

Leiten mit Kompetenz und aus Gnade

Ein erlösender Blick auf die Qualitäts- und Qualifizierungsherausforderung im neoliberalen Führungs- und Managementkontext

Matthias Scharer

In diesem Beitrag wird der Qualitäts- und Qualifizierungsfrage im Leiten, Führen und Begleiten auch in der Kirche Bedeutung gegeben. Gleichzeitig werden die berechtigten Bedenken ernst genommen, die gegenüber einer „gnadenlosen“ Trainingseuphorie bestehen, wie sie von manchen marktorientierten Aus- und Fortbildungsinstituten propagiert wird, um die Leitungseffizienz zu steigern¹. Der Titel hält bewusst, dass die Kompetenz zum Leiten in der Kirche² nicht der Selbstermächtigung durch Professionalisierung entspringt: Bis in die einzelnen konkreten Maßnahmen hinein muss die Leitungsaufgabe als Gabe transparent bleiben, die auf einen unendlich größeren Geber bzw. auf eine Geberin³ verweist, als sie die Kirche als Auftraggeberin darstellt. Qualifizierung zum Leiten wird damit zu einer theologischen Aufgabe, die sich nicht auf das Training bestimmter Fertigkeiten reduzieren lässt. Gleichzeitig bleibt bewusst, dass eine aus der Theologie gespeiste Qualifikation zum Leiten in der Gefahr steht, ideologisch zu werden, wenn sie Inkompetenz im Leitungshandeln durch theologische Sprüche zudeckt oder gar legitimiert.

Wie also kann die eminente Spannung zwischen kompetentem Leitungshandeln und dem theologischen Anspruch unter dem das Leiten in der Kirche steht so aufrecht erhalten werden, dass weder die Leitungskompetenz noch die Gnadenperspektive im Leiten unter die Räder kommen? Dem An-

¹ Für das Leitenlernen gibt es eine Vielzahl an Vorstellungen, Konzepten und konkreten Trainingsmodellen. Das Interesse an der Qualifizierung von Menschen „verführt“ zur Vereinfachung: In vielen Leitungskonzepten und Leitungstrainings werden die einzelnen „erfolgreichen“ Leitungsschritte herausgearbeitet, damit die Qualifizierung zum Leiten so effizient wie möglich gestaltet werden kann. Mit einer bekannten amerikanischen Leitungsschule gesprochen klingt das so: „bad habits“ von potentiellen LeiterInnen sollen „weggemanagt“¹ und die „richtigen“ Leiter „herausgepickt“ werden (SORCHER, MELVIN / BRANT, JAMES, Are You Picking The Right Leaders?, in: Harvard Studies, 1–20).

² Da die Texte der theologischen ExpertInnen aus der Praxis ausschließlich von KatholikInnen stammen, beziehen sich die Überlegungen zunächst auf die katholische Kirche, aber in großer ökumenischer Offenheit. Ein theologischer Diskurs darüber, wie theologische Vorstellungen von der Leitung der Kirchen und in den Kirchen das konkrete Leitungshandeln beeinflussen und verändern, wäre wichtig. Vgl. zur Perspektive der evangelischen Kirchen u. a.: MÜLLNER-WEIBNER, ULRICH, Chef sein im Haus des Herrn. Führen und Leiten in der Kirche – eine Praxishilfe, Gütersloh 2003.

³ Da es sich beim Leiten um eine Geistbegabung handelt, kann im Sinne der weiblichen Form von „ruach“ auch von der „Geberin“ gesprochen werden.

satz dieses Buches folgend, suche ich nach einem Weg in der Kommunikativen Theologie.

Leiten ist ein überaus komplexes Geschehen⁴. Es kann sich nicht auf die Pragmatik von Planen, Führen-Leiten-Entscheiden und Kontrollieren beschränken. Das „operative Geschäft“⁵ bedarf eines orientierenden Rahmens. Um einen solchen zu gewinnen adaptiere ich das Schema, mit dem die Kommunikative Theologie arbeitet⁶. Im Original gründet dieses auf dem Arbeitsinstrument der Themenzentrierten Interaktion nach R.C. Cohn (TZI) und verbindet dieses mit Aspekten der sogenannten „Loci Theologie“, die nach der Dignität theologischer Erkenntnisorte fragt. R.C. Cohns Konzept ist ausdrücklich als Leitungskonzept ausgewiesen. Die orientierenden Dimensionen können immer auf drei Ebenen gedacht werden, die in Qualifizierungsprozessen so gut wie möglich zusammenspielen sollten:

- Die unmittelbare Erlebensebene des konkreten Leitungshandelns
- Die primäre Erfahrungs- und Deutungsebene dieses Handelns
- Die wissenschaftliche Reflexionsebene auf der das Leitungshandeln mit wissenschaftlichen Methoden reflektiert werden kann.

Der theologische Ausgangspunkt der Skizze „Gott als nicht verfügbares Geheimnis“ und „Kirche als Sakrament Gottes in der Welt“ sowie die sich in den biblischen Visionen und kirchlichen Leitungstraditionen niederschlagenden Erfahrungen werden in den biblischen (HASITSCHKA) und systematischen (SIEBENROCK, FUCHS) Beiträgen näher beleuchtet.

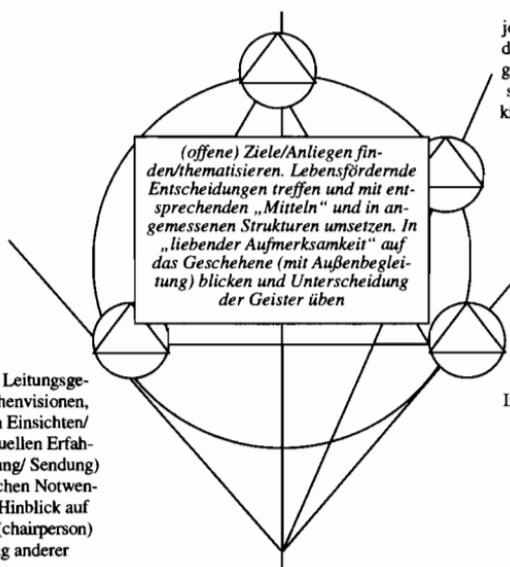
⁴ Vgl. SPRENGER, REINHARD K., *Aufstand des Individuums. Warum wir Führung komplett neu denken müssen*, Frankfurt/New York 2000.

