

Fragmente einer Theologie kirchlicher Leitung

„Ich will nicht über euch herrschen, und auch mein Sohn soll nicht über euch herrschen; JHWH soll über euch herrschen“ (Ri 8,23). So reagiert Gideon auf das Ansinnen der Israeliten, Israels König zu werden. Nicht Menschen sollen über Menschen herrschen. Dieses Recht ist allein Gott vorbehalten. Aus der Sicht Gideons droht die Annahme der Königswürde die Rettung zu verdunkeln, die Israel JHWH verdankt. Die königskritischen Stellen (*Vanoni/Heininger*, 19) entstammen der noch frischen Befreiungserfahrung jener Sklaven, die dem Joch ägyptischen Pharaonentums und mesopotamischer Stadtstaatenkönige entkommen sind und neue Formen des Zusammenlebens erproben – aus ihrer Sicht all dies mit Gottes Hilfe (vgl. *Lohfink*, 71–102). So reagiert auch Samuel skeptisch, als das Volk einen König verlangt: Samuel missfiel es, dass sie sagten: „Gib uns einen König, der uns regieren soll“ (1 Sam 8,6). Für Samuel steht die Einführung des Königtums im Widerstreit zur Königsherrschaft Gottes.

Regina Polak

Dem deuteronomischen Königsgesetz (Dtn 17,14–20) steht auch ein herrschaftskritischer Strang gegenüber, der die Ausübung königlicher Macht ablehnt. Man kann das Alte Testament lesen als eine spannungsreiche Lerngeschichte im Umgang mit Macht. Auch das Leben und Sterben des Jesus von Nazareth zeugen von der Brisanz dieser Thematik. Es sind die Macht-Eliten, die seinen Tod verantworten. Seine Botschaft vom Reich Gottes beschreibt eine Form menschlichen Zusammenlebens, in der die soziokulturellen, ökonomischen und politischen Machtlogiken auf den Kopf gestellt werden; Qualitätsmaßstab menschlicher Gemeinschaft ist die Lebenssituation der Machtlosen: der Armen, Fremden und Marginalisierten; der Kinder und Kranken. Herrschende werden zum Dienen aufgefordert (Mk 10,43–45), ein Kennzeichen der Anhänger des Königs, dessen Reich nicht von dieser Welt ist (Joh 18,36). Dieser stirbt einen

ohnmächtigen Tod am Kreuz. Die Auferstehung bildet den Höhepunkt jener paradoxalen Logik, die die Gestalt des Jesus von Nazareth bezeugt: die Macht der Ohnmacht.

Diese biblischen Erinnerungen bestimmen meine fragmentarischen Überlegungen zu einer Theologie der Leitung. Ohne sich mit Macht bewusst auseinanderzusetzen, drohen reale Machtverhältnisse verschleiert oder spirituell überhöht zu werden – gerade dann, wenn sich die Kirchenleitung als demütige Dienerin ihrer Gläubigen präsentiert. Aus theologischer Sicht ist

Regina Polak

geb. 1967, Dr. theol., Mag. phil., Mag. theol., MAS (Master of Advanced Studies; Spirituelle Theologie im interreligiösen Prozess), seit 2013 Associate Professor am Institut für Praktische Theologie der Universität Wien.

Macht zunächst eine Gabe: man denke an Moses, dem die Macht verliehen wird, sein Volk aus der Sklaverei zu führen; oder an Jesus, der seinen Jüngern die Macht verleiht, unreine Geister auszutreiben und Krankheiten sowie Leiden zu heilen (Mt 10,1). Macht bezeichnet hier jene Handlungsmöglichkeiten, die jemandem kraft seiner Fähigkeiten, Ressourcen und (amtlichen) Zuständigkeiten zur Verfügung stehen und mittels derer er/sie auf andere Menschen Einfluss nehmen kann. Gott lässt Menschen teilhaben an seiner Macht, damit diese sich an seiner Schöpfungsgeschichte und Heilsgeschichte beteiligen können. Diese Macht dient dem Schutz, der Bewahrung und Förderung des Lebens. Sie vollzieht sich als schöpferische Liebe, sie verwirklicht sich im Einsatz für Gerechtigkeit (vgl. *Tillich* 1991 [1954]). In den Händen von Menschen kehrt sich diese Gabe jedoch immer wieder in Herrschaft und Gewalt über andere Menschen.

