

Peter F. Schmid

## Zum Leiter wird man nicht geboren

### *Leitung als Diakonie an der Gemeinschaft der Glaubenden*

**Die vielen Klagen über das angebliche und tatsächliche Fehlen von Leitung in der Kirche müssen als Ausdruck einer heilsamen Identitätskrise verstanden werden. Der Paradigmenwechsel im Verständnis von Leitungsaufgaben und Ämtern geht mit einer theologischen Neuorientierung im Selbstverständnis der Kirche einher.**

● Nicht selten ist die Klage zu hören, in der Kirche werde heute zu wenig geleitet und zu wenig angeleitet. Oft ist mit dem Vorwurf der »Leitungsvergessenheit« die Diagnose verbunden, auf das Fehlen klarer Autoritätsstrukturen seien viele andere Phänomene in der Kirche der Gegenwart zurückzuführen. Je nach Standpunkt werden diese von den einen als Chaos durch den bedauerlichen Entfall hierarchischer Strukturen verstanden, von den anderen als zu durchleidender Gestaltwandel und notwendiges Übel beim Übergang zu einer geschwisterlichen Kirche.

Es findet sich dementsprechend auch viel Scheu, ja Angst vor dem Wahrnehmen von Leitung, und zwar auf allen Ebenen: von Bischöfen

bis zu Gruppenleitern pfarrrlicher Runden aller Art. Mit der Überwindung eines autoritären Führungsstils geht nicht selten die Ablehnung von Autorität als solcher und die pauschale Verweigerung der Ausübung von Macht einher.

Die Situation in der Kirche ist dabei nicht von der allgemeinen gesellschaftlichen Entwicklung abgekoppelt. Dies zeigt zur Zeit etwa, ausgelöst durch die Regierungsbildung in Österreich, die in ganz Europa diskutierte und beschworene Gefahr einer neuen Zuwendung zu rechtsextremen und damit immer führerorientierten politischen Positionen. Die emotionale Ablehnung solcher Entwicklungen offenbart ebenso wie die beachtlichen Prozentsätze an Wählern, welche solche Parteien stärken, dass führerzentrierte Einstellungen nicht wirklich überwunden sind. Dasselbe gilt für die damit zusammenhängende »Wir sind wir«-Mentalität mitsamt dem Phänomen der Ausgrenzung solcher, die nicht dazugehören, und der heftigen Ablehnung von Multikulturalität.

In der Kirche wie in der Gesellschaft wird die Frage der Identität, besonders in Zeiten der Neuorientierung unter anderem über die Leitungsdiskussion abgehandelt. Innerkirchlicher

Pluralismus, Ökumene und die Mischung von Bevölkerungsgruppen mit verschiedenen Religionen rufen ähnliche Ängste hervor wie der Einigungsprozess Europas, die Globalisierung und die Mobilität der Menschen, die zu einer örtlichen und zeitlichen Parallelität verschiedener Kulturen führt. Ein starker Führer mit klaren Worten kann da allemal die dringend ersehnte Orientierung bieten: Durch die Zugehörigkeit zu ihm weiß man, wohin man gehört und wer man ist.

### Was heißt »führen« und »leiten«?

● Etymologisch kommt »führen« von »fahren«. Althochdeutsch »fuoren« heißt »in Bewegung setzen, fahren machen«. Die niederhochdeutsche Hauptbedeutung ist »leiten, die Richtung bestimmen«.

Das althochdeutsche »leit(t)an« hat seinen Ursprung in »leiden«, das zunächst »fahren, gehen, reisen« bedeutete. »Leiten« heißt demnach gleichfalls »gehen oder fahren machen«. Ebenso das englische »lead« (von »load«, mit der Bedeutung »Führung, Weg, Straße«), von dem das Wort »Lotse« herkommt. »Anleiten« bedeutet »mit etwas vertraut machen, beibringen, einführen«.

Beide Worte haben also etwas mit »erfahren«, mit Erfahrung zu tun, aber jeweils geht es darum, dies bei anderen oder für andere zu »machen«. »Führen« wie »leiten« bedeutet demnach: »Jemandem eine Erfahrung machen, jemanden zu einer Erfahrung bringen.« Und eben nicht: »Jemanden eine Erfahrung machen lassen, ihn dabei unterstützen.«

Die traditionellen sozialpsychologischen Definitionen verstehen unter Führung: Macht und Einfluss auf andere haben und ausüben. Führung

in der Gruppe etwa gilt als die Tätigkeit, »andere Menschen in ihrem Handeln und Verhalten so zu lenken, dass eigene, gemeinsame oder übergeordnete Ziele durch das Handeln dieser anderen oder durch gemeinsames Handeln mit ihnen erreicht werden«<sup>1</sup>. Mit dem Führen oder