⁵ Eine Einordnung des vorgeschlagenen Schemas in die gängige Terminologie könnte in folgender Weise geschehen: Die von Gottes unverfügbarem Geheimnis und der sakramentalen Gestalt der Kirche „berührten“ Dimensionen von Leitung (Dimensionen im Kreis) ergeben – einschließlich der Formulierung (offener) Ziele – die Planungsebene; im Unterschied zu gängigen Modellen in der Wirtschaft würde ich sie nicht als „strategische“, sondern als „kommunikativ-konfrontative“ Planung bezeichnen. Dieses Adjektiv verweist auf den Prozess, in den die beschriebenen Dimensionen in einer lebendigen Planung geraten. Das weitere Innenfeld der Skizze benennt wichtige operative Vorgänge der Leitung.

⁶ FORSCHUNGSKREIS KOMMUNIKATIVE THEOLOGIE / COMMUNICATIVE THEOLOGY RESEARCH GROUP, *Kommunikative Theologie. Selbstvergewisserung unserer Kultur des Theologietreibens / Communicative Theology: Reflection on the Culture of Our Practice of Theology*, Bd. 1/1, 2006; Schema, 86.

(Große) biblische Visionen und kirchliche Traditionen mit Leiten einschließlich des Bewusstseins (struktureller) Verfehlungen, Krisen und möglichen Scheiterns

Der Kontext (Globe) als die jeweils gesellschaftlich geltenden Auffassungen vom „richtigen“ Leiten und die Einsicht in systemische Zusammenhänge kirchlicher Organisation(en), in denen sich das Leiten konkretisiert



Die prägende Leitungs-gestalt aus Kirchenvisionen, theologischen Einsichten/ Bildern, spirituellen Erfahrungen (Berufung/ Sendung) und pragmatischen Notwendigkeiten im Hinblick auf Selbstleitung (chairperson) und Leitung anderer

Die LeiterInnen-Interaktionen (Leiten vor den, für die, mit den Betroffenen)

Kirche als Sakrament Gottes in der Welt und Gott als nicht verfügbares Geheimnis

Aus dem Leitungsschema ergeben sich erste Kriterien für die Qualität des Leitens und für die Qualifikation zum Leiten:

- Das alltägliche (operative) Leitungshandeln sollte an einen Orientierungsrahmen rückgebunden bleiben, der die Dynamik von Kompetenz und Gnade lebendig hält⁷.
- Das Leiten kann man weder aus theologischen Ableitungen noch aus dem ausschließlichen Erleben oder Nachahmen⁸ in der Praxis „richtig“ lernen.
- Die Leitungsqualifikation und die „Leitungsforschung“ bedürfen der Dynamik zwischen unmittelbarem Erleben, dem Austausch von Erfahrungen und Deutungen und der wissenschaftlich-methodisch geleiteten Reflexion.

⁷ Vgl. dazu auch den Beitrag von GUNDA WERNER in diesem Buch.

⁸ Zur Frage des Lernens durch Nachahmung ergeben sich Anschlussfragen an die Dramatische Theologie.

- Eine möglichst enge Kooperation zwischen theologischen LeitungsexpertInnen aus der Praxis in unterschiedlichen Berufsfeldern und solchen aus der theologischen Wissenschaft erweist sich als Qualitätsmerkmal.

1. „Wer den Globe nicht achtet, den frisst er“⁹: Leiten im Kontext spätmoderner Führungs- und Managementvorstellungen

Wer heute in der Wirtschaft, in Organisationen und Verbänden kompetent führen und leiten will¹⁰, braucht ausgewiesene Qualifikationen. Sie/Er sollte möglichst „breit“¹¹ ausgebildet sein, eine vielfältige Praxis nachweisen können und bereit und fähig sein, sich einem ständigen Lernprozess zu unterziehen. Fachspezifische Managementkompetenzen für den jeweiligen Bereich werden in der Regel vorausgesetzt. Ein solches Anforderungsprofil entspricht den Rollenerwartungen an dynamische Führungskräfte, die einem ständigen Wechsel ihres Aufgabenbereiches unterworfen sind.

Der häufige Wechsel von Führungskräften in der von der Logik des Marktes dominierten Wissens- und Informationsgesellschaft dient nicht mehr nur der Karriereentwicklung einzelner Führungskräfte, sondern der Organisationsveränderung insgesamt. Der Führungswechsel hat sich inzwischen derart beschleunigt, dass er „in dynamischen Bereichen mit häufigen Organisati-

⁹ Diese Aussage geht auf R. C. Cohn zurück und betont die Tatsache, dass der Kontext (Globe) alle Dimensionen der Leitung tangiert und beeinflusst. Gleichzeitig ist der Mensch nicht willenlos dem Globe ausgeliefert. Mit seinen Möglichkeiten aus (bedingter) Freiheit heraus, kann er die „Leitungswelt“ gestalten und verändern.

¹⁰ Die Begriffe „Führen“ und „Leiten“ werden speziell in der Managementliteratur oft synonym verwendet, wobei in der Regel Führung als Übersetzung von „leadership“ bevorzugt wird. Unterscheidungen gibt es dahingehend, dass im Begriff des Leitens stärker die organisationale Seite einer Betriebsführung und im Führungsbegriff mehr die interaktionelle Komponente der MitarbeiterInnenführung mitschwingt. Im Deutschen wurde – speziell nach dem Trauma des „Führers“ – der Begriff „Führung“ lange Zeit vermieden. „Charismatische“ Führer werden auch heute als problematisch angesehen (etwa bei MALIK, FREDMUND). Eine eindeutige Abgrenzung von führen und leiten lässt sich kaum treffen. Ich bevorzuge im Folgenden eine tendenzielle Differenzierung in dem Sinn, dass ich mit „Führung“ eher jenen Bereich des Leitungshandelns beschreibe, den Menschen (von ihrer Begabung und frühen Sozialisation her) mitbringen und in der Interaktion mit Menschen im Kontext von Leitungshandlungen einsetzen; „Leitung“ wäre dann die verantwortliche Übernahme einer (von wem auch immer beauftragten und akzeptierten) speziellen Leitungsaufgabe, zu der Führung bzw. Begleitung von Menschen gehört.

