</sup>, Zukunftskonferenz oder Open Space) seit Ende der 1980er Jahren immer stärker in Mode. Heute gehören sie zum Standardrepertoire in Beratungsprozessen.

Eine zentrale Prämisse aller Ansätze ist, dass Visionen weder vorgeschrieben werden können, noch einfach von selbst entstehen. Sie *entwickeln sich im Dialog*. Visionsarbeit braucht *Raum und Zeit*, damit sich das kreative Potential der Beteiligten entfalten kann, sie braucht *Struktur und Methode*, um aus der Vielfalt der Möglichkeiten und Verzweigungen das „gemeinsame Bewegende“ zu finden und daraus die Konsequenzen für die konkrete Gestaltung der Organisation abzuleiten.

Die Initiative zur Visionsarbeit muss von den Führungs- und Leitungsverantwortlichen ausgehen. Sie tragen die *Verantwortung für eine adäquate Planung und die weitere Begleitung des Prozesses*. Wichtig ist dabei, dass den Beteiligten deutlich wird, wozu der Prozess dient, in welchem Gesamtrahmen er steht (wie es mit den Ergebnissen weitergeht), welche (Wirkungs-)Ziele damit verknüpft sind und worauf sich die Beteiligten inhaltlich, methodisch und zeitlich einlassen<sup>10</sup>.

Unabdingbar für eine gute Visionsarbeit sind *adäquate Rahmenbedingungen*, ausreichend Zeit, eine ansprechende Raumausstattung und eine gute Medienausstattung. Die Arbeitsatmosphäre, v.a. Respekt, Anerkennung und Wertschätzung sind für das Miteinander, die Arbeitsbeziehung, von großer Bedeutung. Niemand wird sich etwa unter Zeitdruck oder bei anhaltenden Störungen von außen darauf einlassen, an seine innersten Wünsche und Träume anzukoppeln<sup>11</sup>.

Um überhaupt eine *gemeinsame Vision* entwickeln zu können, muss – ausgehend von der aktuellen Erfahrung in der Gegenwart – zunächst ein *Zugang zu den individuellen Träumen und Visionen* geschaffen werden, um die vorhandenen Zukunftsbilder der Beteiligten freilegen und kommunizierbar machen zu können. Dies gelingt naturgemäß besser mit *analogen Medien* (z.B. über eine (Bibel-)Meditation, eine Phantasiereise, gemeinsames Tanzen, Musizieren oder Theaterspielen, das Malen eines (gemeinsamen) Bildes oder das Erzählen einer Geschichte)<sup>12</sup>.

Im Gespräch darüber teilen sich die Beteiligten ihre Erfahrungen mit. Sie geben Auskunft über das, was sie existenziell bewegt, ihre Wünsche, Träume und Visionen zur eigenen und zur gemeinsamen Zukunft. Sie erhalten umgekehrt auch Rückmeldungen dazu, wie dies bei den anderen Teilnehmenden ankommt. In diesem Prozess werden in einer Suchbewegung vielfach die eigenen Bilder erstmals bewusst gewahrt. Das ist mit Unsicherheit verbunden, zumal man sehr viel von sich zeigt und damit auch angreifbar und verletzbar wird. Hier ist eine besonders sorgsame Begleitung von Nöten, um Grenzen zu wahren und den erforderlichen Schutz zu gewährleisten.

Wenn die Zukunftsbilder *tradierte (allgemeine, abstrakte) Begriffe oder überkommene Bilder* aufgreifen, etwa das biblische Bild vom „Reich Gottes“, wird häufig vorausgesetzt, dass alle wissen, was (konkret) damit gemeint ist. Dies ist jedoch eine Falle, in die Kirchenmenschen permanent tappen. Jeder der Beteiligten hat seine eigenen Vorstellungen dazu, malt sich die traditionellen Formeln mit eigenen Farben aus, so dass im Ergebnis höchst Unterschiedliches dabei heraus kommt. Wer auf tradierte Bilder und Begriffe zurückgreift, ohne sie mit konkreten Erfahrungen zu füllen bzw. sie auf Zukunft hin zu konkretisieren, sagt nichts. Wenn es um eine neue visionäre Praxis geht, müssen die Visionen konkrete Projektionen in die Zukunft sein. Hier zu helfen, ist die Aufgabe der Prozessbegleitung. Es ist ein hoch *geistliches Geschehen*. Leitfragen zur Konkretisierung der Zukunftsbilder in Richtung einer visionären Praxis sind etwa:

- Wie sieht das (wenn die Vision eingetreten ist) konkret aus (Was tust Du, ...)?
- Was ist der signifikante Unterschied zu dem, was heute ist (Was Du tust, ...)?
- Woran würde ich (würdest du, würden andere) merken, dass die Vision eingetreten/ nicht eingetreten ist?
- Wie sind wir konkret dorthin gekommen, wenn wir angelangt sind?
- Was werden wir getan/ weggelassen, wenn wir angekommen/ nicht angekommen sind?

