

Uta Pohl-Patalong

Leitung in der Volkskirche

„Leitung“ ist gegenwärtig ein viel diskutiertes Thema im Kontext der Reformbemühungen in der evangelischen Kirche. Zum einen werden die kirchlichen Strukturreformen als Leitungsaufgabe begriffen, zum anderen stehen die bisherigen Formen von Leitung selbst auf der Liste der reformbedürftigen Punkte. In beide Richtungen wird ein nicht unerheblicher Reformbedarf signalisiert, der auf Diagnosen einer strukturellen Leitungsproblematik in der evangelischen Kirche aufbaut.¹

Die Bedeutung von Leitung für die Kirche rückt dabei in den Vordergrund. In einer so komplexen Organisation wie der Kirche ist Leitung wesentlich, um Entscheidungen vorzubereiten und umzusetzen – sie ermöglicht so zuallererst Veränderung. Aber auch jenseits konkreter Veränderungen sorgt sie dafür, dass die Kirche ihren Auftrag erfüllen kann, indem sie die Rahmenbedingungen für die gute Arbeit anderer schafft. Es lohnt sich also für die Kirche im Blick auf ihren Auftrag, gelingende Leitung zu fördern. Dabei ist jedoch gerade in der Kirche nicht geklärt, wann Leitung „gelingt“, welchen Charakter sie besitzt und welchen Kriterien sie unterliegt.

Im Folgenden soll zunächst die (generelle und aktuelle) Problematik von Leitung in der Kirche in den Blick genommen werden. Abschließend frage ich nach den theologischen Grundlagen von Leitung in biblisch-reformatorischer Tradition. Daraus entwickle ich Konsequenzen für das kirchliche Leitungshandeln in der gegenwärtigen Situation und beziehe dies konkret auf die Gestalt der Volkskirche.

1 Vgl. beispielsweise Theo Christiansen: Reformbedarf und Reformen Wie reformbedürftig ist die Kirche?, Lernort Gemeinde 19 (2001/4), 10–15 oder Herbert Lindner: Kirche am Ort: ein Entwicklungsprogramm für Ortsgemeinden, Stuttgart 2000, 168ff.

1. Probleme von Leitung in der (Volks-)Kirche

1.1. Probleme mit der Macht

Leitung in der Kirche steht immer in der Spannung zwischen den Erfordernissen der Institution als Teil der gesellschaftlichen Realität und der Orientierung am Evangelium. Theologisch gesehen ist Gott das alleinige Haupt der Kirche, das eigentliche Leitungssubjekt der Kirche ist insofern der Heilige Geist.² Damit ist Leitungshandeln in der Kirche immer in theologischer Perspektive zu betrachten und kann nicht unreflektiert sonstiger Leitung gleichgestellt werden. Prägend wirkt Mt 20,25: „Aber bei euch soll es nicht so ein, sondern wer groß sein will unter euch, der soll der Diener aller sein.“ Dieser Satz führt in die zentrale Problematik von kirchlicher Leitung hinein, denn Leitung ist nicht ohne Macht und damit nicht ohne „Größe“ zu denken.

Gleichzeitig geschieht kirchliches Leitungshandeln immer im Rahmen der Institution Kirche, die Teil der „Welt“ ist und gesellschaftlichen Bedingungen unterliegt, von denen sie sich nicht zugunsten einer christlichen „Sonderwelt“ befreien kann. Dies gilt vor allem, wenn die Kirche die Gestalt einer Volkskirche besitzt, die den Anspruch erhebt, gesellschaftlich wirksam zu sein,³ denn um in der Öffentlichkeit Gehör zu finden, muss innerhalb der gesellschaftlichen Strukturen kommuniziert werden können.⁴

Diese Spannung dürfte ein wesentlicher Grund dafür sein, dass das Thema „Macht und Leitung“ in der Kirche traditionell prekär ist. Wesentlich häufiger als in anderen Institutionen werden Leitung und Macht verdeckt ausgeübt. Da es Leitung aber dennoch immer gibt – selbst wenn sie nicht formal geregelt ist oder geradezu verweigert wird –, besteht die Gefahr der „Scheinheiligkeit“⁵, die eine wirkliche Kommunikation über Leitung verhindert. Gelegentlich verschleiert die Überzeugung, Leitung als

2 Vgl. Reiner Preul: Die soziale Gestalt des Glaubens. Aufsätze zur Kirchentheorie (MThSt 102), Leipzig 2008, 18.

3 Vgl. ders.: Kirchentheorie. Wesen, Gestalt und Funktionen der evangelischen Kirche, Berlin/New York 1997, 330ff.

4 Vgl. dazu beispielsweise Hans-Richard Reuter: Die Bedeutung der kirchlichen Dienste, Werke und Verbände im Leben der Kirche, PTh 85 (1996), 33–50, 42.

5 Gerhard Wegner: Was ist geistliche Leitung? Zehn Vorschläge zur Verständigung über Führung in Kirche und Diakonie, PTh 96 (2007), 185–200, 187.