¹¹ Im Gegensatz zur früheren Fixierung auf ganz bestimmte Studien, vor allem des Wirtschaftsmanagements, erhalten immer häufiger so genannte QuereinsteigerInnen aus Studien und Ausbildungen, die einen eher umfassenden Bildungscharakter haben, Chancen in Führungspositionen. So berichtete einer meiner Dissertanten, dass er die wichtigsten Qualifikationen für seine guten Chancen bei einem Auswahlverfahren in der Wirtschaft im dem theologischen Doktoratsstudium gewonnen habe.

onsveränderungen“ bei zwei Jahren, im deutschen Bundesdurchschnitt bei 3,4 Jahren liegt.¹² „In Zukunft werden sich Führungskräfte immer stärker auf Veränderungsprozesse konzentrieren, und die Ablösung von nicht erfolgreichen Wechslern wird schneller erfolgen.“¹³ Im Leitungszusammenhang der Kirche, speziell der Gemeinden, ist der Gedanke der Organisationsveränderung durch Leitungs- (sprich: Pfarrer-) Wechsel traditionell nicht völlig unbekannt: „Ein neuer Besen kehrt besser“, sagte der Volksmund dazu. Wie JOHANNES PANHOFERS Beitrag zeigt, ergeben sich im Hinblick auf den Führungswechsel in der Kirche gegenwärtig neue Herausforderungen.

Erfolg bei möglichst effizientem Einsatz der Mittel

Was müssen die „erfolgreichen Wechsler“ können? Was begründet ihren Erfolg im Führen und Leiten? Was und wie müssen sie „lernen“, um „richtig“ leiten zu können?

„Führen kann man nicht lernen. Führen ist Lernen“¹⁴, behauptet SPRENGER und plädiert für die „Naturtalente“ im Führen und Leiten. Er bringt die Einzigartigkeit des leitenden Individuums und dessen Entscheidungsmöglichkeiten¹⁵ innerhalb einer Vielzahl von Alternativen in das Zentrum der Aufmerksamkeit. SPRENGER erteilt standardisierten Vorstellungen, wie „man“¹⁶ führen und leiten sollte und wie man richtiges Führen trainieren könne, eine klare Absage.

Trotz SPRENGERS Kritik an gängigen Führungsnormen und Leitungstrainings geht es auch ihm um den Erfolg im Führen und Leiten. Diesen Erfolg wollen elaborierte Führungs- und Leitungsstandards¹⁷ in den Griff bekommen, indem sie überprüfbare Ziele und Maßnahmen und ein entsprechendes Controlling beschreiben. Sie bringen die moderne Managementlogik darin auf den Punkt, dass der Handlungserfolg bei möglichst effizientem Einsatz der Mittel zum zentralen Kriterium des Führungshandelns erhoben wird. Dabei greift man auch auf Maßnahmen wie das Coaching zurück, das dort, wo es aus der Praxis der Supervision kam, dem Freispiel der Führungskräfte von überbordenden Effizienzzwängen diene. Am veränderten Einsatz

¹² FISCHER, PETER, Neu auf dem Chefsessel. Erfolgreich durch die ersten 100 Tage, Landsberg/Lech⁵1999, 9.

¹³ FISCHER, Neu auf dem Chefsessel, 9.

¹⁴ SPRENGER, Aufstand des Individuums, 273.

¹⁵ Vgl. zur Problematik der Entscheidung im Leiten den Beitrag von ROBERT OCHS in diesem Buch.

¹⁶ Die Perspektive von Frauen kommt in der gängigen Managementliteratur kaum zum Ausdruck.

¹⁷ Vgl. u. a. MALIK, FREDMUND, Führen, Leisten, Leben. Wirksames Management für eine neue Zeit, Frankfurt/Main 2006.

des Coachings als Mittel der Personal- und Betriebsführung¹⁸ kann man erkennen, dass der Weg zur Erreichung der Handlungsziele nicht an sich, sondern nur im Hinblick auf den messbaren Erfolg oder Misserfolg interessant ist.

Dabei wird keineswegs für unmenschliche oder unsoziale Maßnahmen auf dem Weg zum Ziel plädiert. MitarbeiterInnenbeteiligung, Pflege des betrieblichen Human- und Sozialkapitals, kooperative Zielfindung und Umsetzung der Ziele, Einbezug möglichst vieler in die Kontrolle sind Standards, die zu einer modernen Führung selbstverständlich gehören. Kommen nicht gerade die letztgenannten Maßnahmen einem Leitungshandeln aus christlicher Orientierung heraus sehr nahe?

2. Biblische Visionen, kirchliche Notwendigkeiten und das persönliche und systemische Scheitern

Leitung in der Kirche greift auf biblische Visionen und auf zwei Jahrtausende kirchliche Leitungstraditionen im Gelingen und Scheitern des „Volkes Gottes auf dem Weg“ zurück. Im Gegensatz zu einer Tradition voller Brüche¹⁹, ist in der modernen Managementlogik nicht „der Weg das Ziel“, sondern der Weg dient ausschließlich der effizienten Zielerreichung, die beschreibbar und kontrollierbar sein muss. Die Gnadenlogik hat gegenüber der Logik der zielgenauen Steuerung und der Effizienz, von der auch die Kirche keineswegs frei ist, nur dann Chancen, wenn LeiterInnen so ausgebildet und begleitet werden, dass auch die „Hardware“ von Leitung wie Zielfindung, Entscheidung, Controlling, usw. in die theologische Reflexion und praktische Befähigung einbezogen werden. Bischof SCHEUER bringt die Problematik treffend zum Ausdruck, wenn er schreibt:

Fragen des Geldes und der Ökonomie sind nicht in wenigen Entscheidungen mit entscheidend, wobei es durchaus zum guten Leiten gehört, ein guter Verwalter und verlässlich gegenüber hauptamtlichen Mitarbei-

¹⁸ SPRENGER, R. K. befürchtet im Coaching ein Erziehungsinstrument, das von Managern geschickt und gleichzeitig verdeckt zur subtilen Beeinflussung von MitarbeiterInnen eingesetzt wird. Damit bezieht er sich auf eine Entwicklung im Management, die Coaching zur MitarbeiterInnenführung durch Vorgesetzte in Unternehmen einsetzt. Vgl. zum Konzept von Führung als Coaching: HABERLEITNER, ELISABETH / DEISTLER, ELISABETH / UNGVARI, ROBERT, Führen, Fördern, Coachen. So entwickeln Sie Potentiale ihrer Mitarbeiter, München 2006. Im Unterschied zur MitarbeiterInnenführung durch Coaching steht das aus der Supervisionspraxis heraus entwickelte Coaching von Führungskräften, das durch die Außenperspektive des Coachs die betrieblichen Interaktionszusammenhänge und die eigene Verflochtenheit darin klarer sehen hilft und damit qualifiziertere Entscheidungen des Einzelnen ermöglicht. Mit der Verschiebung des Coachingverständnisses als Aspekt der Betriebsführung wird die Rückkehr zum Begriff der Einzelsupervision von außen zum betrieblichen Coaching umso dringlicher.

