

Leiten in der Kirche

Literatur: Bennis, W. u.a., Führungsstrategien, Frankfurt 1985 (31987). - Stroebe, R.W. u.a., Grundlagen der Führung. Arbeitshefte Führungspsychologie, hg.v.W.Bienert u.a., Heidelberg 1990.

1 Ziel

[1] Im Dialog mit der wissenschaftlichen Lehre von der Organisationsentwicklung ist ein angemessener Begriff von Leiten (Führen) zu erarbeiten. Es gilt dabei zu klären, wie sich dieser profane Leitungsbegriff mit biblischen "Leit-Bildern" verträgt.

[2] Zu untersuchen ist zudem, inwieweit Leiten ein nicht abtrennbarer Rollenteil der amtlichen Rolle ist (Pfarrer, Bischof). Die These wird lauten: Leiten ist ein Moment lebendigen Gemeindelebens (1 Kor 12,28: "einer der euch leitet"). Dieses Moment an der Gemeindelebendigkeit konkretisiert sich unterschiedlich: in informellen Leitungsdiensten, im amtlichen Leitungsdienst. Daraus folgt auch: Fehlt der amtliche Leitungsdienst, bedarf es immer noch der Leitung (durch bislang informelle Träger?).

[3] Einige Aspekte einer zeitgerechten Leitungskultur werden erarbeitet. Es ist auch darüber nachzudenken, welche Eignung Personen haben müssen, die in ein kirchliches Leitungsamt berufen werden (H.Stenger).

2 Positionen

2.1 Leiten

(a) Leiten bedeutet verantwortlich (gemacht) sein für die Lebendigkeit einer Organisation (Gemeinde, Gruppe, etc.). Leiten unterscheidet sich daher von lebensgeschichtlicher Begleitung (Beratung, Seelsorge) einzelner Personen.

(b) Einem solchen profanen Begriff von Leiten entsprechen die biblischen "Leit-Bilder" vom Hirten (Ez 34, Joh 10), dem Dienst an den Tischen (Lk 22,24-27), dem Galeerensklaven (Phil 2,5-11), der Fußwaschung (Joh 13).

*"So spricht Gott, der Herr:
Weh den Hirten Israels,
die nur sich selbst weiden.
Müssen die Hirten nicht die Herde weiden?
Ihr trinkt die Milch,
nehmt die Wolle für eure Kleidung
und schlachtet die fetten Tiere;
aber die Herde führt ihr nicht auf die Weide.
Die schwachen Tiere stärkt ihr nicht,
die kranken heilt ihr nicht,
die verletzten bindet ihr nicht,
die verscheuchten holt ihr nicht zurück,
die verirrt sucht ihr nicht,
und die starken mißhandelt ihr.
Und weil sie keinen Hirten hatten,
zerstreuten sich meine Schafe*

*und wurden eine Beute der wilden Tiere.
Meine Herde irrte auf allen Bergen und Höhen
umher
und war über das ganze Land verstreut.
Doch keiner kümmerte sich um sie;
niemand suchte sie."
(Ez 34, 2-6)*

*"Denn so spricht Gott, der Herr:
Jetzt will ich meine Schafe selber suchen
und mich selber um sie kümmern...
Ich werde meine Schafe auf die Weide führen,
ich werde sie ruhen lassen -
Spruch Gottes, des Herrn.
Die verlorengegangenen Tiere will ich suchen,
die vertriebenen zurückbringen,
die verletzten verbinden,*

die schwachen kräftigen,
 die fetten und starken behüten.
 Ich will ihr Hirt sein
 und für sie sorgen, wie es recht ist...

Ich selbst Sorge für Recht
 zwischen den fetten und den mageren Schafen.
 Weil ihr mit eurem breiten Körper und eurer Schulter
 alle schwachen Tiere zur Seite gedrängt
 und weil ihr sie mit euren Hörnern weggestoßen
 habt,
 bis ihr sie weggetrieben hattet,
 deshalb will ich meinen Schafen zu Hilfe kommen.
 Sie sollen nicht länger eure Beute sein;
 denn ich werde für Recht sorgen
 zwischen Schafen und Schafen."
 (Ez 34, 11. 15f.20-22)

"Es entstand unter ihnen ein Streit darüber,
 wer von ihnen wohl der Größte sei.
 Da sagte Jesus:
 Die Könige herrschen über ihre Völker,
 und die Mächtigen lassen sich Wohltäter nennen.