Dienst wahrzunehmen, faktische Hierarchien und erschwert dadurch eine Transparenz von Entscheidungsvorgängen.

1.2. Problematische Leitungsmodelle

Diese theologischen Schwierigkeiten dürften zumindest mitverantwortlich sein für kirchliche Leitungsmodelle, die sich im Laufe der Kirchengeschichte entwickelt haben und bis heute direkt oder indirekt wirksam sind, sich jedoch zumindest im Blick auf gegenwärtige Erfordernisse und Aufgaben eher problematisch auswirken.

Ein solches Leitbild ist das des „Hirten“, das mittlerweile kaum noch Verwendung findet, jedoch nach wie vor die mentalen Erwartungen und Beziehungen zwischen Leitenden und Geleiteten in der Kirche beeinflusst. Das Hirtenbild impliziert auf der einen Seite Fürsorge und Verantwortlichkeit, auf der anderen Seite jedoch Abhängigkeit und die Unmöglichkeit der Mitgestaltung. Das hierarchische Gefälle enthält in diesem Bild keine Elemente von Transparenz und Umkehrbarkeit, Partizipation und Rechenschaft.⁶

Mit dieser Tendenz verbindet sich das zweite Bild von Leitung, das besonders in der evangelischen Kirche wirkungsvoll ist: das Bild des „pater familias“, in dem der Vater an der Spitze steht und fürsorglich „den Seinen“ vorsteht.⁷ Auch hier sind die Rollen unumkehrbar, die Abhängigkeitsstrukturen sogar noch stärker ausgeprägt, weil sie auf emotionaler

6 Im Blick auf die gegenwärtige Situation identifiziert Hermann Steinkamp als Konsequenz der Hirtenmetapher eine „Versorgungsmentalität“, die eine gesellschaftliche Öffnung der Kirche – im Sinne einer wirklichen „Volkskirche“, nämlich einer für alles Volk offenen Kirche – massiv erschwert. Denn die in der Hirtenmetapher angelegten Beziehungsmuster zielen auf „Versorgung durch Zuwendung“ mit einer Dominanz persönlicher hierarchischer Beziehungen und definieren diejenigen als „außen“ (nicht zur „Herde“ gehörig), die sich auf dieses Muster nicht einlassen wollen. Da diese die Mehrheit der Bevölkerung bilden, schließe das „Hirtenmodell“ viele Menschen aus sekundären (nicht in ihrem persönlichen Glauben liegenden Gründen) aus. Vgl. Hermann Steinkamp: *Der Hoffnungs-schimmer. Solidarische und verbindliche Gemeindepraxis*, in: Norbert Greinacher: *Das Neue wächst. Radikale Veränderungen in der Kirche*, München 1995, 90–114 sowie ders.: *Die sanfte Macht der Hirten, Die Bedeutung Michel Foucaults für die Praktische Theologie*, Mainz 1999; vgl. dazu auch Christiansen 2001, 11f.

7 Vgl. Herbert Lindner: *Kirche am Ort, Eine Gemeindeftheorie*, Stuttgart 1994, 258.

Beziehung beruhen. Wirkmächtig war hier das Pfarrerbild der Gemeindebewegung Ende des 19. Jahrhunderts, das die Beziehung zwischen Pfarrer und Gemeinde – romantisch orientiert – emotional entwarf, wenn sie die Beziehung zwischen Pfarrer und Gemeinde als „neben dem der Familie ... das zarteste und innigste Bund, der geschlossen werden kann“⁸, begreift.

1.3. *Ungenügende Leitungskompetenzen*

Für die evangelische Kirche, zumal in Gestalt einer Volkskirche, ist die Leitungsbeteiligung vieler geradezu ein Charakteristikum. Neben Qualitäten beinhaltet dies jedoch auch Probleme. Weder für ehrenamtliche noch für hauptamtliche Leitungsfunktionen ist bislang zwingend eine Qualifikation erforderlich (nur langsam etablieren sich Leitungskompetenzen als essentieller Bestandteil des Vikariats, und Fortbildungen für pröpstliche Qualifikationen sind vielerorts immer noch freiwillig). Vor allem aber bilden die entsprechenden Kompetenzen häufig kein entscheidendes Auswahlkriterium für die Übertragung von Leitungsfunktionen. Die Wahl von Kirchenvorständen wird nach wie vor nicht selten nach Kriterien wie Einsatzbereitschaft für die Gemeinde und Bekanntheitsgrad vorgenommen – sofern überhaupt genügend Kandidaturen eine echte Wahl ermöglichen. Eine solche Praxis zeugt von mangelndem Bewusstsein um die Notwendigkeit spezifischer Leitungskompetenzen sowie einer diffusen Überzeugung, Leitung in der Kirche werde durch das Übernehmen bestimmter Aufgaben erfüllt. In der Konsequenz kann dies zu mangelnder Anerkennung der Leitung als Leitung sowie zu ihrer Entwertung führen.⁹ Gelegentlich sind (insbesondere ehrenamtlichen Leitungsgremien) die eigenen Leitungsaufgaben nur wenig bewusst, was im Konfliktfall – beispielsweise einem eklatanten Fehlverhalten von Mitarbeitenden – zu hilflosen Reaktionen führt. Schwierige Entscheidungen werden häufig vertagt, in Ausschüsse verlagert und letztlich nicht entschieden.