¹⁹ Im Beitrag von GUNDA WERNER kommt auch dieser Aspekt von Leitung zur Geltung.

terInnen zu sein. Als Bischof kann ich nicht von einer strikten Opposition zwischen Evangelium und Wirtschaft ausgehen. Die Verknappung kirchlicher Ressourcen führt zwangsläufig dazu, dass Kirche und Theologie sich wirtschaftlichen Fragestellungen stellen müssen. Werde ich zum Vorstandsvorsitzenden? (SCHEUER, 27)

Die „Organisation“ Kirche fordert also Leitungskompetenzen heraus, die mit theologischen und spirituellen Qualifikationen allein scheinbar nicht zu bewältigen sind. Gleichzeitig zeigen sich in der „ökonomischen“ Facette kirchlicher Leitung erhebliche Rollenkonflikte, die bei vielen unbearbeitet bleiben: Bin ich Seelsorger/in, Begleiter/in, „Chef/in“ eines kirchlichen Betriebes, Theologe/in, Personalentwickler/in usw. Kann ich/muss ich meine Rolle immer wieder wechseln, je nach dem, in welchem Kontext ich mich bewege und mit wem ich es gerade zu tun habe? Oder sollte man das Leiten der „Organisation Kirche“ auslagern und von der spirituell-theologischen Leitung und Menschenführung trennen, um es professionellen Managern zu übergeben, die das nach anerkannten Kriterien der Betriebs-, Organisations- und Unternehmensführung betreiben?²⁰

Wie gehen LeiterInnen in ihrem „normalen“ Leitungsalltag mit diesen enormen Spannungen und Rollenkonflikten um? Was könnte ihnen helfen? Leider gehören regelmäßige Supervision und geistliche Begleitung, die vom gesellschaftlichen Normdruck entlasten und Visionen freilegen könnten, immer noch nicht zu den allgemein anerkannten Leitungsstandards in der Kirche. Dabei sollen die intensiven Bemühungen mancher Diözesen und kirchlichen Einrichtungen (vgl. HÖPPERGER, 73–75) nicht übersehen werden, ein anerkanntes Netz supervisorischer Begleitung aufzubauen und dieses Bemühen auf Tagungen und in Publikationen fortlaufend zu qualifizieren.²¹ Doch die Supervision erreicht in der Kirche eher die Beratungs- als die Leitungsdienste; ja sie scheint gerade dort, wo Leitungsprobleme am deutlichsten ins Auge springen, am wenigsten angenommen zu werden.

Das nüchterne Urteil der Innsbrucker Seelsorgeamtsleiterin über ihre (Nicht-)Befähigung zum Leiten im Theologiestudium wird keinen Ausnahmefall darstellen: „Das Theologie-Studium prädestiniert nicht gerade für Leitungs-Aufgaben“ (RATHGEB, 22). Diese Einschätzung dürfte nicht nur die eigene Erfahrung wiedergeben, sondern wohl auch die mit vielen Frauen

²⁰ Was eine Auslagerung der Organisationsleitung und Betriebsführung für das Leiten in der Kirche bedeutet, scheint mir weitgehend theologisch unreflektiert zu sein. Es führt nicht selten zu „theologisch hilflosen“ Entscheidungen, indem sich die Organisations- und Managementlogik einfach als die scheinbar „vernünftige“ Variante durchsetzt.

²¹ Vgl. u. a. den Verband der SupervisorInnen im pastoralen Feld in der Bundesrepublik Deutschland mit den jeweiligen Fachtagungen und die Zeitschrift Transformation. Pastoralpsychologische Werkstattberichte, hg. im Auftrag der Deutschen Gesellschaft für Pastoralpsychologie e.V. (speziell Jg. 5 (2005); SCHARER, MATTHIAS, Macht Supervision Sinn? Theologische Anmerkungen zum supervisorischen Wissen, in: Transformation 5 (2005), 39–68.

und Männern im seelsorglichen Dienst, mit denen sie es in ihrer derzeitigen Leitungsaufgabe alltäglich zu tun hat. Damit ergeben sich weitere Fragen an die qualifizierenden Institutionen:

- Welchen Modellen von Leitung begegnen Studierende in ihrer Ausbildung?
- Gehören adaptierte Kenntnisse von Organisations- und Personalentwicklung, Konfliktmanagement, Teamentwicklung und Controlling zu den selbstverständlichen Qualifikationen aller Frauen und Männer, die in der Kirche leiten?²² Nützt der Leitungsqualifikation in der Kirche ein System, wie es etwa das „Systems-sensitive-leadership“²³ in Amerika darstellt?
- Wie können Menschen bereits in der Ausbildung dazu angeregt werden, ihr Leitungshandeln einer professionellen Außenbegleitung zu unterziehen? Welche Vorkehrungen treffen Diözesen für die Qualifizierung und für den Einsatz solcher Begleitung?

