

Aus:

Georg Plank: Was kommt nach Trient? Kirchliche Personalentwicklung nach dem II. Vatikanum (Diss 2004)

## **Führen und leiten aus christlich/biblischer Sicht**

Führungskräfte in der Kirche tragen einerseits eine ähnliche Verantwortung wie KollegInnen in anderen Non-Profit-Organisationen (vgl. Abschnitt 3.7.3), sehen sich aber andererseits als bewusstes Gegenüber zu weltlichen Strukturen. Ihre Aufgabe ist es, Leitung so zu gestalten, dass sie der evangeliumsgemäßen Präsenz der gesamten Kirche mit all ihren personalen und sozialen Systemen dient.<sup>1</sup>

In kirchlichen Organisationen avancierte das Thema „Führen und Leiten“ v.a. angesichts der sich verschärfenden diversen Problemfelder und Krisenszenarien in kurzer Zeit zu einem zentralen Thema auch der Personalentwicklung.<sup>2</sup> Grund dazu bieten aber nicht nur die knapper werdenden Mitteln oder die sich ändernden gesellschaftlichen Rahmenbedingungen oder der allgemeine Trend zur Professionalisierung, sondern vor allem die Defizite der konkreten Führungskräfte selbst.

„Das Kernproblem der Kirchen ist die Art und Weise des Nicht-Umgangs der Leitung mit den Kernproblemen ... Es ist irritierend und überraschend zu sehen, wie wenig es gelingt, routinemäßig die innerkirchlichen Ressourcen in den eigenen Organisationen zu nutzen, um in Diagnose, Entscheidung und Realisierung neue Wege aus der Krise zu finden, Kirche neu zu verstehen, die vorhandenen Energien und Ressourcen so zu mobilisieren, dass Entwicklungen, Erfolge, kreativ neue Lösungen entstehen können. Da dies nicht geschieht, muß Leitung sich selbst und ihre Aufgabe zum Thema machen und sich nicht weiterhin paralysiert im Rad um sich selber drehen.“<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Vgl. Felten/Petry: Gut geführt, 17f.

<sup>2</sup> Heller: Leitung in kirchlichen Organisationen, 55. Mager nimmt sich dagegen die Ausführung des Themas im Lexikon für Theologie und Kirche aus. Vgl. Lentzen-Deis: Führung, in: LThK<sup>3</sup> 4 (1995), 216f, wo Führung in Organisationen mit einem Satz „erledigt“ wird.

<sup>3</sup> Heller: Leiten in der Kirche, 147f.

Vorrangig auf der mittleren Managementebene vieler kirchlicher Organisationen sind in der Folge zahlreiche Weiterbildungsmaßnahmen für Führungskräfte<sup>4</sup> entstanden, während sich das diözesane Topmanagement, v.a. die Bischöfe<sup>5</sup>, eher in vornehmer Zurückhaltung übt.<sup>6</sup>

Zu diesen Maßnahmen gehören unter anderem die Klärung des jeweiligen Rollenverständnisses, die Unterscheidung zwischen Leadership (als Führung der „soft facts“) und Management (als Führung der „hard facts“),<sup>7</sup> die Konkretisierung von Führung als kommunikativen Prozess, die Besonderheiten von Führungsfunktionen in Organisationen mit Haupt- und Ehrenamtlichen,<sup>8</sup> die Wahrnehmung der hohen Ausdifferenzierung kirchlicher Organisationen und der damit verbundenen Leitungsrollen und -funktionen<sup>9</sup> und schließlich die Frage theologisch-biblisch fundierter Führungsmodelle.<sup>10</sup>

Hinter diesen grundsätzlich begrüßenswerten Initiativen (denn wer würde bezweifeln, dass die Leitung derart komplexer sozialer Systeme wie Diözesen oder kirchlichen Organisationen nicht ein hohes Maß an fachlicher und persönlicher Führungskompetenz verlangt) lauert die Versuchung, durch das Konzept der charismatischen<sup>11</sup> bzw. transformationalen Führung, die letztlich eine beliebige Trivialisierung des Individuums und der Organisation voraussetzen,

<sup>4</sup> Vgl. z.B. die Dokumentationen von Dinges/Zeier: Führung und Kooperation, 156-165 (über einen IFF-Lehrgang in der Diözese Passau); Gabriel: Von der Kunst, Gemeinde zu leiten, 180-185; Heller/Zimmermann-Seitz: Leitung und Organisationsentwicklung in kirchlichen Einrichtungen; bzw. Krobath: Leiten zum Thema in der Kirche machen, 166-179 (über einen entsprechenden Lehrgang in der evangelischen Kirche).