8 Emil Sulze: Die evangelische Gemeinde, Leipzig 1912, 185; vgl. Uta Pohl-Patalong: Art. Pastoraltheologie, in: Christian Grethlein/Helmut Schwier (Hg.): Praktische Theologie. Eine Theorie- und Problemgeschichte (Arbeiten zur Praktischen Theologie Bd. 33), Leipzig 2007, 515–574.

9 Vgl. Christiansen 2001, 12.

1.4. Unklare Zuständigkeiten

Verglichen mit anderen Institutionen ist Leitung in der Kirche tendenziell mit relativ geringer Macht ausgestattet. Dadurch werden Probleme und Konflikte nicht selten eher begleitet als zu einer Entscheidung geführt. Nicht immer sind die jeweiligen Entscheidungskompetenzen für alle Beteiligten transparent (beispielsweise im Konflikt zwischen dem „ius liturgicum“ des Kirchenvorstands und der seelsorglichen Verantwortung und Gewissensfreiheit des Pfarramtes bei der Durchführung von Kasualien). Verbindliche Absprachen aller Beteiligten über Entscheidungsbereiche und die Wege dorthin sind selten. Mangelnde Klarheit der Verantwortlichkeit über die Kontrolle der Umsetzung von Entscheidungen führt häufig dazu, dass beschlossene Maßnahmen rasch versickern.

Gleichzeitig gibt es das umgekehrte Problem, dass Macht aufgrund der unklaren Zuständigkeiten de facto von wenigen Einzelpersonen ausgeübt wird, so dass Entscheidungen rasch getroffen werden, jedoch die eigentlich zuständigen Leitungsgremien an ihrem Zustandekommen kaum beteiligt sind. Beide Probleme führen dazu, dass die Attraktivität der ehrenamtlichen Leitungsgremien sinkt, was wiederum die Chancen mindert, entsprechend kompetente Menschen zu gewinnen.

1.5. Sorge vor Veränderung

Die Notwendigkeit einer Veränderung der Kirche wird gegenwärtig häufig postuliert, diese wird jedoch nur langsam umgesetzt. Die vielerorts zu beobachtende deutliche Sorge vor Veränderungen liegt einerseits als grundsätzliche Bejahung von Traditionen in der Logik des christlichen Glaubens. Diesem ist andererseits ein reformerisches, veränderndes Element inne,¹⁰ das sich jedoch faktisch weniger durchgesetzt hat als das bewahrende Element. Zudem ist die Tendenz zur Bewahrung seit dem 19. Jahrhundert eine Koalition mit einer Kritik an der Moderne eingegangen,

10 Vgl. die Unterscheidung zwischen „Religion 1“ und „Religion 2“ von Hans-Eckehard Bahr: Ohne Gewalt, ohne Tränen? Religion 1, Religion 2. Integrierende und emanzipierende Funktionen religiöser Sinnvergewisserung in der Gesellschaft, in: ders. (Hg.): Religionsgespräche. Zur gesellschaftlichen Rolle der Religion, Darmstadt/Neuwied 1975, 31–64.

die eine wesentliche Wurzel der Gestalt heutiger Ortsgemeinden bildet.¹¹ In den immer rasanter werdenden gesellschaftlichen Veränderungsprozessen wird diese durch den Wunsch gestärkt, dass wenigstens die Kirche nicht permanenten Wandlungen ausgesetzt sein möge. Diese Haltung wirkt sich hemmend auf Leitungsgremien aus, getroffene Beschlüsse, die Veränderungen initiieren, konsequent umzusetzen. Innovatives Denken und konsequentes Leitungshandeln auf Veränderung hin werden dadurch erschwert.

Diese Schlaglichter auf einige Leitungsschwierigkeiten in der Volkskirche der Gegenwart zeigen, wie notwendig klare und weiterführende Bilder für kirchliche Leitung sind. Diese zu entwickeln, ist kirchenleitende Aufgabe, allerdings mit deutlicher Unterstützung der Praktischen Theologie, die zur Aufgabe hat, „konstruktive Verbesserungsvorschläge zu machen und entsprechende Verfahren für das kirchliche Handeln zu entwickeln“¹².