Kirche kann man auch im Hinblick auf ihren Personaleinsatz, ihre Finanzen und ihre Organisation nicht wie ein Unternehmen leiten, das auf die Zufriedenheit seiner „Kunden“ achten muss, damit es nicht ständig Mitglieder verliert und so – nicht zuletzt im finanziellen – Bankrott landet. Zwar würde die Wahrnehmung der Kirche als System individualisierende Blickverengungen, unter denen Leitung in der Kirche vielfach leidet, aufbrechen helfen.²⁴ Im Kontext der großen Visionen, der konkreten Ziele und des möglichen Scheiterns von Leitung ist aber zu bedenken:

- Die offensichtliche Ineffizienz von Kirche macht vor allem jenen zu schaffen, die das „Gelingen“ von Leitung allzu sehr an empirischen Daten wie dem Gottesdienstbesuch oder dem Sakramentenempfang messen. In diesem Zusammenhang ist auffällig, dass nicht selten traditionell ausgerichtete Kirchenkreise in dieser Hinsicht anfällig sind und zur Einführung moderner Managementlogik neigen.
- Im Begriff Management steckt das lateinische Wort „manus“ in der Bedeutung von „machen“, „produzieren“. Wer Leitung in der Kirche vorrangig als Management versteht, stellt sich auf die Logik des Machens und des Machbaren ein.
- Eine Aufteilung kirchlicher Leitungsaufgaben, die dem inneren, also „geistlichen“ „Betrieb“ gelten und solchen, die den äußeren also „weltlichen“ regeln, entziehen letzteren der theologischen Reflexion.

²² Vgl. KELLNER, THOMAS, Kommunikative Gemeindeleitung. Theologie und Praxis, Mainz 1998; dazu speziell: 277–317.

²³ ARMOUR, MICHAEL C. / BROWNING, DON, Systems-sensitive leadership: empowering diversity without polarizing the church, Joplin (Missouri) 2000.

²⁴ Siehe den Beitrag von ROBERT OCHS in diesem Buch.

Mit euch bin ich Christ/in: Teilnehmend und teilgebend leiten lernen

Der auf die Qualitäts- und Qualifizierungsfrage mächtig wirkende Globe der neoliberalen Managementlogik als gängiger Leitungsvorstellung verdeckt nicht selten die theologische Unterscheidung zwischen einer Betriebs- und Unternehmenskultur und der Kirche als Volk Gottes und *Communio* von geistbegabten Subjekten. Leitung in der Kirche ist immer in ein WIR eingebunden und dieses WIR ist nicht herstellbar, auch nicht durch noch so professionelle Leitung. Es ist und bleibt ein „geschenktes WIR“, dem Leitung zu dienen hat.²⁵ Doch welche Dynamik besteht zwischen dem „geschenkten WIR“ der Kirche und ihren LeiterInnen?

„Vor“ anderen zu stehen, bleibt ambivalent

Ein bekanntes Modell, wie in der Kirche Leitung ausgeübt wurde und wird, geht von der prinzipiellen und bleibenden Ungleichheit von LeiterInnen und Geleiteten aus. Die LeiterInnen stehen – bildlich gesprochen – *vor* den anderen Menschen und tragen die gesamte Verantwortung dafür, was in der Kirche geschieht. Auf das synodale Prinzip der Kirchenleitung wird auf allen Leitungsebenen immer wieder vergessen.

Ein solches Leitungsverständnis ist in der Regel mit einem Statusbewusstsein verbunden, das umso mehr wirkt, je tiefer es religiös motiviert und als Dienst an Gott und den Menschen verstanden wird.²⁶ Die massiven Warnungen vor der sublimen Macht solcher nicht in Beziehungen eingebundener und damit auch unkontrollierbarer Leitung, wie sie u. a. MICHEL FOUCAULT dramatisch beschreibt, sind eine ständige Herausforderung für die Qualifikation zum Leiten in der Kirche.

Wenn sich auch LeiterInnen in der Gemeinde heute kaum mehr mit diesem traditionellen Verständnis identifizieren, so wirkt die „Leitung *vor*“ in sublimier Weise auch dort weiter, wo der Status oder die Macht nicht mehr primär in der göttlichen Ermächtigung, sondern in der ExpertInnenschaft begründet wird. Auch so genannte „Laien“ und hauptamtliche Diakone sind von jenem Standes-, Status- und unkontrolliertem Machtphänomen, das man als Klerikalismus bezeichnet, keineswegs geschützt.

Die Ablehnung des möglichen Missbrauches einer Leitungsmacht *vor* den Beteiligten kann freilich nicht die Spannung auflösen, in der jede Leitung steht und mit der konstruktiv umzugehen LeiterInnen lernen müssen:

²⁵ Vgl. SCHARER, MATTHIAS, Das geschenkte Wir, in: Weber, Franz (Hg.), *Frischer Wind aus dem Süden. Impulse aus den Basisgemeinden*, Innsbruck 1998, 84–100.

²⁶ Vgl. dazu den von ANNA FINDL-LUDESCHER verwendeten Begriff des „Liebespatriarchats“ durch den der Status des „Vor“ durch die Rede vom Liebesdienst verschleiert wird.

- Leitungspersonen stehen bei aller Teilhabe und Teilgabe immer auch Einzelnen, der Gruppe oder Gemeinde gegenüber. Sie haben Macht und üben Macht aus. Wer im Anderen, in der geleiteten Gruppe oder Gemeinde so aufgeht, dass sie/er symbiotisch mit den anderen verschmilzt, wird leitungsunfähig und kann die notwendigen Entscheidungen nicht mehr treffen. Das gilt auch für Menschen, die ein gestörtes Verhältnis zur Leitungsmacht haben, weil sie diese für unvereinbar mit dem christlichen Liebesdienst halten oder die Konflikte scheuen, die mit klarer Leitung verbunden sind. Mit Macht im Sinne des Evangeliums als Liebes-, Beziehungs- und Entscheidungsmacht umgehen und zu ihr stehen zu lernen, gehört zu einer ausgebildeten Leiter/in-persönlichkeit.
- In der symbiotischen Gefahr stehen besonders LeiterInnen, die ihre Selbstbestätigung und emotionale Zufriedenheit nur aus den für sie „gelingenden“ Beziehungen mit den Geleiteten gewinnen. Das Durchtragenkönnen einer gewissen Einsamkeit im Leiten gehört zur Leitungsqualifikation. Eine symbiotische Verschmelzung von Leiter/in und Geleiteten nimmt die Freiheit und führt in eine wechselseitige Abhängigkeit, die nicht selten in das Gegenteil, nämlich in die totale Trennung und Isolation umschlägt.
- Leitung geschieht immer an der „heißen“, weil emotional durch Zuwendung, Konflikt und Abgrenzung „aufgeladenen“ Grenze. Daher geht es auch darum, an und mit Grenzen leben und kommunizieren zu lernen, was Konfliktfähigkeit und Konfliktbereitschaft als Leitungsqualifikation voraussetzt, die eingeübt werden muss.