Bei euch aber soll es so nicht sein,
 sondern der Größte unter euch
 soll werden wie der Kleinste,
 und der Führende soll werden wie der Dienende.
 Welcher von beiden ist größer:
 wer bei Tisch sitzt oder wer bedient?
 Natürlich der, der bei Tisch sitzt.
 Ich aber bin bei euch wie der, der bedient."
 (Lk 22,24-27)

"Er war Gott gleich,
 hielt aber nicht daran fest, wie Gott zu sein,
 sondern entäußerte sich
 und wurde wie ein (Galeeren)Sklave
 und den Menschen gleich.
 Sein Leben war das eines Menschen;
 er erniedrigte sich
 und war gehorsam bis zum Tod,
 bis zum Tod am Kreuz."
 (Phil 2,6-8)

Vgl. auch die Leitungstätigkeit von Moses, der von Jitro wegen seines zentralistischen Stils kritisiert wird: "Es ist nicht richtig, wie du das machst. So richtest du dich selbst zugrunde und auch das Volk, das bei dir ist - Mose hörte auf seinen Schwiegervater und tat alles, was er ihm vorschlug. Mose wählte sich tüchtige Männer in ganz Israel aus und setzte sie als Hauptleute über das Volk ein, als Vorsteher für je tausend, hundert, fünfzig und zehn." (vgl. Ex 18,13-26) oder Paulus (im Gemeindefkonflikt von Korinth entscheidet Paulus nicht autoritär von außen, sondern setzt auf die Geisteskraft und die in ihr wurzelnden Charismen in der Gemeinde, einschließlich der Fähigkeit, eine angemessene Lösung zu finden und durchzusetzen: 1 Kor 12-14).

(c) Jegliche kirchliche Leitungskultur ist so zu entwickeln, daß die unableitbare partizipatorische Verantwortung der Kirchenmitglieder für Leben und Wirken der Gemeinde nicht behindert, sondern im Gegenteil gefördert wird.

Dieser partizipatorische Führungsstil ist immer "reifegradspezifisch" und "partizipationsfördernd" zugleich.

(d) Es gibt eine Leistungsverweigerung im Namen falschverstandener "Geschwisterlichkeit". Nicht wenige verwechseln in der Kirche das Leiten von Organisationen (Gruppen) mit seelsorglicher Begleitung einzelner Personen.

2.2 Leiten (führen), und nicht (nur) managen!

"LEADERS DO THE RIGHT THING, MANAGERS DO THE THINGS RIGHT." (W.BENNIS).

(a) Wenn Leiten vor allem heißt, für die Lebendigkeit einer Organisation verantwortlich zu sein, diese Lebendigkeit einer Organisation aber vom verfügbaren Vorrat an für möglichst viele bewohnbare Visionen abhängt, dann heißt Leiten *verantwortlich dafür sein, daß es in der Organisation einen ausreichenden Vorrat an bewohnbaren Visionen gibt.*

(b) Eine theologisch verantwortbare Visionsarbeit wird versuchen, die mit der "geistlichen Kirchenberufung" der einzelnen Kirchenmitglieder mitgegebenen "kleinen Kirchenvisionen" zu heben und auf den Prüfstand sowohl der gegenwärtigen "Situation" wie auf jenen der "Tradition" (große Kirchenvision der biblischen Gründungsurkunden) zu stellen. So können - bildlich gesprochen - die "kleinen Visionsrinnale" zu einem gemeinsamen großen Visionsstrom zusammenfließen.

(c) Das Gegenstück dazu wäre die autoritäre Verordnung von Kirchengenerationen. Es behindert langfristig das Leben und Wirken von Gemeinden, wenn Kirchengenerationen von oben (vom Pfarrer beispielsweise) verordnet werden.

2.3 Kooperativer Leitungsstil

Leiten bedeutet sicherzustellen, daß, Leben und Wirken der Organisation in Richtung der Vision in Bewegung kommen/bleiben. Dabei hat die Leitung im einzelnen für folgende Aufgaben zu sorgen bzw. sicherzustellen, daß sie angegangen werden:

- | | |
|---|---|
| 1. Auseinandersetzung mit den anstehenden Problemen ; | 4. Mitarbeiter finden und fördern, informieren und motivieren, koordinieren |
| 2. Ziele vereinbaren | 5. kontrollieren |
| 3. Wege planen | |

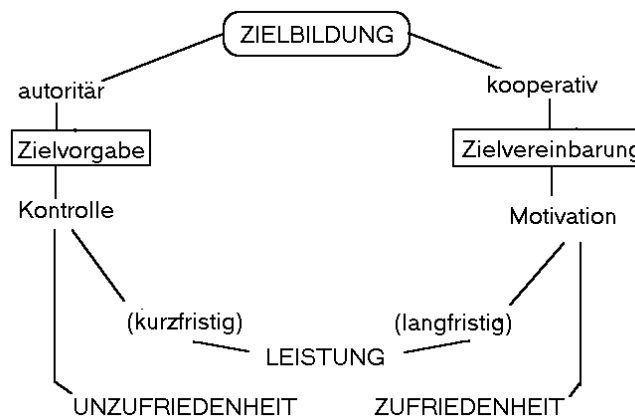
Problem definieren

Zuerst ist die Vision mit der Wirklichkeit zu vergleichen. Dabei ergeben sich Unterschiede: der Wunsch, diese zu verringern, kann sich entwickeln.