**»Führen, traditionell verstanden,  
heißt, andere »erfahren machen«**

Leiten werden üblicherweise Tätigkeiten verbunden wie Ziele setzen, organisieren, Ordnung und Atmosphäre schaffen, dafür Sorge tragen, dass die Gruppe funktioniert und ihre Aufgaben erfüllen kann, die Mitglieder motivieren, ihre Einzelbedürfnisse und -tätigkeiten koordinieren und auf ein gemeinsames Ziel ausrichten, auch abweichendes Verhalten sanktionieren und Ähnliches.

Will man zwischen »führen« und »leiten« unterscheiden, so kann man unter dem zweiten Begriff die formale, institutionell verankerte Funktion, also ein Amt, sehen. Ein Leiter kann sich dann auf seine »Amtsautorität« berufen, diese notfalls mit Sanktionen durchsetzen. Er ist (von außen) der Gruppe vorgesetzt. Unter einem Führer versteht man dieser Unterscheidung zufolge jemanden, dem aufgrund seiner persönlichen Fähigkeiten und Qualitäten die Autoritätsposition von der Gruppe übertragen worden ist – eine Position, die sie ihm auch wieder nehmen kann. Seine Autorität gründet in der freiwilligen Unterstützung. Um als Autoritätsperson anerkannt zu werden, muss also die Kluft zwischen »eingesetzter Leitung und anerkannter Führung« überbrückt werden.<sup>2</sup>

In der Sozialpsychologie gab es längere Zeit ein Paradigma von Führung, das heute als statisches Führungskonzept bezeichnet wird, weil es einseitig von der Person des Führers ausgeht: Mit der Great-man-Theorie wurde behauptet, dass

bestimmte Menschen, unabhängig von der Situation, aufgrund angeborener und erworbener Eigenschaften, wie Intelligenz oder Durchsetzungsvermögen, zum Führen prädestiniert sind. Entsprechend suchte man »objektive« Führungseigenschaften. Doch die Forschungsergebnisse sprachen eine eindeutige Sprache: Typische Führungseigenschaften ließen sich nicht finden; es gibt weder geborene noch gelernte Führer schlechthin. Und es gibt auch keine geborenen oder gelernten Geführten.

Dies begünstigte die Entwicklung eines funktionalen Führungsverständnisses, in dem Führung interdependent als ein Gruppenphänomen gesehen wird. Führung wird dabei als situationsbedingtes, dynamisches Interaktionsgeschehen zwischen den Gruppenmitgliedern und dem jeweiligen Gruppenführer verstanden. Der Führer wird also von der Gruppe her definiert. Die Aufgabe der Führung besteht demnach darin, zu erkennen, welche Funktionen in der

*»Führung ist eine Aufgabe  
der Gruppe, einzelne Teilaufgaben  
werden aufgeteilt.«*

Gruppe übernommen werden müssen, damit diese ihr Ziel erreicht und ihre Einheit bewahrt, mit einem Wort: was geschehen muss, damit die Gruppe funktioniert. Zu den Führungsaufgaben gehört demgemäß das Verstehen der Vorgänge und Bedürfnisse und die Durchführung der entsprechenden aufgabenorientierten oder gruppenhaltenden Maßnahmen beziehungsweise die Veranlassung dazu. Thomas Gordon definiert Führung entsprechend als ein »Sortiment von Funktionen, die nicht in den Händen einer einzelnen Person liegen, sondern [...] von der Gruppe durchgeführt werden müssen, damit die Gruppe Anpassungen vornehmen, Probleme lösen und ihr Potential entwickeln kann.«<sup>3</sup>

Führung wird damit also letztlich als Aufgabe der Gruppe selbst verstanden; einzelne Teilaufgaben werden je nach Fähigkeiten und Bedürfnissen aufgeteilt.

Im Personenzentrierten Ansatz hat sich für dessen charakteristisches Leitungsverständnis das Wort »Facilitator« eingebürgert. Das Wort ist vom lateinischen »facilis« (»ausführbar, leicht; beweglich, freundlich«) hergeleitet und bezeichnet jemanden, der etwas erleichtert, fördert, unterstützt. In bewusstem Gegensatz zu einem Verständnis von Gruppenführung als direktiv-lenkendes Vorgehen, als Steuerung, Training oder gar Manipulation wird der Gruppenleiter als einer verstanden, der die Entwicklung der Gruppe und ihrer Mitglieder fördert und seine Macht im Sinne von Ermächtigung<sup>4</sup> und Unterstützung einsetzt. Leiten bedeutet hier nun nicht mehr, anderen etwas beizubringen oder ihnen eine Erfahrung zukommen zu lassen, sondern sie dabei zu unterstützen und zu begleiten, selbst Erfahrungen zu machen. In einer gut funktionierenden Gruppe kann jeder, je nach Situation und Person, die Aufgabe eines Facilitators übernehmen.