<sup>5</sup> Vgl. den Beitrag von Fleck/Dyma: Bischöfe als mittleres Management des Weltkonzerns Kirche, v.a. 171-175, in dem die besondere, durch das II. Vatikanum aufgewertete, Stellung der Bischöfe als Schnittstelle zwischen Orts- und Weltkirche unter dem Aspekt „Führungskompetenz“ untersucht wird; bzw. den Vorschlag für die Entwicklung eines „Bischofprofils“ in Zsivkovits: Subsidiäre Amtsbestellung, 87-91.

<sup>6</sup> Auch ein Bischof als „Nachfolger der Apostel muß vom Bewußtsein einer tiefen Angewiesenheit zu allen hin, die sich um die Sache Christi und die Erkenntnis der Wahrheit bemühen, durchdrungen sein. Mit anderen Worten: Dieser Führungsstil ist wesentlich damit verbunden, was die Communio-Lehre des Konzils zum Ausdruck bringt.“ Stecher: Integrieren und motivieren, 119.

<sup>7</sup> Pointiert gesagt: Manager machen die Dinge richtig, FührerInnen machen die richtigen Dinge. Vgl. dazu die übersichtliche Gegenüberstellung bei Reinhardt: Das Modell Organisationaler Lernfähigkeit, 124.

<sup>8</sup> Vgl. Salzer: Ehrenamtliche Arbeit in kirchlichen Veränderungsprozessen, wo die Besonderheit der evangelischen Kirchen, dass Haupt- und Ehrenamtliche „gemeinsam, gleichberechtigt und vor allem gremial die Kirche leiten“ dargestellt und problematisiert wird, 79.

<sup>9</sup> Vgl. Heller: Leitung in kirchlichen Organisationen, 62.

<sup>10</sup> Vgl. Höher: Handbuch Führungspraxis Kirche, 17-71; bzw. Abromeit: Spirituelles Gemeindemanagement, 9-28.

<sup>11</sup> Zum Begriff der charismatischen Führung bzw. Bewegung, ursprünglich geprägt von Max Weber, vgl. die Ausführungen bei Gebhardt: Kirche zwischen charismatischer Bewegung und formaler Organisation, 104-106; bzw. Steyrer: Charisma in Organisationen, 21-37. Steyrer zeigt auf, dass Weber an den paulinischen Charismenbegriff knüpft, Charisma in der Folge als Beziehungskategorie beschreibt, wo die Geführten v.a. in Krisenzeiten sich einen revolutionär-charismatischen Helden wünschen. Dieser bezieht seine Legitimation und Autorität eben nicht aus der Tradition, sondern „allein aus der Bewährung seiner außergewöhnlichen Qualitäten in der Praxis.“ Ebd., 27. Daher ist die Grundlage der (emotionalen) Vergemeinschaftung eben das Charisma des Führers. Bekanntlich kann der Legitimitätsglaube nach Weber rationalen (legale Herrschaft), traditionellen (traditionale Herrschaft) und eben charismatischen Charakters (charismatische Herrschaft) sein.

der faktischen Komplexität und Unberechenbarkeit heutiger kirchlicher Systeme entkommen zu wollen.<sup>12</sup>

Paradebeispiel für einen charismatischen Führungstyp ist Papst Johannes Paul II, dessen Beispiel bei aller Wertschätzung und Bewunderung seiner z.T. unkonventionellen und medien-wirksamen Handlungen deutlich macht, wie wenig sich systemisch verändert, nur weil eine herausragende Führungsperson die Menschen besonders begeistert oder medial erfolgreich ist.

„Eine Würdigung der Botschaft Johannes Paul II kann deshalb nicht übersehen, daß sein beeindruckendes persönliches Zeugnis als Regierungsprogramm und -stil seine Grenzen hat. Überfordert der Versuch, in einem fast titanenhaft zu nennenden Arbeitseinsatz die ganze Weltkirche persönlich vor Ort kennenzulernen und sein Urteil auf die so gewonnene Erkenntnis zu gründen, nicht jeden Amtsinhaber? Kann wirklich ein einzelner, und sei er noch so gut informiert, die Zeichen der Zeit für alle deuten und darüber urteilen, was etwa für die Kirche in Afrika oder Asien an der Zeit ist?“<sup>13</sup>

Die Theorie und Praxis systemischer Organisations- und Personalentwicklung zeigt, dass dieses Führungsverständnis mit dem Konzept organisationaler Lernfähigkeit nicht vereinbar ist.