Einführungsroutine und Versorgungssucht im Leiten
„Für...“

Eine weitere in der Kirche weit verbreitete Leitungsvorstellung könnte man in ihrer Grundbewegung als Leiten *für* bezeichnen. Das hier gemeinte „Für“ hat nichts mit dem grundsätzlichen Dienstcharakter kirchlicher Leitung zu tun. Vielmehr ist einer solchen Leitung die „gute“ Beziehung zu den Geleiteten und deren Zufriedenheit um alles in der Welt wichtig. Es geht um eine möglichst umfassende – auch emotionale – Versorgung aller. In der Extremform kann bei einem solchen Leitungstypus, der vor allem in der Begleitung von Menschen eine Gefahr darstellt, die Einfühlung in den anderen zur Routine erstarren. Damit ist unmittelbare Begegnung an der (heißen) Grenze zwischen dir und mir nicht mehr möglich, obwohl größte Nähe signalisiert wird. Menschen, die in routinierter Einfühlung begleitet werden, fühlen sich nicht selten desorientiert, ja manchmal sogar missbraucht. Die Signale, die einführungsroutinierte Menschen aussenden, sind emotional so stark, dass sie den Anderen zu binden und nicht in die Freiheit der Kinder Gottes zu begleiten suchen. Ähnlich ist es bei der Versorgungssucht: Der umfassende

menschlich-religiöse Service, der möglichst niemanden ausschließen oder enttäuschen darf, ist das Leitbild eines Systems, in dem die vielfältig geschulten (Beziehungs-)ExpertInnen beinahe rund um die Uhr die Bedürfnisse der Menschen zufrieden zustellen suchen. Die Statistik der physischen und psychischen Erkrankungen solcher „Allrounder“ gibt zu denken. Menschen, die sich in dieser Weise – aus dem Glauben heraus motiviert – für andere aufreiben, können meist sehr schwer einsehen, wie sehr sie durch ihr aufopferndes und (in der Regel gleichzeitig) um Anerkennung ringendes Leiten die Geleiteten in ihrer Freiheit und Verantwortlichkeit behindern. Gleichzeitig steht eine versorgende Leitung immer in Gefahr, jene Proexistenz Gottes, der „für uns“ Mensch geworden ist, so zu verstellen, dass sie mit menschlicher Rundumversorgung, wie sie einem Kleinkind nicht aber Erwachsenen angemessen ist, verwechselt wird.

Im Mit-Sein Leitung klar wahrnehmen

Eine teilnehmende und teilgebende Führungs- und Leitungsgestalt, die dem christlichen Dienst des Leitens am nächsten kommt, lässt sich erst im Rahmen einer Leitungsverständnisses verwirklichen, das seine Basis im konfliktiven und gleichzeitig begegnungs- und beziehungsorientierten Leben mit den Geleiteten hat. Partizipierende und partizipative Leitung versteht das Wachsen im Glauben als Prozess, der miteinander in geteilter Zuständigkeit und Verantwortlichkeit geschieht.

Eine solche Leitung hat nichts mit der Auflösung spezifischer Leitungsverantwortungen und schon gar nichts mit Anbiederung oder einem Laissez-faire-Verhalten zu tun. Sie setzt im Gegenteil eine klare Zuständigkeit und Identität als LeiterIn und ein authentisches Leitungsverhalten voraus. Ihr Spezifikum gründet in der theologischen Einsicht, dass in der Kirche grundsätzlich alle, gerade auch die unbequemen Anderen, als Geistbegabte ihre Stimme haben und in ihrer menschlich-religiösen Befindlichkeit an- und ernst genommen werden. Menschen so zu nehmen wie sie sind und nicht, wie ich sie als LeiterIn haben will, setzt ein hohes Maß an Vertrauen voraus. Es ist der Glaube an den Gott des Lebens, dessen Handeln nicht durch die Leitung ersetzt werden darf, sondern dessen ungeschuldeter Anwesenheit in der Geistbegabung jedes Menschen Raum gegeben wird. Erst eine solche Ehrfurcht vor Gott und der unbedingten Würde jedes Menschen – speziell der Kinder und Armen – lässt teilnehmende Leitung nicht als methodischen Trick erscheinen, der nur noch subtiler als andere Leitungskonzepte belehren, versorgen oder Menschen „abholen“ will, um sie noch bereitwilliger in die eigene Glaubenswelt hereinzuholen.

Im Hinblick auf eine teilnehmende und teilgebende Leitungspraxis ist zu lernen:

- Leitung klar wahrzunehmen durch das Aufgreifen und Formulieren der gerade relevanten Anliegen/Themen, durch Zielfindung und Entscheidung, durch Strukturierung von Prozessen und durch konfliktfreundige Interventionen.
- Menschen die Verantwortung für sich selbst und für die gemeinsame Aufgabe Schritt für Schritt zu überlassen, um deren Selbstleitung zu stärken; sie aber dabei konsequent zu begleiten.
- Entdecken der unterschiedlichen Begabungen in einer Gruppe/Gemeinde; diese anerkennen, fördern und für den kommunikativen Prozess fruchtbar werden lassen.
- Als Person in den Prozessen so authentisch wie möglich und so selektiv wie notwendig greifbar sein und bleiben.
- Den „heiligen Boden“ personaler Identität und freier Glaubensentscheidung von Menschen unbedingt achten und nicht durch gutgemeinte Leitungsinitiativen zu modellieren versuchen.

Teilnehmende LeiterInnen achten auf eine „dynamische Balance“ zwischen den Bedürfnissen einzelner Menschen mit ihren Interessen und Widerständen, den Beziehungen zwischen den Menschen und den Anliegen/Zielen, die verfolgt werden; dies geschieht nicht abgehoben von den konkreten Umständen, sondern in aufmerksamer Beachtung des konkreten Kontextes. Als Hüter der dynamischen Balance zwischen den erwähnten Faktoren und als selbst Betroffene von der jeweiligen Leitungsherausforderung geraten LeiterInnen weniger in Gefahr, alle oder einzelne zu versorgen und damit deren Selbstleitung unnötig einzuschränken. Je mehr LeiterInnen ihre Leitungsrolle nicht als Status auffassen, sondern sich als Mitmenschen in die Beziehungen hineinbegeben, ohne routiniert einfühlsam oder versorgend zu leiten oder zu begleiten, umso weniger geraten sie in die Gefahr, ihre Leitung entweder neutral, unberührbar oder autoritär auszuüben.