Das Bewusstsein um den zwiespältigen Charakter von Macht bildet daher ein Herzstück jeder Theologie der Leitung. Leitung dient dazu, die Angelegenheiten und Aufgaben, die alle betreffen, gestalten und erfüllen zu können. Dazu bedarf es auch institutionalisierter Macht und Personen, denen diese anvertraut wird. Zugleich bilden die Erfahrungen mit dem Scheitern menschlicher Macht und ihrer Opfer wie die biblischen Erinnerungen ein unverzichtbares Korrektiv und eröffnen eine theologische (Selbst)Kritik im Umgang mit Macht: alle menschliche Macht ist begrenzt und verliehen und Gott ist der Herr der Geschichte.

LEITEN IN DER ZEITGENÖSSISCHEN DEUTSCHSPRACHIGEN KIRCHE

Historisch sensible Menschen verstehen sich nicht gerne als Herrscher oder Führer. Man spricht stattdessen von Führung oder Leitung. Auch wenn diesbezüglich noch manches ausbaufähig ist, sind auch in der Kirche die Weichen für das Bewusstsein, dass Führung und Leitung professioneller Ausbildung bedürfen, im Wesentlichen gestellt. Zugleich nehme ich eine seltsame Theologie-Ferne wahr: ein wechselseitiger, kritischer Lernprozess zwischen Leitungswissen/-kompetenz und Theologie gehört nicht zur pastoralen Alltagspraxis. Leitungsmethoden werden übernommen, aber selten theologisch reflektiert (vgl. *Krobath/Heller* 2010; *Meier/Sill* 2010; *Aigner* 2011; *Kiechle* 2010; *Zulehner/Rosberg/Hennersperger* 2013). Wie wirken sich die Erfahrungen mit Leitungspraxis auf Glaube und Theologie aus? Wie verändern sich dabei auch Inhalte des Glaubens? Wo spießen sich Leitungspraxis und theologische Überzeugungen? Welche Leitungstheorien sind aus theologischer Sicht legitim? [...] Bleiben solche Fragen ausgeklammert, verkommt die Theologie zu einer Art ideologischem Überbau einer „profanen“ Leitungspraxis. Aber gibt es aus der Sicht des Glaubens überhaupt Praxis, die nichts mit Gott und seinem Geist zu tun haben kann? Erst recht eine für die Kirche so zentrale Praxis wie die des Leitens? Sichtbar wird dieser Reflexionsmangel z.B. in den heftigen Debatten um die theologische Würde von Strukturen, die gegenüber „dem Eigentlichen“ nur zweitrangig seien, während manche als sakrosankt gelten. Zudem vertreibt so manche Strukturform den Geist der Freude, der Hoffnung so heftig aus der Kirche, dass zu viele Gläubige erschöpft und frustriert zurückbleiben.

Neue, individuell erworbene Leitungskompetenzen verändern zudem ohne entsprechende theologische Reflexion nicht von heute auf morgen eine jahrhundertlang eingeübte Praxis im Umgang mit Macht. Leitung bedeutet dann de facto in einer immer noch reichen Kirche Verwaltung des Altbekannten. Leitungspersonen sollen sagen, „wo es langgeht“ – nur eben mit mehr Professionalität. Konkret wird dies z.B. dort, wo die Tugend des Gehorsams unverändert als Leitungsinstrument eingesetzt wird – wider jegliches bessere theologische Wissen, dass Gehorsam ein dialogisches Geschehen zwischen Menschen und Gott ist. Konkret wird das dort, wo interner Widerstand und Konflikte nicht als Lernpotential, sondern als Untreue und Illoyalität wahrgenommen werden. Strukturreform und Glaubensvertiefung laufen nebeneinander her. Dabei bieten die Erfahrungen mit zeitgenössischen Leitungstheorien und -praktiken eine Fülle an Impulsen, die den Glauben, die Theologie und damit die Kirche bereichern können. Einige davon möchte ich im Folgenden skizzieren.

VISION UND ZIEL: REICH GOTTES VOR ORT

Wer leitet, braucht eine Vision, eine beschreibbare Vorstellung von der Zukunft. Das gilt auch für jene, die die Kirche leiten. Aber wie kann eine solche Vision für die Kirche aussehen? Aus welchen Quellen speist sie sich? Bei Übungen mit kirchlichen Leitungspersonen bin ich immer wieder mit einem seltsamen Mangel an konkreten Zukunftsbildern konfrontiert. Die Frage: wie sieht die Kirche der Zukunft aus, jener Kirche, die Sie sich wünschen, von der Sie träumen? – sie stößt nicht selten auf Schweigen. Die Bilder erschöpfen sich in Extrapolationen der Gegen-

wart. Ich höre von neuen Sozialformen oder pastoralen Großräumen. Ja, aber wofür steht diese Kirche? Was ist ihre Aufgabe in dieser konkreten geschichtlichen Stunde? Warum sollte sich ein junger Mensch hier einfinden? Erstickt der Alltagsdruck der Kirchenverwaltung den Mut und die Kraft zum Träumen?