2. Theologische Grundlegung

2.1. *Leitung als Förderung der Kommunikation des Evangeliums*

Da die Kirche nicht um ihrer selbst willen existiert, sondern um der Kommunikation des Evangeliums willen,¹³ ist kirchliche Leitung ebenfalls von diesem Auftrag her zu verstehen. Leitungshandeln in der Kirche muss sich daran messen lassen, ob es letztlich der Kommunikation des Evangeliums dient. Das Wort „letztlich“ zeigt an, dass die Wirkung auf die Kommunikation des Evangeliums häufig eine indirekte ist, indem Leitung die strukturellen Bedingungen der Kommunikation des Evangeliums fördert.¹⁴

11 Vgl. Uta Pohl-Patalong: Ortsgemeinde und übergemeindliche Arbeit im Konflikt. Eine Analyse der Argumentationen und ein alternatives Modell, Göttingen 2003, 106.

12 Preul 1997, 3.

13 Der Begriff wurde geprägt von Ernst Lange, besonders deutlich ausformuliert in Ernst Lange: Kirche für die Welt. Aufsätze zur Theorie kirchlichen Handelns (hg. und eingeleitet von Rüdiger Schloz), Gelnhausen 1981, 63–160, 101.

14 Vgl. die Unterscheidung zwischen *disponierendem* und *kommunikativen* Handeln (Preul 1997, 21).

2.2. Kirchliche Leitung als geistliche Leitung

Nicht nur Ziel und Zweck der Leitung müssen theologisch reflektiert werden, sondern auch ihr Charakter. Kirchliches Leitungshandeln muss sich auf seine Evangeliumsgemäßheit prüfen lassen.¹⁵ Insofern verbietet sich eine „Zwei-Reiche-Lehre“ in der kirchlichen Leitung, die die Leitungstätigkeit in eine „weltliche“ Sphäre verlagert und sie damit der geistlichen Dimension und der theologischen Reflexion entzieht.

Die geistliche Dimension von Leitung kann sowohl pneumatologisch (geistgeleitet) als auch ethisch von der Orientierung am Willen Gottes begriffen werden.¹⁶ In beiden Varianten versteht sich kirchliche Leitung in einer Dimension, die ihr unverfügbar ist. Sie lebt aus der Orientierung am Willen Gottes, den sie immer nur näherungsweise erkennen kann und dessen sie sich nie sicher sein kann. Sie rechnet mit der Präsenz einer „dritten Größe“¹⁷, die sich ihr permanent entzieht und gleichzeitig entscheidend für das Leitungshandeln sein soll. Sowohl in pneumatologischer als auch in ethischer Grundlegung ist diese Schwierigkeit nicht zu überspringen oder einzuziehen, sondern bewusst wahrzunehmen und zu reflektieren.

2.3. Kirchliche Leitung als Lehre

In diesem Zusammenhang ist auch die Tradition zu verstehen, die (biblische und reformatorische) Lehre als entscheidend für kirchliches Leitungshandeln begreift.¹⁸ Dieser Grundsatz beinhaltet zwei Abgrenzungen: Leitungsentscheidungen in der evangelischen Kirche können nicht nach einer

15 In der Geschichte der Kirche hat sich die Barmer Theologische Erklärung in ihrer Auseinandersetzung mit dem „Führerprinzip“ der Deutschen Christen besonders intensiv auseinandergesetzt und angesichts dieses Gegenübers formuliert: „Es darf in der Kirche keinen mit Herrschaftsbefugnissen ausgestatteten Führer geben“ und „Die verschiedenen Ämter in der Kirche begründen keine Herrschaft der einen über die anderen, sondern die Ausübung des der ganzen Gemeinde anvertrauten und befohlenen Dienstes.“ (Rudolf Mau (Hg.), *Evangelische Bekenntnisse: Bekenntnisschriften der Reformation und neuere theologische Erklärungen* 2, Bielefeld 1997, 274).

16 Vgl. Wegner 2007, 189.

17 A.a.O., 193. Wegner spricht hier auch von einer „Triangulation“, deren Chancen und Schwierigkeiten aus der Psychologie bekannt sind, vgl. auch 198.

18 Zu dieser Konkrektion von „Lehre“ vgl. Preul 2008, 26f.

strikt hierarchischen Logik getroffen werden.¹⁹ Ebenso wenig kann Leitung ausschließlich nach demokratischer Logik erfolgen, so dass der demokratische Mehrheitsbeschluss im Sinne einer „Legitimation durch Verfahren“ das oberste Kriterium für kirchliche Entscheidungsprozesse wäre.²⁰

Leitungsentscheidungen müssen daher immer inhaltlich begründet sein. Gleichzeitig unterliegt die Kirche als Teil der Welt den Bedingungen der jeweiligen Gesellschaft und benötigt daher Verfahrensgrundsätze, um zu Leitungsentscheidungen zu gelangen. Solche Verfahrensgrundsätze kirchlicher Leitung sind nicht zeitlos theologisch zu bestimmen, sondern müssen im jeweiligen gesellschaftlichen Kontext gefunden werden. Gerade vom reformatorischen Grundsatz des Priestertums aller Gläubigen her müssen Leitungsstrukturen dabei immer partizipativ orientiert sein.