Die beiden skizzierten, voneinander wesentlich verschiedenen Führungstheorien – sehr vereinfacht gesprochen: Führung »von oben bzw. außen« oder »von unten, aus der Gemeinschaft« – lassen sich ganz ähnlich auch im kirchlichen Bereich finden.

### Was heißt »leiten« in der Kirche?

- Nach der Zeit klar festgelegter, hierarchisch verstandener und damit von oben eingesetzter Macht bzw. Vollmacht, auf die sich Leitungsaufgaben und -ämter in der Kirche beriefen, ist heute im Zusammenhang mit »kooperativer Pastoral« auch viel von »kooperativer Leitung« die

Rede: Leitung wird im Sinne von Koordination und als wichtige Aufgabe verstanden.

Manche sehen in dieser Entwicklung eine deutliche Verschiebung der zentralen Aufgabe der hauptamtlichen Seelsorger, der Pfarrer etwa, zum Leiten. Hier ist allerdings anzufragen, ob dem nicht ein überkommenes Verständnis von Leiten zugrunde liegt, das die Leitungsaufgaben nach wie vor einseitig in einer Person konzentriert und damit auf seine Art und in anderer Erscheinungsform trotz allen kooperativen Bemühens ein autoritätsfixiertes Verständnis von Leitung fortschreibt. Denn nicht nur der sozialwissenschaftliche Befund, auch die theologische Reflexion deuten in eine andere Richtung.

Ein der Communio-Ekklesiologie des Zweiten Vatikanums entsprechendes Verständnis vom Leiten in der Kirche auf allen Ebenen kann es nur als Dienst an den Menschen und damit an Gott verstehen. Die bestimmende Größe ist die Koinonia der Glaubenden, die in und aus der Gemeinschaft mit dem trinitarischen Gott begründet ist. Anders als in der traditionellen Drei-Ämter-Lehre, derzufolge mit der priesterlichen, prophetischen und königlichen Aufgabe das Hirtenamt als *munus regendi* verstanden wurde, kann von einer koinonischen Theologie her Leiten nur als diakonische, in der Gemeinschaft begründete, Aufgabe begriffen werden.

Leiten ist dann als eine – zweifellos wichtige – Aufgabe unter verschiedenen anderen zu sehen (erwähnt sei nur etwa die ebenso wichtige Oppositionsrolle im Sinne kritischer Begleitung). Leiten ist also, wenn man es so ausdrücken will, in diesem Sinne funktional, von der Gemeinschaft zu verstehen.

Dies bedeutet aber keine Gegenüberstellung zu einer theologischen Begründung von Leitung in Christus. Gemeinschaft ist ja nicht bloß beliebige Form, sondern Prinzip des Lebens aus dem Glauben an den trinitarischen, selbst gemein-

schaftlichen und Gemeinschaft stiftenden Gott in der Nachfolge Jesu. Die Gegenüberstellung von funktionaler und inhaltlicher Begründung von Leitung läuft daher ins Leere und wird dem christlichen Verständnis von Gemeinschaft und Kirche nicht gerecht. Aus der Natur des christ-

**»In der Leitungsaufgabe soll sichtbar werden, dass es Gott ist, der an seinem Volk handelt.«**

lichen Glaubens ergibt sich vielmehr notwendigerweise ein sakramentales Verständnis: In der Leitungsaufgabe soll, wie in anderen Aufgaben, sichtbar werden, dass es Gott ist, der an seinem Volk handelt.

Schon Klostermann<sup>5</sup> hatte hervorgehoben, dass Gemeindeaufbau bzw. -entwicklung in einer gemeindeorientierten Pastoral und Pastoraltheologie nicht eine Spezialdisziplin, sondern das Grundprinzip der Pastoraltheologie ist. Im Lichte der inzwischen entfalteten Koinonia-Theologie lässt sich sagen, dass das Um und Auf der Gemeinde die Communio, ihr Aufbau und ihre Entwicklung sind und Leitung in ihren vielfältigen Formen eben ein Dienst unter vielen anderen an dieser Communio ist. Nicht mehr und nicht weniger. Leiten ist demzufolge keine eigene Grundfunktion der Gemeinde, wie es Liturgie, Verkündigung und Diakonie sind; es ist im Selbstverständnis der Koinonia «aufgegangen» – als Dienst an der Gemeinde.