Die Vision des Jesus von Nazareth war das Reich Gottes (Mk 1, 15). Beheimatet in der jüdischen Tradition steht die Erfahrung der Gottesherrschaft im Zentrum seines Lebens. Es wird real in Heilungen und Exorzismen, wo Menschen von Krankheiten und Besessenheiten befreit werden. Es wird konkret in den Mählern Jesu mit Zöllnern, Sündern und Ausgestoßenen; in der bedingungslosen Zusage der Vergebung der Sünden und in der Seligpreisung der Armen. Das Böse ist unwiderruflich entmachtet (Lk 10,18). Das Reich Gottes ist Wirklichkeit und kann nicht aufgehoben werden. Es beschreibt eine persönlich-existenzielle und eine gesellschaftlich-politische Wirklichkeit, in deren Zentrum die Gerechtigkeit steht (*Eigenmann* 1998; vgl. *Polak/Jäggle*, 603–638).

Die Vision des Jesus von Nazareth kann Quelle und Krieriologie auch für zeitgenössische Visionen sein. Die Vision der Kirche hat einen besonderen Charakter: sie ist vorgegeben – und bedarf zugleich ihrer zeitgerechten Vergegenwärtigung und Neuübersetzung. Sie beschreibt eine Zukunft, die bereits Gegenwart ist, von Gott her eröffnet. Sie ist Verheißung und Zusage, Hoffnung und Wirklichkeit, Zumutung und Anspruch in einem. Vor allem aber: sie ist kein Privileg von Leitungspersonen, sondern allen Gläubigen anvertraut. Die Vision der Kirche ist daher immer eine geteilte, eine gemeinsam geprüfte und entwickelte. Wäre charismatischen Visionären daher nicht immer mit etwas Vorsicht zu be-

gegen? „Das Geheimnis der heiligen Kirche wird in ihrer Gründung offenbar. Denn der Herr Jesus machte den Anfang seiner Kirche, indem er frohe Botschaft verkündigte, die Ankunft nämlich des Reiches Gottes, das von alters her in den Schriften verheißen war“ (LG 5). Daher hat die Kirche die Aufgabe, dieses Reich „anzukündigen und in allen Völkern zu begründen“. Leitung bedeutet, die Gläubigen und die Kirche bei der Wahrnehmung und Verwirklichung der Vision vom Reich Gottes zu begleiten und zu unterstützen. Weil sich das Reich Gottes geschichtlich und konkret offenbart, wird Leitungspraxis in jeder Situation, an jedem Ort verschieden aussehen.

PROZESSGESTALTUNG

Um eine Vision des Reiches Gottes vor Ort gemeinsam zu entwickeln, braucht es entsprechende Kommunikations- und Lernprozesse. Leitung initiiert, gestaltet und begleitet solche Prozesse. Auch und gerade innerhalb dieser Prozesse kann sich Reich Gottes realisieren. Theologisch lassen sich solche Prozesse als „Weg“ verstehen. Auf diesem Weg wird wie in der Apostelgeschichte gebetet und gefeiert, werden Gemeinden gegründet und wieder aufgelassen, engagieren sich ChristInnen in der Welt. Der Weg führt durch die konkrete Geschichte. Es gibt Irrwege, Abwege, Umwege – und in jedem Fall begegnet man unterwegs anderen Menschen. Sind Prozesse innerhalb der Kirche, an denen sich nur die Zugehörigen beteiligen, daher nicht eine Verzerrung des christlichen Weges? Müssen die „Anderen“ der Kirche nicht notwendig Teil jedes kirchlichen (Reform)Prozesses sein? Die Reich-Gottes-Vision bezieht sich ja auf die Menschheit,

die Kirche ist „nur“ Zeichen und Werkzeug auf dem Weg dorthin (LG 1).

Leitung begleitet den Weg der Gläubigen inmitten der Geschichte. Der gemeinsamen Identifikation der „Zeichen der Zeit“ kommt dabei eine besondere Relevanz zu: sie lassen jene konkreten Aufgaben erkennen, die Gott der Kirche stellt. Dies geschieht gemeinsam mit jenen, die auf diesem Weg unterwegs sind und mit jenen, denen man unterwegs begegnet (vgl. *Ruggieri*, 61–70). Benötigt dafür nicht jede Leitungsperson in der Kirche Erfahrungen mit der Welt jenseits der Kirche? (vgl. dazu GS 44). Unternehmen achten heute bei Bewerbern darauf, ob sie Erfahrungen nachweisen können, die nichts mit Ausbildung und Geldverdienen zu tun haben.

