

# IM SPIEGEL DER ZEIT

## Führen und Leiten als geistliche Aufgabe – eine Tagung der AGTS

„Ich bin ja bloß noch Manager. Dafür bin ich nicht geweiht worden!“ Dieser Stoßseufzer eines geplagten Pfarrers ist kein Einzelfall. Viele Priester tun sich schwer, Führen und Leiten als geistliche Aufgabe zu verstehen und anzunehmen. Das gilt insbesondere für Pfarrer, die nicht nur für eine Pfarrei, sondern für eine komplexe Seelsorgeeinheit verantwortlich sind, aber auch für manchen Dekan und manchen Priester in einer diözesanen Leitungsaufgabe. Auf dem Hintergrund derartiger Wahrnehmungen veranstaltete die *Arbeitsgemeinschaft Theologie der Spiritualität* (AGTS)<sup>1</sup> im Rahmen ihrer Jahrestagung am 22.9.2006 einen Studientag im Priesterseminar München zum Thema „Führen und Leiten als geistliche Aufgabe – heutiges Managementverständnis und christliche Spiritualität“.

### *„Management“ in der Wirtschaft*

Der Studientag setzte ein mit einer „Außenperspektive“: Was verstehen heutige Wirtschaftsunternehmen unter Führung und Leitung? Ist heutiges Management im außerkirchlichen Raum tatsächlich so technokratisch und seelenlos, wie es oft in kirchlichen Kreisen unterstellt wird, wenn das Wort »Manager« als Inbegriff dessen gebraucht wird, was man als Seelsorger gerade nicht sein will? Oder umfasst heutiges Managementverständnis durchaus eine ethische und vielleicht sogar spirituelle Dimension?

*Stephan Feldhaus*, Leiter der Kommunikations- und Strategieabteilung von Siemens Medizintechnik in Erlangen, erläuterte in seinem Beitrag „Heutiges Managementverständnis – exemplarisch dargestellt anhand von Leitungserfahrungen im Siemens-Konzern“, wie in seinem Arbeitsbereich Management verstanden wird. Man unterscheidet begrifflich zwischen Leitung, die durch die *Leitungsfunktion* gekennzeichnet und mit klaren *Leitungsaufgaben* – einschließlich einer klaren Position im Organigramm – versehen ist, und Führung, die immer *Menschenführung* ist und bestimmte Schlüsselqualifikationen voraussetzt, wie kommunikative Kompetenz und eine integre Persönlichkeit. Es ist selbstverständlich, dass für höhere Lei-

---

<sup>1</sup> Die AGTS besteht hauptsächlich aus Professoren des deutschsprachigen und niederländischen Raums, deren gemeinsames Anliegen es ist, im Rahmen der Lehrveranstaltungen ihrer unterschiedlichen theologischen Disziplinen Themen der spirituellen Theologie einzubringen. Vorsitzender ist Prof. Dr. Josef Weismayer. Nähere Informationen finden sich unter: <http://www.theologie-der-spiritualitaet.de>.

tungsstellen nur Personen in Frage kommen, die die persönliche Qualifikation für *Führungsaufgaben* aufweisen können. Ein standardisiertes Bewertungsprogramm sorgt dafür, dass dem Konzern ein Pool qualifizierter Führungspersönlichkeiten zur Verfügung steht, aus dem bei der Besetzung einer höheren Leitungsstelle eine geeignete Person ausgewählt werden kann.

Vier Aspekte spielen eine Rolle: nicht nur „performance“ – hier geht es um die in harten Zahlen messbare erbrachte Leistung – und „operational excellence“ (Qualität der Arbeit), sondern auch „people excellence“ (soziale Kompetenzen) und „corporate responsibility“ – Verantwortlichkeit im gesellschaftlichen Kontext; so setzte sich Siemens etwa zum Ziel, dass innerhalb eines festgelegten Zeitraums 5000 Führungskräfte mit ihrer Abteilung eine soziale Aktivität außerhalb der Firma übernehmen.