Ziele vereinbaren

Der Weg in Richtung der Vision wird durch (kurz- bzw. längerfristige) Ziele konkretisiert: "Es ist sichergestellt, daß in fünf Jahren...".

Die Zielbildung (wie schon zuvor die Visionsbildung) kann autoritär oder kooperativ erfolgen. Langfristig ist die kooperative Zielvereinbarung wirksamer als die autoritäre Zielvorgabe:



"Zielvorgabe entspricht Durchsetzung von Macht, ist Vorschrift, Befehl, Druck, Zwang. Daraus können resultieren: Passivität, Lähmen und Einengen spontaner und schöpferischer Handlungen, Spannungen und Konflikte, Ablehnen der Ziele und Widerstand." (Stroebe, Grundlagen der Führung, 36.).

Bei Zielvereinbarung wird das Ziel im Zuge der gemeinsamen Aushandlung "geistiges Eigentum" der Mitglieder der Organisation.

Planen

Zur Erreichung dieser Ziele wird ein Aktionsplan entworfen: Wer macht was bis wann und wie sowie mit welchen Mitteln... (quis, quid, ubi, quibus auxiliis, cur, quomodo, quando).

Dazu werden in einem ersten Schritt mehrere Möglichkeiten erdacht, sodann ist durch eine Entscheidung eine verbindliche auszuwählen.

Entscheiden

Für die erforderliche Entscheidung gibt es mehrere Weisen:

- (a) autoritäre Entscheidungsweise: Einzelentscheidung ohne Information oder mit Information durch die Mitglieder ;
- (b) konsultative (beratende) Entscheidungsweise: Einzelentscheidung plus Kommunikation mit der Gruppe oder in der Gruppe
- (c) gruppenorientierte Entscheidungsweise: Entscheidung durch die Gruppe

Geeignete Personen an das Projekt binden

Aufgabe umschreiben (und dazu ausreichend informieren), Kompetenz klären und entwickeln (Auswahl, laufende Beurteilung, Förderung), Verantwortung übertragen (diese drei Aspekte müssen einander entsprechen).

Führungskräfte mit der X-Theorie ziehen möglichst viel Aufgaben und Verantwortung an sich (weil sie den anderen mißtrauen).

X-THEORIE 1. Der Mensch ist von Grund auf faul, ohne Initiative und Ehrgeiz. 2. Der Mensch drückt sich daher um Arbeit und Verantwortung, wo immer er kann. 3. Um Ergebnisse zu erzielen, müssen die Menschen also angewiesen, kontrolliert, ja gezwungen werden. Erst die Androhung von Strafe bringt sie zu ausreichender Leistung.	Y-THEORIE 1. Der Mensch ist erfinderisch und phantasievoll, wenn er es nur sein darf. 2. Körperlicher und geistiger Einsatz sind für ihn so natürlich wie bei Sport und Spiel. 3. Menschen spornen sich selbst an, um sich selbst zu verwirklichen. 4. Menschen sind nicht nur bereit, Verantwortung zu tragen, sondern sie suchen sie sogar. 5. Menschen können und wollen sich selbst kontrollieren.
<i>Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser.</i>	<i>Ohne Vertrauen geht es nicht, Selbstkontrolle ist besser.</i>
1. Was ist an dieser Arbeit schlecht? 2. Wo kann ich kritisieren? 3. Wer ist daran schuld?	1. Was ist an dieser Arbeit gut? 2. Was kann man noch besser machen? 3. Was für ein Problem liegt vor, was ist seine Ursache, wie können wir das Problem lösen?

Was bedeuten diese beiden Theorien aus der Sicht des Glaubens?

Kontrollieren

Keine Kontrolle ohne Zielsetzung, keine Zielsetzung ohne Kontrolle. Keine Zielabweichung ohne Folgerung. - Optimal ist kooperatives Leiten: eine Gruppe unter Berücksichtigung der jeweiligen Situation auf ein gemeinsam vereinbartes Ziel hin beeinflussen.

[D:\DOC\LEITEN,]