MITTEL UND INSTRUMENTE:

FÖRDERN SIE BEZIEHUNG UND KOMMUNIKATION, PARTIZIPATION UND LERNPROZESSE?

Einige Fragen, die helfen können, die Qualität der eingesetzten Leitungs-Tools theologisch zu reflektieren:

- Fördern Leitungs-Tools Beziehungen zwischen Menschen: innerhalb der Kirche, innerhalb und außerhalb der Kirche, zwischen Menschen und Gott? Bürokratie – die jede Organisation immer auch braucht – lässt leicht die Menschen vergessen. Erleichtert und fördert sie Beziehungen?
- Fördern Leitungs-Tools Kommunikation und Partizipation? Können Menschen bei Strukturreformen ihre Visionen und Ideen, ihre Erfahrungen und Begabungen, Fragen und Sorgen einbringen? Besonderes Augenmerk gilt jenen, die in Gesellschaft und Kirche oft unsichtbar und ungehört bleiben: den Kindern

und Jugendlichen, den Migranten und Marginalisierten, den Armen und Kranken. Freilich: Partizipation fördert Konflikte und Widerstand. Eine der wichtigsten Leitungskompetenzen ist daher der Umgang mit Pluralität und Differenz.

→ Setzen Leitungs-Tools Lernprozesse in Gang? Einer Kirche, die sich auf dem Weg befindet („Pilgerin“), entspricht das Selbstverständnis einer Lerngemeinschaft, die sich persönlicher und struktureller, gedanklicher und emotionaler Veränderung durch (Differenz)Erfahrung aussetzt. Spannend sind daher all jene Instrumente, die Zeiten und Räume eröffnen, glauben und leben zu lernen. Hier wäre auch die theologische Kompetenz von Leitungspersonen gefragt: Theologie kann helfen, den inneren Sinn der Praxiserfahrungen aus der Sicht des Glaubens zu erfragen.

BERUFUNG

Leitung ist aus theologischer Sicht nicht nur auf Leitungspersonen von Amts wegen beschränkt. Leitung ist eine geistliche Berufung, die sich an alle richtet. Als Verheißung und Zusage des Reiches Gottes ist sie von Gott allen anvertraut. So ist vor jeder Leitungskompetenz zuerst die Frage nach der speziellen Leitungsberufung zu stellen (vgl. *Jacobs*, 549–559): anhand der je persönlichen Begabungen, Aufgaben, biographischen Erfahrungen lässt sich fragen: worin besteht mein Leitungsauftrag für die Kirche?

Lumen Gentium denkt ganz in dieser Spur, wenn von der Teilhabe aller Getauften an den drei Ämtern Christi – König (leiten), Priester (heiligen) und Prophet (lehren) – oder am Hirtenamt der Kirche die Rede ist (vgl. z.B. *LG* 10–12; 34–36).

Bereits der Aufbau der Konstitution zeigt diese Sicht: zuerst ist von Wesen und Auftrag der Kirche die Rede, sodann vom handelnden Subjekt, dem Volk Gottes. Erst danach wird von der speziellen Berufung zum Bischofsamt geschrieben. Der Gedanke der Teilhabe prägt das konziliare Leitungsverständnis. „Die geweihten Hirten [...] wissen ja, dass sie von Christus nicht bestellt sind, um die ganze Heilsmission der Kirche an der Welt allein auf sich zu nehmen, sondern dass es ihre vornehmliche Aufgabe ist, die Gläubigen so als Hirten zu führen und ihre Dienstleistungen und Charismen so zu prüfen, dass alle in ihrer Weise zum gemeinsamen Werk einmütig zusammenarbeiten“ (*LG* 30).

Leitung betreibt also Empowerment und Capacity-Building. Sie soll die Gaben und Aufgaben der Gläubigen entdecken und fördern. Diese dienen der gemeinsamen Arbeit an einem Werk. *LG* nennt auch die Spannung zwischen individueller Förderung und Gemeinwohlorientierung. Leitung in der Kirche muss demnach differenzsensibel, pluralitätsgerecht und gemeinwohlorientiert handeln. Nach Heribert Hallermann findet sich ein solch modernes Leitungsmodell auch im Kirchenrecht (*Hallermann* 2014). Alle Gläubigen haben Anteil am Leitungsamt der Kirche kraft ihrer Taufe. Leitung dient dem Aufbau, der Stärkung und der Bewahrung der kirchlichen *communio*, damit diese ihre Sendung verwirklichen kann.