Der Paradigmenwechsel im kirchlichen Selbstverständnis hat also Leiten keineswegs überflüssig gemacht; im Gegenteil: Leiten aus einem an der Communio orientierten Verständnis ist ein unverzichtbarer Dienst an der Gemeinschaft der Glaubenden. Neben anderen Dienstfunktionen soll er das Leben der Gemeinde und die Seelsorge gewährleisten. Seelsorge als wechselseitiger Dienst am Christsein der Christen be-

darf der Leitungsaufgaben: Förderung und Unterstützung von Dialog und Kooperation, Weckung und Begleitung der diversen Charismen und Dienste, Aufbau und Revision von Strukturen, Austausch und Einheit der Teilstrukturen innerhalb der Gemeinden und der verschiedenen Gemeinden und Kirchen untereinander.

Von daher muss sich auch bestimmen, wie das Amt in der Kirche verstanden wird. Es ist von der Gemeinde her, die in und aus der Communio mit dem dreieinigen, also wesenhaft gemeinschaftlichen Gott begründet ist, zu verstehen, zu entfalten und in der kairologisch jeweils erforderlichen Vielfalt in den nötigen Formen auszugestalten. Die Amtsträger stehen ebenso in der Gemeinde wie sie ihr gegenüberstehen. Ihr Amt stellt ein Zeichen dar, das bedeutet, also eine sakramentale Grundstruktur aufweist, und weder für sich selbst noch für seinen Träger steht, wie es weder aus sich selbst noch von seinem Träger her erzeugt wird. Es ist ein Zeichen dafür, dass sich die Kirche nicht sich selbst, sondern Jesus Christus verdankt.

Die alte katholische Ämtertheologie, die das Gegenüber als konstitutiv ansieht, findet eindrucksvolle Parallelen in der Begegnungsphilosophie und in den humanistischen Gruppentheorien. Im Gegenüber liegt die Anerkennung des Andersseins des und der Anderen und damit die Konstituierung einer Gemeinschaft der Verschiedenen. In einer Gruppe ist nach dem fundamentalen Miteinander ein Gegenüber in den einzelnen Rollen bzw. Aufgaben gleichfalls unabdingbar. Hier spielt auch die Re-Präsentation eine zentrale Rolle, die Gegenwärtigsetzung des als Pro-Vokation verstandenen An-Rufs und Anspruchs aneinander. Theologisch ist dies in der Gemeinde die Repräsentation des in die Gemeinschaft rufenden ("Ek-klesia") und damit die Gemeinde begründenden Jesus Christus, dessen

Zeugnis im Handeln der Gegenwart lebendig erhalten wird.

Eine der vielleicht wichtigsten Aufgaben einer so verstandenen Leitung ist im Übrigen die kompetente und kooperative »Besetzung« der Rolle des »Leiters« und damit die Verhinderung, dass andere die Macht an sich reißen, wenn es kritisch wird und aus Angst nach dem starken Mann gerufen wird. Als »Platzhalter« wird ein gemeinschaftsorientierter Leiter bemüht sein, Sorge dafür zu tragen, dass Leitung kooperativ wahrgenommen wird, Macht geteilt wird und nicht kurzschlüssig Verantwortung delegiert wird. Theologisch gesprochen ist Jesus Christus das einzige »Haupt der Gemeinde«; alle anderen sind Glieder (z. B. Kol 1,18). Jeder, der Leitungsfunktionen wahrnimmt, hat die Verantwortung, seine Aufgabe so zu gestalten, dass »der Platz für Christus freigehalten wird«.

So gesehen ist »Leiten« etwas anderes als »managen« (wiewohl dies manchmal dazugehören mag) oder Ziele vorgeben und deren Einhaltung betreiben. Die jeweils aktuelle Leiterin oder der jeweilige Leiter finden ihre Aufgabe darin, konstruktive Prozesse der Entwicklung des Einzelnen wie der Gemeinschaft zu ermöglichen und zu unterstützen, Leben zu fördern

### **»sich selbst nach Möglichkeit überflüssig zu machen«**

im Sinne eines Facilitators. Aufgabe eines amtlichen Leiters ist es, sich selbst nach Möglichkeit überflüssig machen, überall dort in den Hintergrund zu treten, wo die Kirche, die Gemeinde, die Gruppe selbst ihr Zusammenspiel regelt, hingegen dort die Leitung und die mit ihr übertragene und übernommene Macht auch auszuüben, wo es im Sinne der Koinonia notwendig ist. Richtschnur der Beurteilung dazu bleibt das Handeln Jesu.