2.4. Kirchliche Leitung als Beteiligung Vieler

Leitung in der evangelischen Kirche ist insofern immer von einem Miteinander her zu begreifen. Dabei darf Leitung in einer Kirche, die sich auf das Priestertum aller Gläubigen beruft, nicht rein hauptamtlich organisiert sein, denn es kann keinen besonderen geistlichen Stand geben, der zum Leitungsamt prädestinieren würde.²¹ Diese Erkenntnis weist erneut in Richtung einer demokratischen Leitungsstruktur, der ein synodales Prinzip angemessen ist: „Die Kirche muß unter Beteiligung der Gesamtheit ihrer Mitglieder, d.h. auf ‚demokratische‘ Weise geleitet werden.“²²

Auch über rechtliche Regelungen hinaus muss sich kirchliches Leitungshandeln daran orientieren, dass die Differenz zwischen führenden und nachgeordneten Positionen immer eine funktionale ist und nie kategorial begriffen werden darf.²³ Insofern ist es konsequent, Leitungsfunktio-

19 Vgl. dazu Eilert Herms: *Erfahrbare Kirche. Beiträge zur Ekklesiologie*, Tübingen 1990, 90.

20 „Demokratische Verfahren sind zwar unerlässlich, aber sie sind nur eine notwendige, nicht die hinreichende Bedingung sachgemäßer kirchlicher Entscheidungsprozesse.“ (Preul 2008, 31)

21 Preul 1997, 214.

22 Ebd.; vgl. Wilfried Härle, *Allgemeines Priestertum und Kirchenleitung nach evangelischem Verständnis*, in: *MJTh VIII* (1996), 61–81.

23 Vgl. Preul 1997, 222; Herms 1990, 83.

nen zeitlich zu begrenzen. Aber auch inhaltlich müssen Leitungspersonen ihre Leitungsaufgaben sowie deren Grenzen reflektieren.

3. Konsequenzen für kirchliches Leitungshandeln

3.1. Leitung als Chance

Sowohl die Reflexion der gegenwärtigen Situation von Leitung in der Kirche als auch die theologische Besinnung weisen auf die Chancen kirchlicher Leitung hin. Leitung in der Kirche sollte nicht als notwendiges Übel begriffen werden, sondern als Chance zur Gestaltung der Kirche und Erfüllung ihres grundlegenden Auftrags, das Evangelium mit aller Welt zu kommunizieren.

Auf der Seite der Leitungspersonen kann diese Perspektive, über das disponierende Handeln die Kommunikation des Evangeliums zu fördern und für diese wichtige Weichen zu stellen, Lust und Leidenschaft für das Leitungshandeln jenseits einer Lust an der Macht befördern, statt dem Eindruck zu erliegen, als Leitungsperson käme man nicht mehr zum Eigentlichen des kirchlichen Handelns.

3.2. Transparenz der Leitungsrolle

Damit sie ihre Funktion sinnvoll ausüben kann, muss Leitung klar als Leitung gekennzeichnet sein und deutlich von anderen Rollen und Handlungsformen abgegrenzt werden. Insbesondere die Abgrenzung zu seelsorglichem Handeln ist in der kirchlichen Praxis nicht immer eindeutig. Wie mittlerweile häufig postuliert und teilweise auch umgesetzt wird, erscheint eine personelle Entflechtung zwischen diesen beiden Rollen und Funktionen sinnvoll. Wo die gleiche Person beide Aufgaben innehat, muss für sie selbst, vor allem aber für andere jederzeit deutlich sein, in welcher Rolle sie jeweils agiert. Dies erfordert ein hohes Maß an Rollenkompetenz und Selbstwahrnehmung und muss erlernt, unterstützt und durch Supervision oder Coaching begleitet werden.

3.3. Leitung von Kompetenzen her begreifen

Die Orientierung von Leitung an der Förderung der Kommunikation des Evangeliums stärkt die gegenwärtig vermehrt erhobene und teilweise bereits auch umgesetzte Forderung, entsprechende Kompetenzen als

wesentliches Kriterium für die Übertragung von Leitungsfunktionen zu begreifen. Leitungsfähigkeiten müssen parallel zu anderen Kompetenzen im kirchlichen Handeln (wie die Fähigkeiten zum Predigen, Unterrichten oder zur Seelsorge) begriffen werden. Für jede dieser Kompetenzen gibt es besondere Begabungen, die gefördert werden sollten, denn „schließlich ist es biblisches Gebot, die anvertrauten Talente zu nutzen (Mt 25, Lk 19) und sich über die Vielfalt der Charismen zu freuen (Röm 12,1, 1 Kor 12)“²⁴. Leitung hat daher immer auch die Aufgabe, neue potentielle Leitungspersonen zu entdecken und zu fördern. Gleichzeitig sind diese Kompetenzen bis zu einem gewissen Grad aber auch Gegenstand von Lernprozessen, deren Gestaltung sicherstellen muss, dass zumindest die zum Berufsbild gehörenden Leitungskompetenzen von Hauptamtlichen ausgefüllt werden können.