Im nächsten Schritt sind *Gemeinsamkeiten und Unterschiede* herauszuarbeiten. Hier werden u.U. Konflikte deutlich oder auch virulent. Für die Prozessbegleitung kann dies bedeuten, dass zunächst *Konfliktmanagement* ansteht, um überhaupt den Freiraum für die weitere Visionsarbeit zu schaffen. An dieser Stelle sollte besondere Sorgfalt walten. Unterschiede und Konflikte zu verdrängen oder zu Umgehen, ist nicht hilfreich. So tief verankert, tauchen sie später an vielen anderen Stellen umso heftiger wieder auf.

Erst relativ spät im Prozess geht es darum, die *Elemente der gemeinsamen Vision zusammenzufügen und in eine angemessene Sprache zu kleiden*, damit sie ihre Wirkung entfaltet, zu einer visionären Praxis wird. Die Sprache kann nur die Sprache der Kontexte sein, *in die hinein die Vision als aktivierende Botschaft wirken, deren Praxis sie verändern soll*.

Damit ist die Schwelle erreicht, an der die Visionsarbeit in den Prozess der strategischen Ziel- und Maßnahmenplanung übergeht. Diese wiederum ist letztlich nichts anderes als die Erstellung des Fahrplans für die Umsetzung der gemeinsamen Vision, die Himmel und Erde, Zukunft und Gegenwart verbindet.

<sup>1</sup> Zur religionsgeschichtlichen Einordnung von Visionen vgl. Bernhard Heiningen, *Paulus als Visionär. Eine religionsgeschichtliche Studie*, Freiburg, Basel Wien: Herder 1995.

<sup>2</sup> Zur Wirkung von Visionen aus neurobiologischer Sicht vgl. G. Hüther, *Die Macht der inneren Bilder. Wie Visionen das Gehirn, den Menschen und die Welt verändern*, Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht 2006.

<sup>3</sup> Für Zulehner sind „die Frage nach der Gerechtigkeit inmitten der Freiheit“ und die „Frage nach der Spiritualität inmitten der Säkularität“ die beiden Megatrends, an denen sich die Kirche zu orientieren hat. Vgl. Paul Michael Zulehner, *Kirche im Umbau. Für eine Erneuerung im Geist des Evangeliums*, in: *HerderKorrespondenz* 58 (2004), 119-124.

<sup>4</sup> Vgl. Würzburger Synode, *Unsere Hoffnung*, 95.

<sup>5</sup> Vgl. Valentin Dessoy, *Zukunft und Veränderung gestalten. Führungsverantwortung und Führungsrolle der Priester*, in: *Diakonia* 5 (2005), 366-370, und ders., „*Seelsorge*“ *verlernen. Ein Beitrag zur Dekonstruktion eines dominanten, jedoch in die Sackgasse führenden mentalen Modells*, in: Köhl, G., (Hrsg.), *Seelsorge lernen in Studium und Beruf*, Trier 2006, 378-389.

<sup>6</sup> Vgl. Gisela Osterhold, *Veränderungsmanagement. Visionen und Wege zu einer neuen Unternehmenskultur*, Wiesbaden: Gabler 1996.

<sup>7</sup> Vgl. Peter Schwarz, *Management in Nonprofit Organisationen. Eine Führungs-, Organisations- und Planungslehre für Verbände, Sozialwerke, Vereine, Kirchen Parteien usw.*, Bern, Stuttgart, Wien: Verlag Paul Haupt 1992.

<sup>8</sup> Lorraine Daston, Peter Galison, *Objektivität*, Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag 2007.

<sup>9</sup> Das Standardwerk: Beate Kuhnert, Norbert R. Müllert, *Moderationsfibel Zukunftswerkstätten: verstehen – anleiten – anleiten. Das Praxisbuch zur Sozialen Problemlösemethode Zukunftswerkstatt*, Münster: Ökotopia, 3. Aufl. 2000.

<sup>10</sup> Beispielhaft für die vielen (guten) Veröffentlichungen zur Methode des Projektmanagements: Wolfgang Antes, *Projektarbeit für Profis. Planung, Marketing, Finanzierung, Teamarbeit*, Münster: Ökotopia 1997.

- 
- <sup>11</sup> Beispiele für konkrete Designs in der Visionsarbeit finden sich in Roswitha Königswieser, Alexander Ebner, *Systemische Intervention. Architekturen und Designs für Berater und Veränderungsmanager*, Stuttgart: Klett Cotta 1998, S. 205 bis 213.
- <sup>12</sup> Eine gute Zusammenstellung kreativer Methoden findet sich in Otto Georg Wach, Georg Dettinger, Hildegard Grothoff, *Kreativ sein kann jeder. Kreativitätstechniken für Leiter von Projektgruppen, Arbeitsteams, Workshops und von Seminaren. Ein Handbuch zum Problemlösen*, Hamburg Windmühle Verlag 1998. Eine umfassende und fachlich sehr anspruchsvolle Sammlung handlungsorientierter Methoden gibt Falko von Ameln, Josef Kramer, *Organisationen in Bewegung bringen. Handlungsorientierte Methoden für die Personal-, Team- und Organisationsentwicklung*, Heidelberg: Springer Medizin Verlag 2007.