KAIROS ERKENNEN

Eines der „Zeichen der Zeit“ ist das Ende der konstantinischen Kirchengestalt. Nicht nur Organisations- und Sozialformen gehen zu Ende; der Glaube selbst befindet sich in einem gravieren-

den Transformationsprozess – außerhalb und innerhalb der Kirche. Darüber wird freilich noch vielfach geschwiegen, zu heftig und irritierend sind die damit verbundenen Fragen und notwendigen Denkanstrengungen.

Organisationstheoretisch nennt man einen solchen Prozess einen „Wandel zweiter Ordnung“: es ändern sich nicht nur die Bedingungen des Rahmens, in dem Veränderung stattfindet; es ändert sich der Rahmen selbst – noch zugespitzter: ein neuer Rahmen wird erforderlich. Die Kirche befindet sich also nicht bloß in einem Prozess des Downsizings, in dem sie Altbewährtes anpassen muss. Gefragt ist, organisationstheoretisch, ein substantieller „Change“; theologisch eine Metanoia, eine Umkehr. Dieser Change betrifft den Glauben selbst: was bedeutet Glauben im 21. Jahrhundert? Wie ist er zu lernen, zu denken, zu leben? Die wichtigste Aufgabe von Leitung in der Kirche besteht daher vielleicht wohl darin, die Notwendigkeit zu dieser Metanoia wahrzunehmen und den Wandel zweiter Ordnung anzudenken und zu riskieren. ■

Seht her, nun mache ich etwas Neues.
Schon kommt es zum Vorschein,
merkt ihr es nicht? (Jes 43,19)

L I T E R A T U R

- Aigner, Anton**, Die Kunst des Leitens. Erfahrungen – Einsichten – Hinweise (= Ignatianische Impulse Nr. 48), Würzburg 2011.
- Eigenmann, Urs**, Das Reich Gottes und seine Gerechtigkeit für die Erde. Die andere Vision vom Leben, Luzern 1998.
- Hallermann, Heribert**, Mehr als Strukturen. Chancen für Vielfalt und Kooperation. Beitrag im Rahmen der Tagung „Lebendige Kirche in neuen Strukturen. Herausforderungen und Chancen“, Schloss Hirschberg am 30. September 2013 (erscheint 2014).
- Jacobs, Christoph**, Moses: Führen als Berufung. Skizzen zu einer Führungsspiritualität, in: Meier, Uto / Sill, Bernhard (Hg.), Führung. Macht. Sinn. Ethos und Ethik für Entscheider in Wirtschaft, Gesellschaft und Kirche, Regensburg 2010.
- Kiechle, Stefan**, Macht ausüben (= Ignatianische Impulse Nr. 13), Würzburg 2010.
- Krobath, Thomas / Heller, Andreas (Hg.)**, Ethik organisieren. Handbuch der Organisationsethik, Freiburg i.Br. 2010.
- Lohfink, Norbert**, Das Königtum Gottes und die politische Macht, in: ders., Das Jüdische am Christentum. Die verlorene Dimension, Freiburg i.B. 1987.
- Meier, Uto / Sill, Bernhard (Hg.)**, Führung. Macht. Sinn. Ethos und Ethik für Entscheider in Wirtschaft, Gesellschaft und Kirche, Regensburg 2010.
- Polak, Regina / Jäggle, Martin**, Diversität und Convivenz: Miteinander Lebensräume gestalten – Miteinander Lernprozesse in Gang setzen, in: Schinkele, Brigitte u.a. (Hg.), Recht. Religion. Kultur. Festschrift für Richard Potz zum 70. Geburtstag, Wien 2014.
- Ruggieri, Guiseppe**, Zeichen der Zeit. Herkunft und Bedeutung einer christlich-hermeneutischen Chiffre der Geschichte, in: Hünermann, Peter (Hg.), Das Zweite Vatikanische Konzil und die Zeichen der Zeit, Freiburg i.Br. 2006.
- Tillich, Paul**, Liebe Macht Gerechtigkeit, Berlin 1991 [1954].
- Vanoni, Gottfried / Heining, Bernhard**, Das Reich Gottes. Perspektiven des Alten und Neuen Testaments. Die neue Echter Bibel – Themen. Band 4, Würzburg 2002.
- Zulehner, Paul M. / Rossberg, Eckehard / Hennersperger, Anna**, Mit Freuden ernten. Biblisches Saatgut für Zeiten und Prozesse des Übergangs, Ostfildern 2013.