4. Der inneren Leitungsgestalt nachgehen

Nach den Überlegungen zur Strukturierung der Leitungsbeziehung, geht es in diesem Abschnitt um das ICH der Leiterin/des Leiters, das als ein mitmenschlich und letztlich auf Gott bezogenes, also zutiefst relationales Ich verstanden wird. Weil diese Bezogenheit den Menschen vom Anfang seines Lebens an wesentlich bestimmt, bringt jede/r bereits aus den Primärgruppen (Familie, Freundeskreis, Schulklassen, Peergroups usw.) implizite und explizite Erfahrungen mit Leitung mit, die ihr/sein Leitungsverhalten beeinflussen:

Ich bin von meinem Naturell her nicht sonderlich entscheidungsfreudig. Vielmehr spüre ich in mir sehr oft eine Tendenz, allen geäußerten Wünschen zu entsprechen und es möglichst „allen recht zu machen“. Ich bin

also kein „Alpha-Typ“ (=Leitungstyp) und befinde mich doch sozusagen in einer „Alpha-Stellung“, schreibt HERBERT TRAXL (57).

Solche – oft auch unbewusst bleibenden – Erfahrungen werden innerlich auf die eigene Leitungsvorstellung übertragen, übernommen, abgelehnt oder differenziert. Wer Kompetenz im Leiten gewinnen will, beginnt diesen Lernprozess demnach nicht als tabula rasa, sondern macht sich die vielen Leitungsbilder bewusst, die sie/ihn prägen.²⁷

Wo LeiterInnen theologisch, spirituell und praktisch „zu Hause“ sind, nimmt Einfluss auf ihre „Leitungsgestalt“

Die Texte der theologischen ExpertInnen aus der Praxis spiegeln eine große Vielfalt an Gestalt gebenden Bildern, welche zu pragmatische Leitungsvorstellungen aufzusprengen vermögen und einer größeren inneren Weite Raum geben:

Retter, Richter, König, Anwalt, Befreier, Vorreiter, Kundschafter, Hirt, Prophet, Wächter, Freudenbote, Freund des Bräutigams, leidender Gottesknecht, Vater, Menschenfischer, Anführer, Zeuge, Arzt, Gottesmann, Apostel, Lehrer, Erzieher, Prediger, Hausvorsteher, Fürsprecher, Diakon, Handwerker, Mutter, Verwalter, Winzer, Priester, Presbyter ... (SCHEUER, 27).

Gestalt gebend sind auch traditionelle Spiritualitäten:

Da ich in einer franziskanischen Klostersgemeinschaft lebe, habe ich möglicherweise ein anderes Verständnis vom Leiten als mancher Pfarrherr. Ich bin kein Chef-Typ oder Pfarrherr. Ein Franziskaner hat sich am Wort Jesu zu orientieren: Nur einer ist euer Meister, ihr alle aber seid Brüder, schreibt RAIMUND KREIDL (43).

Bei anderen prägen Gebet und ihre Rolle in der Feier, speziell in der Feier der Eucharistie, ihre Leitungsgestalt:

Die sonntäglichen Gottesdienstbesucher sehen mich regelmäßig und ganz selbstverständlich als Leiter, die Tauffamilien erfahren mich als Spender der Taufe und die Trauerfamilien als Ansprechpartner in der schwierigen Situation des Todesfalles. Diese Selbstverständlichkeit schenkt mir einen großen Vorschuss an Vertrauen und öffnet sofort die Tür zu Begegnung, Trost und Miteinander (TROYER, 64).

Auch in der Stille, im regelmäßigen Beten, im Brechen des Brotes und in der Fußwaschung wird spirituell-theologische Orientierung im Leiten gefunden:

Dann wird plötzlich so viel unwichtig, Vieles tritt in den Hintergrund, es ist so, als ob dann das Staunen vor Gott möglich wird, das Schweigen, da sind schöne ewige Augenblicke, das ist die Quelle. Ganz unspektaku-

²⁷ Z. B. in Seminaren zur „Aufarbeitung“ eigener Leitungserfahrungen.

lär: Die Quelle ist für mich in Gott, in Christus ... einige Male, nicht immer, spüre ich den Hl. Geist. Es ist mein Glaube (WINDISCHER, 100). Theologische Bilder und Überzeugungen fließen mit spirituellen Erfahrungen und konkreten Erlebnissen zusammen und nähren die subjektive Leitungsgestalt. Eine gefestigte Gestalt hilft vielen vor allem dort, wo Konflikte und Widerstände zu durchleben, Entscheidungen zu treffen und Einsamkeiten durchzustehen sind.

Einmal ist ein junger, drogenkranker Mann im Sterben gelegen. Ich durfte ihn begleiten. Ich habe ihm die Hand gehalten. Wie ich „Freiheit“ sagte, hat er mir die Hand ganz fest gedrückt und mich fast ins Jenseits entführt. ... Es war fast so, als ob ich eine befreiende Botschaft weiter erzählen müsste: als privilegierter Leiter (WINDISCHER, 98).

Gottes- und Menschenbilder der Betroffenen und solche, die im „System“ Kirche wirken, haben eine zentrale Bedeutung für die Leitungsgestalt. Die Entscheidung für ein bestimmtes Bild, wie z. B. dem des Hirten und des Lammes, das durch HERMANN STENGER'S Leitungsbuch²⁸ stark ins Bewusstsein getreten ist, prägt das Leitungsverständnis einzelner entscheidend.

In einem klaren „Bewusstsein sakramentaler Verpflichtung zu machtvoller Präsenz der Gemeinden und der gesamten Kirche [...] aber nur durch eine solche Macht, die in der Liebe ihren Ursprung hat, wird Leiten in der Kirche legitim“. Bloße strategische Leitungsmacht fällt unter die Gebote Gottes: „Du sollst nicht ohne Fürsorge und Beziehung Leitungsmacht ausüben“ (NEUNER, 53f. in Rückgriff auf STENGER).