Acht „skills“ werden von Führungskräften eingefordert: Sie müssen zielorientiertes Management beherrschen. Keine Maßnahme darf ohne Diagnose durchgeführt werden – ein Grundsatz, dem im kirchlichen Bereich der aus der CAJ-Arbeit bekannte Dreischritt »Sehen – Urteilen – Handeln« entspricht. Drittens ist ganzheitliches Denken und Handeln wichtig: Eine getroffene Entscheidung muss auf der rationalen wie auch auf der emotionalen Ebene stimmig sein. Außerdem ist die Fähigkeit vonnöten, die Betroffenen in angemessenem Umfang zu beteiligen. Die an fünfter Stelle genannte „Hilfe zur Selbsthilfe“ erweist sich oft als ein Problem für Führungskräfte, da es ihnen vielfach schwer fällt, Anerkennung mit anderen zu teilen. Weiterhin braucht es die Fähigkeit zu prozessorientierter Steuerung; damit ist die Fähigkeit zu systematischem Vorgehen gemeint oder zumindest zur Delegation an Mitarbeiter, die systematisches, prozessorientiertes Arbeiten beherrschen. Erforderlich ist zudem eine sorgfältige Auswahl der Schlüsselpersonen; eine Auswahl nach Proportionen jeder Art verbietet sich. Und schließlich muss eine Führungskraft zu lebendiger Kommunikation fähig sein – bis hin zu elementaren Verhaltensweisen wie Zuhören-Können und In-die-Augen-Schauen-Können.

Feldhaus betonte, dass alle Führungskräfte in jeglicher Organisation „rule models“ sind, also Vorbildcharakter haben. Ein einziges Fehlverhalten kann viel mehr zerstören als eine ganze Reihe organisatorischer Fehler. Er wies darauf hin, dass Führungsqualifikationen nicht rein äußerlich erlernbar sind. So setzen etwa lebendige Kommunikation und ganzheitliches Denken und Handeln eine psychische Reife voraus, die nicht einfach „antrainiert“ werden kann.

Hier sieht Feldhaus einen wichtigen Ansatzpunkt für das Thema »Spiritualität«: Es ist die Stärke der Religion, unangemessene, blockierende Angst zu reduzieren. Wer weiß, dass er Gott im Rücken hat, muss keine Angst vor Veränderungen und vor persönlichem Versagen haben, kann freier und kommunikativer agieren und seiner Führungsverantwortung gerechter werden.

Auch wenn, wie Feldhaus betonte, durchaus zwischen Führungskonzept und konkreter Verwirklichung immer wieder Differenzen existieren, so zeigte sich doch, dass zeitgenössisches Managementverständnis ethische Aspekte beinhaltet, der kommunikativen Kompetenz eine wichtige Rolle zuweist und die Bedeutung der Persönlichkeitsbildung immer deutlicher sieht.

## Tabuthema »Macht«

Wer sich mit Fragen von Führung und Leitung beschäftigt, stößt unweigerlich auch auf das Thema »Macht« – in kirchlichen Kreisen oftmals ein Tabu-Thema. Macht wird vielfach verleugnet, verteufelt, unreflektiert ausgeübt. Viele Seelsorger haben Schwierigkeiten, die mit einer Führungsposition verbundene Macht zu akzeptieren und verantwortet auszuüben.

Auf dem Hintergrund solcher Problemanzeigen umriss *Peter Schallenberg*, Ordinarius für Moraltheologie und Christliche Sozialwissenschaft an der Theologischen Fakultät Fulda, Grundlinien einer „Theologie der Macht“. In seinem Beitrag „Macht – eine vergessene Kostbarkeit“ arbeitete er heraus: Ihrer Etymologie nach sind sowohl „Macht“<sup>2</sup> als auch lat. *potestas* in keiner Weise negativ gefärbt. Im biblischen Verständnis ist menschliche Macht letztlich stets von Gott geschenkte Anteilhabe an seiner Allmacht. Der Mensch hat als Gottes Ebenbild – so betont Thomas von Aquin – gerade auch in seinen Mächtigkeiten teil an Gott. Allerdings: Er hat dabei Gott nicht nur in der Macht, sondern auch in der Güte zu gleichen.<sup>3</sup> Dogmatisch gesehen, ist Gott als *actus purus* seiner selbst als *summum bonum* vollkommen mächtig, oder anders: Gott kennt keine Wahlfreiheit, sondern nur die essentielle Freiheit zum Guten schlechthin. Der Mensch hingegen – als Gottes Abbild in der Endlichkeit von Raum und Zeit – existiert in der Differenz zwischen Potenz und Akt – und damit im Modus der Wahlfreiheit: Er ist mächtig zum Guten (in der Gnade Gottes) und zum Bösen. Daher bedarf es ethischen Könnens bei der Aktualisierung des Ebenbildes.