Ein Beispiel: Hier wird bedingungslose Gefolgschaft und kritiklose Begeisterung erwartet, dort ist Individualität und konstruktive Kritikfähigkeit Voraussetzung für erfolgreiche Lernprozesse. Die Gefahren des Machtmissbrauchs, der Manipulation und der Stabilisierung patriarchaler, entmündigender Strukturen soll nur kurz angedeutet werden. Je steiler die Hierarchie eines Systems, desto logischer erscheint es, dass „den Leitungskräften auf allen Ebenen ... eine Schlüsselstellung“<sup>14</sup> zukommt.

Die Devise „Ohne Bischof keine Kirchenreform – künftige Kirchenreform hängt vom Profil der Bischöfe ab“<sup>15</sup> klingt angesichts vieler Erfahrungen defizitärer Führungspersönlichkeiten plausibel. Im katholischen Bischofsverständnis ist einerseits die historisch verstandene apostolische Sukzession entscheidend, andererseits sind in der Praxis Bischöfe bis ins hohe Alter tätig, also quasi auf Lebenszeit bestellt. Personalentwicklerisch stellt sich da die Frage, welche Auswahl- und Bestellungsverfahren unter diesen Rahmenbedingungen für die

---

<sup>12</sup> Vgl. Reinhardt: Das Modell Organisationaler Lernfähigkeit, 127 f.

<sup>13</sup> Pottmeyer: Kirche – Selbstverständnis und Strukturen, 118.

<sup>14</sup> Heller: Leitung in kirchlichen Organisationen, 55.

Bischofsfindung hilfreich wären. Die andere Frage ist, ob Bischöfe von ihrem theologischen Profil her tatsächlich die Führungsfunktionen ausüben (sollen), die heute in den meisten Diözesen als hochkomplexe Organisationen gefordert sind.<sup>16</sup>

Wie auch immer: Die ausschließliche *Personalisierung von Führungsverantwortung* simplifiziert die Komplexität der Organisationsrealität. „Die Aufgaben, die für eine Zukunftsentwicklung bewältigt werden müssen, sei es eine dezentralisierte und kooperative Verantwortung oder die Notwendigkeit, eine angemessene Zukunftsvision kontinuierlich zu erarbeiten, oder noch grundlegender, Altes zu entlernen und Neues zu erlernen, sind als Leistungen des gesamten Systems zu erarbeiten. Die Leitungsfrage stellt sich dramatisch eigentlich als eine Frage nach angemessenen Strukturen, Kommunikationen, Kooperationen, Vernetzungen, Regeln und Vereinbarungen in einer Organisation.“<sup>17</sup>

Tatsächlich gibt es auch bei einem nicht-trivialen Organisationsverständnis unterschiedliche Einschätzungen über die Bedeutung der Führungskräfte für organisationale Entwicklungsprozesse. Das Spektrum reicht von der oben zitierten Parole („keine Reform ohne Bischöfe“, also Führungskräfte) bis zu der Einschätzung der de-facto-Machtlosigkeit von Führungskräften angesichts der unüberschaubaren Komplexität von Organisationen.<sup>18</sup>

Wenn man nun wiederum, diesmal zum Thema „Führen und leiten“ den Versuch macht, die Ebene einschleifigen Lernens zu verlassen (z.B.: Die Führungskräfte führen schlecht, also entwickelt man Führungskräfte-Training...), stellen sich wiederum eine sehr grundsätzliche Frage:

Was ist gemeint, wenn man von Autorität<sup>19</sup> spricht?

Traditionell hat der Begriff eine doppelte Bedeutung: Man spricht von personeller und institutioneller Autorität, die mit dem Recht verbunden ist, Gehorsam zu fordern – da ist der

<sup>15</sup> Krätzl: Ohne Bischof keine Kirchenreform: Programmatischer Titel des entsprechenden Artikels.

<sup>16</sup> Vgl. Hell: Rückwirkungen des ökumenischen Dialogs, 47.

<sup>17</sup> Heller: Leitung in kirchlichen Organisationen, 56; sowie Heller: Leiten in der Kirche, 149-152.