3.4. *Bewusste Gestaltung von Leitungsstrukturen*

Sowohl die Analyse der gegenwärtigen Situation von Leitung als auch die theologische Reflexion machen die Relevanz theologisch angemessener und sinnvoller Leitungs- und Entscheidungsstrukturen deutlich. In ihre Gestaltung sollte einfließen, dass auch Christinnen und Christen in Leitungsfunktionen „gerechtfertigte Sünder“ sind, die der „Versuchung des Machtmissbrauchs“ unterliegen.²⁵ Daher sind auch in der Kirche Kontroll- und Begrenzungsmechanismen der Macht sinnvoll wie Gewaltenteilung, Bindung an das Recht sowie eine zeitliche Begrenzung. Dies entspricht zudem einem funktionalen Amtsverständnis und wehrt den Gefahren von Machtanhäufung und Intransparenz. Dies darf jedoch nicht zu einer „Leitungsverzettelung“²⁶ führen, die Entscheidungen behindert und die Ausübung der Funktionen von Leitung erschwert. Leitung muss für einen klar umrissenen Bereich und eine bestimmte Zeit mit hinreichenden Entscheidungskompetenzen ausgestattet sein, um ihre Aufgabe erfüllen zu können, der Kommunikation des Evangeliums zu dienen.

24 Susanne Breit-Keßler: Interne Analyse aus der Perspektive der geistlichen Führung und Leitung, in: EKD (Hg.): *Leitung und Führung. Dokumentation des Workshops, Leitung und Führung in der Kirche – Orientierung in einem zentralen Handlungsfeld*, Hannover 2008, 21–23, 21.

25 Preul 1997, 215.

26 Herms 1990, 87.

4. Aufgaben kirchlicher Leitung in der Volkskirche

4.1. Förderung der Kommunikation des Evangeliums mit ganz unterschiedlichen Menschen

In der Gestalt der Volkskirche kann die Kommunikation des Evangeliums nur im Blick auf die gesamte Gesellschaft in ihrer Heterogenität gedacht werden. Wenn die Volkskirche es als ihre Aufgabe versteht, für ganz unterschiedliche Menschen unterschiedlicher Lebensstile²⁷ offen zu sein, muss kirchliches Leitungshandeln sich daran messen lassen, ob es für möglichst viele und unterschiedliche Menschen den Kontakt mit dem Evangelium fördert. Jede konkrete weitreichendere Leitungsentscheidung ist an diesem Kriterium zu prüfen, um der Versuchung zu wehren, faktisch milieubedingte Zugangsbedingungen zur kirchlichen Kommunikation des Evangeliums aufzurichten. Dabei ist in der Praxis sicher nicht jederzeit unmittelbar erkennbar, welche Leitungsentscheidung letztlich den Kontakt mit dem Evangelium für welche Menschen fördert und welche nicht. Dies sollte jedoch Gegenstand permanenter Selbstreflexion der Leitung sein ebenso wie Inhalt kirchlicher Diskurse, dem sich kirchliche Leitende stellen müssen – nicht zuletzt in der kirchlichen und nichtkirchlichen Öffentlichkeit.

4.2. Förderung von Pluralität

Die Gestalt der Volkskirche impliziert eine theologische und strukturelle Pluralität in der Kirche. Diese ergibt sich nicht nur faktisch aus der Pluralität der gegenwärtigen Gesellschaft, sondern ist auch theologisch grundlegend, insofern uns Menschen die Wahrheit Gottes immer nur in „irdenen Gefäßen“ (2 Kor 4,7), also gebrochen und in menschlichen Verständnissen und Deutungsversuchen zugänglich ist. Theologische und strukturelle Pluralität in der Kirche wehrt der Illusion, die Wahrheit Gottes voll zu erfassen und zu besitzen, indem sie zum permanenten geschwisterlichen Diskurs nötigt und diesen mit ganz unterschiedlichen Zugängen zum christlichen Glauben führt, die prinzipiell gleichen Rechts sind. Je weniger

27 Vgl. Wolfgang Huber/Johannes Friedrich/Peter Steinacker (Hg.): Kirche in der Vielfalt der Lebensbezüge. Die 4. EKD-Erhebung über Kirchenmitgliedschaft, Gütersloh 2006, 203ff. sowie Eberhard Hauschildt/Eike Kohler/Claudia Schulz: Milieus praktisch. Analyse- und Planungshilfen für Kirche und Gemeinde, Göttingen 2008.

die Dominanz bestimmter Milieus in der Kirche ausgeprägt ist, desto größer wird die Chance, möglichst vielfältige Zugänge zum christlichen Glauben und ihre jeweiligen Erkenntnisse wahrzunehmen und in ihre Suchprozesse nach der Wahrheit und dem Willen Gottes zu integrieren – denn diese sind immer auch milieugeprägt.