Die Leitungsgestalt zeigt sich vor allem in der Bedeutung des Unverfügbaren, des Geschenhaften, der erfahrenen Gnade, die im kirchlichen Leitungsalltag immer wieder sichtbar wird: Leiten aus Gnade könnte man als eine Facette bezeichnen, die im Gebet, in der Feier, in der Stille, im Loslassen ihre Gestalt gewinnt.

In der möglichen Fülle an Prägungen, Erfahrungen und Vorstellung vom Leiten, muss die Leiterin/der Leiter eine Orientierung finden. Für diese Orientierung eignet sich der aus der Themenzentrierten Interaktion von R.C. Cohn stammende Begriff der „Chairperson“. Ruth Cohn versteht die einzelnen Strebungen und Wünsche in uns wie TeilnehmerInnen an einer inneren Gruppe, die wie jede andere Gruppe auch der Leitung bedarf. Chairpersonship bedeutet dann, diese innere Gruppe zu leiten und in tiefer Aufmerksamkeit nach Innen und in Anteilnahme am Außen möglichst klare Entscheidungen zu treffen.

²⁸ STENGER, HERMANN M., Im Zeichen des Hirten und des Lammes. Mitgift und Gift biblischer Bilder, Innsbruck-Wien 2000.

5. Anliegen thematisieren, (offene) Ziele finden, entscheiden, umsetzen und überprüfen: Operative Herausforderungen im Leiten

Es ist hier nicht mehr der Platz, um im Detail auf die operativen Herausforderungen des Leitens einzugehen. Einige kurze Hinweise müssen genügen.

Anliegen – (offene) Ziele – Entscheidungen – Prozesse

Wer in der Kirche leitet, greift bestimmte Anliegen auf und verfolgt Ziele. Sie/Er ist sich dessen manchmal nicht bewusst oder verdrängt die Zielgerichtetheit des eigenen Leitungshandelns. Deshalb besteht ein wichtiger Schritt zunächst darin, sich der eigenen Anliegen/Ziele bewusst zu werden, sie vor sich und anderen offen zu legen, sie zu thematisieren. Ein brauchbares Ziel ist so konkret, dass es bis in seine Umsetzung und Überprüfbarkeit hinein beschrieben werden kann: Was soll durch diese oder jene Maßnahme erreicht oder verändert werden? Wer ist daran beteiligt? Welcher Schritte der Umsetzung bedarf es?

Kirchliches Leitungshandeln leidet mitunter an nebulosen Zielen, die nicht wirklich umsetzbar sind, sondern nur oberflächliche Absichtserklärungen oder Beteuerungen darstellen. (Offene) Ziele/Anliegen zu formulieren sollte nicht dahingehend missverstanden werden, dass ihre empirische Überprüfbarkeit zum ausschließlichen Qualitätskriterium für qualitatives Leitungshandeln gemacht wird²⁹.

Auch für die operativen Schritte von Leitung stellen die Themenzentrierte Interaktion nach R. Cohn und ihre Rezeption in der Kommunikativen Theologie geeignete Hilfsmittel bereit. Sie achten auf eine möglichst kooperative Planung, helfen zu einer mehrperspektivischen Klärung der Anliegen/Ziele (siehe Leitungsschema) und geben Hinweise zur Umsetzung. Vom ersten Planungsschritt an geht es dabei um einen permanenten Prozess von kleineren und größeren Entscheidungen.³⁰

Mit „liebender Aufmerksamkeit“ auf das Geschehene und in Unterscheidung der Geister evaluieren und „Controlling“ ausführen

Evaluierung und Controlling gehören zum spätmodernen Leitungsverständnis wie das Amen im Gebet. Die Qualität von Planung, die vor allem in

²⁹ Vgl. SCHARER, MATTHIAS, In Zielen gefangen, in: B. J. Hilberath / B. Nitsche (Hg.), Ist Kirche planbar? Organisationsentwicklung und Theologie in Interaktion, Mainz 2002, 53–68.

³⁰ Der Beitrag von ROBERT OCHS zeigt im Anschluss an NIKLAS LUHMANN die Relevanz der Kommunikation von Entscheidungen für ein System auf.

transparenter Zielfindung und kontrollierbarer Zielformulierung ihren professionellen Ausdruck findet, hat in der empirischen Überprüfbarkeit des Erfolges ihr unbefragtes Gegenüber. Angestoßen durch die Ergebnisse der Pisa Studie soll es im Bildungsbereich der EU inzwischen den Slogan „teaching for testing“ geben. Gelehrt und gelernt wird nur mehr, was auch „methodologisch sauber“ überprüft werden kann. Wenn ich hier abschließend der gängigen Logik von Evaluierung und Controlling eine spirituelle Alternative gegenüber stelle, dann nimmt das keineswegs die Brisanz, unter der kirchliche LeiterInnen in ökonomischen Zusammenhängen stehen.

In den ignatianischen Exerzitien gibt es den Begriff der „liebenden Aufmerksamkeit“, die den Tag oder einen bestimmten Lebensabschnitt mit den „Augen Gottes“ bzw. Jesu anschauen lässt. Die Barmherzigkeit Gottes, die den liebenden Blick bestimmt, ermöglicht dem Menschen eine Wahrhaftigkeit in der Überprüfung seiner Ziele, der kein empirisches Verfahren nachkommen kann. Das bedeutet nicht, dass nicht auch empirische Evaluierungs- und Controllingverfahren den Blick für die Realität der Zielerreichung schärfen und notwendige Revisionen einleiten können. Insbesondere sind Supervision und (geistliche) Begleitung geeignete Formen, die eigenen Ziele immer wieder mit Augen von außen anzusehen. Die tiefe Motivation des Menschen, sein Leitungshandeln zu verändern, wird aber letztlich nur aus einem Akt der „metanoia“ kommen, dem die Zusage des Angenommenseins in allen Brüchen und durch alle Leitungsfehler hindurch vorausgeht. Dies gilt nicht nur für einzelne LeiterInnen, sondern für die ganze Kirche. Wo sich die Kirche mangels des notwendigen Vertrauens in die liebende Zuwendung Gottes nicht als sündige und der Umkehr Bedürftige wahrnehmen kann, werden die differenziertesten Kontrollmechanismen versagen.