<sup>18</sup> Gerade in der katholischen Kirche gibt es mit der Institution des Papsttums eine personalisierte Form höchster, uneingeschränkter Macht („suprema potestas“), wie sie weder in anderen religiösen Organisationen noch im profanen Bereich existiert. Die unterschiedliche Verbindung dieser obersten religiösen Machtfunktion mit politischer, wirtschaftlicher oder militärischer Macht durch die Jahrhunderte hat bis heute enormen Einfluss auf die Glaubwürdigkeit dieses zentralen „Dienstamtes“, vgl. Kallscheuer: Römischer Katholizismus als paradoxe Form, 38; und Weber: Papstamt als globale soziale und multikulturelle Diakonie, 273f. Aufschlussreich und von bleibender Aktualität sind die Ergebnisse einer Befragung von 57 Persönlichkeiten aus Kirche und Gesellschaft über die gegenwärtige und die zukünftige Rolle des Papsttums, dargestellt bei Denzler: Papsttum – heute und morgen aus dem Jahre 1975.

<sup>19</sup> Autorität: lat.: Auctoritas – die Fähigkeit oder Verantwortung, etwas wachsen zu lassen. Vgl. Kaufmann: Wie entsteht Autorität?, 123.

Begriff nahe am Begriff „Herrschaft“ in einem feudalen Verständnis, und damit an die Frage der Legitimität eines Über- und Unterordnungsverhältnisses gebunden.<sup>20</sup>

Letztlich rührt so verstandene Autorität an die Frage der Freiheit, bzw. geht es darum, ob und warum jemand das Recht hat, Gehorsam zu fordern. Die traditionellen Begründungen qua göttlicher Stiftung sind in der Neuzeit verlorengegangen und müssen ersetzt werden, will man nicht in die absurde Situation kommen, mit immer schärferen Anweisungen Gehorsam erzwingen zu wollen, ohne über entsprechende Sanktionsmechanismen zu verfügen.

Solche Autorität funktioniert nur als Schwester der Macht. Wie stellt sich die Frage aber angesichts des realen Verlustes an Macht dar, wie ihn die Kirche derzeit massiv erlebt? Dann wird schnell deutlich, dass Autorität ein Phänomen der kollektiven sozialen Anerkennung ist und sich auf die Sinnhaftigkeit der Autoritätsquelle und auf die Kompetenz der konkreten Personen, die diese Autorität in Anspruch nehmen, gründet.<sup>21</sup>

Auf der personalen Ebene lassen sich folgende Meta-Kompetenzen für kirchliche Führungskräfte benennen:<sup>22</sup>

- ◆ Beobachten, Wahrnehmen der Komplexität, der eigenen Blindheit bzw. Konstrukte im Sinne ständiger Bereitschaft zur Selbstreflexion
- ◆ Kommunizieren: geeignete, relevante, effiziente Strukturen dafür schaffen und durch Feedback ständig verbessern
- ◆ Konflikte bearbeiten: Konflikte rechtzeitig erkennen und als Lernchance nützen, das erfordert eine systemische Herangehensweise (weil die Ursachen meistens multikausal sind)

---

<sup>20</sup> So wie man auch früher im Führungsstil Anleihen aus der Welt genommen hat (oft negative: feudal-fürstliche ...), sollte man heute Anleihen aus den Humanwissenschaften etc. nehmen. Bereits Jesus habe sich mehr mit dem Stil der Vollmacht auseinandergesetzt als mit der Vollmacht selbst, er warnte davor, Herrschaftsformen seiner Zeit zu imitieren – gerade Christen zeichneten sich durch einen anderen Führungsstil aus. Vgl. Stecher: Integrieren und motivieren, 117.

<sup>21</sup> Vgl. Kaufmann: Wie entsteht Autorität?, 125. Die Glaubhaftigkeit der Verantwortlichen allein als Quelle von Autoritätserwartungen kann schnell überfordernd sein, daher muss die institutionelle Autorität der Kirche an das Rechtsempfinden und die Rechtspraxis der Neuzeit angepasst werden. Ebd., 131.

<sup>22</sup> Vgl. Heller: Leiten in der Kirche, 154f. Vgl. auch Stecher: Integrieren und motivieren, 118: „Der kirchliche Führungs- und Leitungsstil muss eine Akzentverschiebung vom autoritär-dirigierendem zum integrativ-motivierenden erfahren. ... Das Tragische besteht darin, dass der autoritär-dirigierende Stil auf die Dauer keine Lösung bringt. Er neigt zur Erstarrung, zur Dialogunfähigkeit, zum Ignorieren anderer Gewissensbedenken, zur Argumentationsschwäche, zur Polarisierung und Ausgrenzung und damit zur Verhinderung des Schöpferischen. ... Autoritär-dirigierender Stil schafft keine Überzeugten, sondern Fanatisierte und Mitläufer.“