Daraus ergibt sich als zentrale Aufgabe für die Leitung in der Volkskirche, theologische und strukturelle Pluralität zu fördern. Dies erfordert eine persönliche Pluralitätskompetenz kirchlicher Leitungspersonen, die fähig sind, über die eigene Position hinaus im Sinne des Ganzen des pluralen Gebildes Volkskirche zu denken. Eine hinreichende Selbstdistanz ist die Grundlage dafür, die eigene Position als eine mögliche, jedoch nicht die einzig denkbare wahrzunehmen und andere Überzeugungen als prinzipiell gleichberechtigt und potentiell sinnvoll zu betrachten und in die Entscheidungen einzubeziehen.

4.3. Gestaltung von Veränderungsprozessen

Zu den erforderlichen Leitungskompetenzen gehört – insbesondere in der Gegenwart, aber nicht auf diese beschränkt – die Fähigkeit, Veränderungsprozesse zu initiieren und zu gestalten. Dies entspricht einer aktuellen gesellschaftlichen Tendenz, besitzt jedoch auch eine theologische Dimension, insofern sie der Erkenntnis Rechnung trägt, dass im Horizont des Reiches Gottes alle kirchlichen Strukturen immer nur vorläufig sein können und die Kirche daher „semper reformanda“ ist. Dabei ist die Veränderung selbstverständlich nicht Selbstzweck, sondern durchgehend an dem Kriterium bestmöglicher Kommunikation des Evangeliums orientiert. Angesichts der rascher werdenden gesellschaftlichen Veränderungen, aber auch angesichts einer eher geringen Veränderungsbereitschaft der Kirche im 20. Jahrhundert, erscheinen Veränderungen gerade jetzt besonders nötig, damit die Kirche ihren grundlegenden Auftrag und ihre volkswirtschaftliche Orientierung im Sinne pluraler Zugangsmöglichkeiten erfüllen kann. Dabei ist es unausweichlich, dass Leitungen auch unpopuläre Entscheidungen treffen müssen, die sie unbeliebt machen – dies auszuhalten und zu den Entscheidungen zu stehen, ist ebenfalls Leitungsaufgabe.

4.4. Ermöglichung der Arbeit anderer

Leitung in der evangelischen Kirche soll strukturelle und kommunikative Bedingungen schaffen und sichern, die gute und zufrieden stellende Arbeit

anderer ermöglichen. Sie soll die Geleiteten entlasten, indem sie (auf der disponierenden Ebene) für einen Rahmen sorgt, in dem die (kommunikative) kirchliche Arbeit mit möglichst wenig Reibungsverlusten und strukturellen Schwierigkeiten zu kämpfen hat. So geleitet können Menschen erfahren und zeigen, was in ihnen steckt, sowie sich in den Bereichen weiterentwickeln, in denen sie Schwächen haben.

Gleichzeitig muss Leitung immer auch heißen, andere zu ihrem Leitungshandeln zu befähigen. In besonderer Weise gilt das im Verhältnis zwischen haupt- und ehrenamtlicher Leitung. Hauptamtliche Leitung (oft besser eingearbeitet ins Thema und mit mehr Zeit für die Leitungsaufgabe ausgestattet) muss es als grundlegende Aufgabe begreifen, die ehrenamtlichen Gremien oder Personen zur Wahrnehmung ihrer jeweiligen Leitungsaufgabe zu befähigen.

4.5. *Entwicklung einer wertschätzenden Leitungskultur*

Kirchliche Leitung kann sich derzeit nicht an eindeutigen vorhandenen Leitbildern orientieren, sondern ist genötigt, in ihrem praktischen Handeln und seiner fundierten Reflexion neue Leitbilder zu entwerfen. Nicht zuletzt müssen diese – anders als das Bild des Hirten oder des Vaters – für beide Geschlechter offen sein.

Interessanterweise scheint es dabei durchaus Konvergenzen zwischen theologischen Einsichten und manchen (nicht allen!) Tendenzen der neueren unternehmerischen Leitungskultur zu geben, von denen kirchliches Leitungshandeln im Sinne einer Fremdprophetie lernen kann.²⁸ Deren Gewinn sehe ich vor allem in einer Kultur gegenseitiger Wertschätzung zwischen Leitenden und Geleiteten sowie einem grundlegenden gegenseitigen Vertrauen. Dabei ist es zunächst Aufgabe der Leitung, eine solche Kultur zu entwickeln und zu fördern und ihrerseits eine solche Haltung einzuüben und zu pflegen, um das traditionelle evangelische Misstrauen gegenüber Leitung²⁹ zu überwinden. Susanne Breit-Keßler bringt

28 Vgl. Falk Schöller, Führen und Leiten aus der Perspektive von Wirtschaft und Management, in: Eilert Herms/Friedrich Schweizer (Hg.): Führen und Leiten im Pfarramt: Der Beitrag von Theologie und kirchlicher Lehre, Norderstedt 2002, 129–139, 137–139.