Zum Leiter wird man nicht geboren; die Kunst des Leitens muss vielmehr durch Erfahrung und Reflexion gelernt werden. Nicht irgendwelche besonders begabten Führungspersönlichkeiten sind gefragt, sondern umsichtige

und einfühlsame, zur Zusammenarbeit bereite Personen, die andere ermächtigen, die Konflikte nicht scheuen und die zwischen ihren eigenen Bedürfnissen und den Zielen einer kirchlichen Gemeinschaft gut unterscheiden können.

<sup>1</sup> E. Bornemann, Sozialpsychologische Probleme der Führung, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 14 (1962) 105.

<sup>2</sup> E. L. Hartley / R. E. Hartley, Die Grundlagen der Sozialpsychologie, Berlin 1955, 412f.

<sup>3</sup> Thomas Gordon, Gruppenbezogene Führung und Verwaltung, in: Carl Rogers, Die Klient-bezogene Gesprächstherapie, München 1973, 296. – Belege zu den verschiedenen Führungstheorien in: Peter F. Schmid, Die Kunst der Begegnung.

Personenzentrierte Gruppenpsychotherapie in der Praxis, Bd. II, Paderborn 1996, 219–288, zum Verständnis von Leiten in der Kirche und zum Amt in ders., Im Anfang ist Gemeinschaft. Personenzentrierte Gruppenarbeit in Seelsorge

und Praktischer Theologie, Bd. III., Stuttgart 1998, 67–160; ders., Kirchl. Ämter u. Dienste, in: LThK3 VI, 95–97.

<sup>4</sup> Vgl. das Themenheft der DIAKONIA (1/2000) über den Dialog.

<sup>5</sup> Ferdinand Klostermann, Prinzip Gemeinde, Wien 1965.

## Lesertagung – Leserinnentagung – Lesertagung – Leserinnentagung – Lesertagung

### **Hören, was der Geist den Gemeinden sagt – Perspektiven der Gemeindeleitung**

**4.10.** (15.30h) bis **5.10.** (16.30h) **2000** DIAKONIA & KATHOLISCHEN AKADEMIE FREIBURG

Jede Diözese hat ihr Modell, wie die Zukunft der Gemeindeleitung aussehen soll: kooperative Pastoral, Seelsorgeeinheiten, Regionalisierung, Laien als GemeindeleiterInnen etc. Die Tagung möchte konkrete Erfahrungen miteinander ins Gespräch bringen, um gemeinsam nach kreativen Lösungen zu suchen.

Zur Tagung sind alle AbonnentInnen von DIAKONIA in besonderer Weise eingeladen. Der Verlag Herder und der Matthias-Grünwald-Verlag übernehmen für alle (Neu-)Abonnenten von DIAKONIA den Tagungsbeitrag (pro Abonnement für eine Person). Bitte geben Sie bei der Anmeldung an, ob Sie DIAKONIA-AbonnentIn sind oder es werden wollen.

#### DAS PROGRAMM:

#### **Mittwoch, 4. Oktober 2000**

- 15.30 Kaffee und Tee stehen bereit
- 16.00 Prof. Dr. Leo Karrer  
*Was der Geist den Gemeinden sagt.*  
Zur Zukunft der Gemeindeleitung
- 17.45 *Was die Diözesanpläne sagen*  
Modelle der Gemeindeleitung aus den Diözesen Linz, Limburg, Basel und Evry
- 19.00 Abendessen
- 20.00 *Was wir als Betroffene sagen*  
Arbeitsgruppen diskutieren Erfahrungen und Perspektiven von Pfarrern, Diakonen, PastoralreferentInnen, GemeindefereferentInnen, Pfarrmitgliedern, Diözesanstellen

#### **Donnerstag, 5. Oktober 2000**

- 9.00 Impuls: Prof. Dr. Leo Karrer  
*Hören – und warten? Oder: Was tun, wenn die »konziliare Naherwartung« unerfüllt bleibt?*  
Über einen fruchtbaren Umgang mit der gegebenen Situation
- 9.30 Fortsetzung der Arbeitsgruppen
- 11.00 Kaffee-/Teepause
- 12.30 Mittagessen
- 14.30 Abschlussplenum:  
*Was wir gehört haben, wird weiter wirken*
- 16.30 Ende der Tagung

**Anmeldung und Information:** Katholische Akademie Postfach 947, D-79009 Freiburg  
Tel: 0049/(0)761/31918-0 Fax: -111 E-Mail: Akademie.Freiburg@gmx.de