- ◆ Organisationskultur pflegen: Verlängerung der Gegenwart eröffnet keine Zukunft. Wie sich wandeln ohne die Identität aufzugeben?
- ◆ Entscheidungen organisieren: und diesen soziale Akzeptanz und Legitimation verschaffen. Widerstände lebendig halten als notwendige Lernorte, beteiligende Prozesse initiieren, Selbstvertrauen und Motivation stärken, Widerspruch christlich – nichtchristlich prozessieren
- ◆ Christliches differenzieren und profilieren: integrative (nicht additive) Aufmerksamkeit für die Eigenart, Werte und Traditionen der kirchlichen Organisationskultur (einen Theologen pro Krankenhaus installieren ist trivial)

Auf der strukturellen Ebene entpersonalisiert der systemische Ansatz die Leitungsfrage und zeigt die Bedeutung der Strukturen, innerhalb derer Führung wahrgenommen wird – genau das Gegenteil zu dem, was derzeit als Trend in vielen kirchlichen Organisationen zu beobachten ist, nämlich eine – oft noch theologisch und kirchenrechtlich legitimierte und religiös überhöhte – Tendenz zur verschärften Personalisierung, fatalerweise ohne ausreichende Professionalisierung.<sup>23</sup>

Im Gegensatz dazu geht es gerade in einem ekklesialen Erneuerungsprozess darum, dass Leitung diejenigen Bedingungen schafft, unter denen die haupt- und ehrenamtlichen bzw. freiwilligen MitarbeiterInnen sich selbst entwickeln und ihre Verantwortung eigenständig wahrnehmen können.<sup>24</sup> Selbststeuerung, Eigenverantwortlichkeit und ähnliche Begriffe aus dem profanen Diskurs sind mit einem trivial-hierarchischen Organisationsverständnis inkompatibel, unterstützen und verwirklichen jedoch genau die Art ekklesiologischer Erneuerung, wie sie beim II. Vatikanum in visionär-prophetischer Weise entwickelt wurde.

Da komplexe Systeme nicht geleitet werden können (im Sinne von totaler Steuerung), lautet die Frage: Wie können Führungskräfte auf (den notwendigen Wandel auslösende) Irritationen eingehen, Selbstveränderung unterstützen und in Bewegung bringen? Was heißt Autonomie beachten, nicht nur für Subjekte, sondern für Teilsysteme?<sup>25</sup>

---

<sup>23</sup> Vgl. Heller: Leitung in kirchlichen Organisationen, 56f.

<sup>24</sup> Vgl. Kerkhofs: Leitung in einer Kirche von Freiwilligen, 215-221, der außerdem den „Abbau von Sexismus“ (225f) und eine Begrenzung der Amtsdauer (226-229) als Abschied von einem feudalen Amtsverständnis auf Lebenszeit fordert.

<sup>25</sup> Fuchs: „Es ändert sich ja doch nichts ...!“, 104.

Wenn man diesen Mechanismen Raum gibt, stellen sich – v.a. für die Führungskräfte bzw. Machtinhaber – brisante Fragen:

- ◆ Wie verkraften Führungskräfte den Machtverlust und die Reduzierung sozialen Ansehens, wenn Selbststeuerung mündiger ChristInnen tatsächlich funktioniert und dadurch die Motivation steigt, Verantwortung zu übernehmen und selbständiger zu handeln?
- ◆ Wie rechtfertigen sich dann höhere Gehälter oder andere Privilegien für Führungskräfte?
- ◆ Wer ist schuld, wenn Unerwünschtes passiert? Wer trägt dann die Verantwortung?
- ◆ Wie wird Erfolg bzw. Misserfolg definiert, wenn auf Netzwerken basierende Ergebnisse nicht mehr eindeutig einzelnen MitarbeiterInnen oder Teams zugeordnet werden können?
- ◆ Wer denkt in einem derartigen Arbeitsfeld über Strukturen, Ziele und Strategien nach?
- ◆ Was tun Führungskräfte, wenn sie nicht mehr (auf traditionelle) Weise führen?<sup>26</sup>

---

„Eine Schlüsselaufgabe kirchlicher Leitungskräfte besteht darin, jene Rahmenbedingungen zu schaffen, die tatsächlich eine mitarbeiterfreundliche, leistungsfähige Arbeitskultur ermöglichen.“ Heller: Leiten in der Kirche, 151.

<sup>26</sup> Vgl. Weber: Die Angst vor dem Wunder, 160f.