29 Vgl. Gerhard Wegner: Leiden als Bedingung der Freiheit. Kirchliche Organisation und geistliche Entscheidung, PTh 92 (2003), 401–417, 413.

eine solche Haltung auf den Punkt: „Respekt vor Gaben und Schwächen anderer, differenzierte Wahrnehmung von und Reaktion auf Leistung und Versagen, in präziser Grenzziehung und Talentförderung, Loblosigkeit und Konfliktscheu, Beachtung von Mitarbeitenden nur bei Missfallen sind tabu. Es geht um ein zuversichtlich in der Welt, im Beruf Sein mit hoffnungsvoller Sympathie für Mitarbeitende, energischer Antipathie gegen inhumane Strukturen und Verhaltensweisen, mit kreativem, lebens- und sinnenfrohem Realismus.“³⁰ Damit ist Leitung gefordert, grundsätzlich immer zunächst auf die Stärken zu blicken und diese als Grundlage der Entwicklung bisheriger Schwächen zu betrachten.³¹

4.6. *Entwicklung einer partizipativen Entscheidungskultur*

Von der reformatorischen Grundlegung des Priestertums aller Gläubigen her liegen nicht nur demokratisch gewählte Leitungsgremien, sondern auch breite inhaltliche Partizipationsprozesse bei grundlegenden Leitungsentscheidungen in der evangelischen Kirche nahe. Kirchliche Leitung kann keine einsame Spitze mit einsamen Entscheidungen bilden, sondern muss möglichst unterschiedliche Menschen und Positionen an wichtigen Entscheidungen beteiligen.³²

Dies darf jedoch nicht auf Kosten einer Klarheit der Entscheidungswege gehen, sondern muss gerade der besseren Entscheidungsfindung dienen, insofern unterschiedliche Positionen in diese einbezogen werden. Gerade für dieses Ziel müssen transparente Verfahrenswege praktiziert werden, die die Aufgaben und Kompetenzen jedes Leitungsgremiums und

30 Breit-Keßler 2008, 22.

31 Vgl. Schöller 2002, 135.

32 Insofern wird zu Recht betont, dass sich kirchliches Leitungshandeln daran orientieren muss, dass normalerweise „Regeln aus Einsicht befolgt werden“ (Herms 1990, 83) und Sanktionen zur „Notordnung“ gehören. Auch über konkrete Situationen hinaus „muß gezeigt werden können, inwiefern die Regeln dem Gedeihen der Kirche als sozialem Interaktionssystem förderlich sind, indem sie beispielsweise Konfliktregelung ermöglichen, gegenseitige Verlässlichkeit der Interaktion gewährleisten, und zugleich muß deutlich gemacht werden, inwiefern diese dem Funktionieren der Kirche als moderne Organisation dienenden Regeln auch dem Wesen der Kirche nach reformatorischem Verständnis und ihrer Aufgabe in der Welt entsprechen.“ (Preul 1997, 221)

jeder Leitungsperson klären, so dass keine Entscheidungsfreiheit suggeriert wird, wo es keine gibt und keine beschnitten wird, wo sie vorhanden wäre.

4.7. Entwicklung einer Kultur selbstkritischer Reflexion

Essentiell für eine gute Leitung ist die permanente selbstkritische Reflexion von Leitungspersonen und auch Leitungsgremien, um einer Lust an der Macht auf Kosten anderer zu wehren. Die pastoralpsychologische Erkenntnis der Notwendigkeit von Selbstreflexion vor allem im seelsorglichen Bereich hat entsprechende kirchliche Strukturen und Kompetenzen ausgebildet, die eine gute Grundlage und Anknüpfungsmöglichkeit für eine solche Kultur der Selbstreflexion auf Leitungsebene abgeben. Dies wehrt einer gelegentlich zu hörenden Überzeugung, gegenwärtige Leitungserfordernisse ständen einer „weichen“, seelsorglich geprägten Leitungskultur früherer Jahrzehnte gegenüber. Eine eingehende Selbstreflexion, nicht zuletzt des eigenen Umgangs mit dem immer problematisch bleibenden Faktor „Macht“, fördert gute Leitung. Die Fähigkeit zum Perspektivenwechsel mit denen, die von Leitungsentscheidungen betroffen sind, erhöht die Umsicht und damit auch deren Qualität. Kirchliche Leitungspersonen sollten persönlich und theologisch reflektieren (und sich dabei auch unterstützen lassen), wovon sie eigentlich geleitet werden, wenn sie leiten.³³ Ihre persönliche spirituelle Existenz ist insofern nicht nur aus Gründen der Glaubwürdigkeit erforderlich, sondern auch um Leitung im Sinne „geistlicher Leitung“ ausüben zu können und mit ihr der Kommunikation des Evangeliums bestmöglich zu dienen.

33 Vgl. Wegner 2004, 194.