In der Offenbarung zeigt sich Gottes Macht als Instrument der Liebe, und zwar im Modus der Demut. Für Romano Guardini<sup>4</sup> ist Jesu ganzes Dasein Übersetzung der Macht in die Demut, d.h. in den Gehorsam gegenüber dem Willen des Vaters. Damit ist für menschliche Machtausübung innerhalb und außerhalb des kirchlichen Kontextes ein Maßstab gesetzt. Wo die unmittelbar wirksamen ethischen Bindungen verschwinden, erfolgt die Auslieferung des Menschen an die Macht.

## Führungsaufgaben in der Seelsorge

Der zweite Teil der Tagung befasste sich mit dem Thema „Führen und Leiten in der Kirche als spirituelle Aufgabe“ und nahm besonders den pastoralen Bereich in den Blick. Zwei Beiträge zum Thema „Hindernisse und Hilfen auf dem Weg zu einer Spiritualität des Führens und Leitens“ regten das Gespräch unter den Tagungsteilnehmern an:

<sup>2</sup> Ahd. *mugan* (got. *magan*) heißt „vermögen“, „können“ und meint die Fähigkeit zu freiem Handeln.

<sup>3</sup> Vgl. *Sth.* II–II, q. 2, a. 4.

<sup>4</sup> Vgl. R. Guardini, *Die Macht*. Würzburg 1965.

Frau *Erika Helene Etminan*, freiberufliche Trainerin und Beraterin für Führungskräfte (Vaals, Niederlande), berichtete von Erfahrungen aus Coaching und Supervision von Priestern. Sie benannte fünf Problemfelder:

- Als besonders schwierig wird die Situation erfahren, wenn in noch laufenden Umstrukturierungsprozessen Gemeinden zusammengelegt werden.
- Aber auch nachdem solche Prozesse abgeschlossen sind, wird es als sehr anstrengend erlebt, für mehrere bisher selbstständige Gemeinden zuständig zu sein. Es gibt oft enorme Unterschiede in den Gemeindetraditionen und den gewachsenen Strukturen – und außerdem wechselseitige Empfindlichkeiten.
- Eine dritte Schwierigkeit besteht darin, dass der Priester im Umgang mit einer Gemeinde und einzelnen Gemeindemitgliedern oft auf ein unterschiedliches Verständnis der liturgischen Feiern und ihrer Gestaltung stößt. Hier kommt es zu Reibereien zwischen traditioneller und „moderner“ Sichtweise.
- Hinzu kommen Konflikte, die ein Pfarrer mit dem Personal einer Gemeinde hat oder die es innerhalb des Personals gibt. Auch der Umgang mit den ehrenamtlichen Kräften ist oft von Unsicherheiten begleitet. Eine zusätzliche Belastung stellen oftmals bei Ordenspriestern Spannungen in der Gemeinschaft dar, der sie angehören.
- Weitere Schwierigkeiten entstehen durch Rollenvielfalt: Priester, die sich sehr engagieren, haben oft neben der Haupttätigkeit als Pfarrer noch eine Funktion als Religionslehrer, sind evtl. aktiv in der Jugendarbeit, engagieren sich im eigenen Orden oder wollen nebenher noch an der eigenen Fortbildung arbeiten. Jede dieser Rollen hat einen anderen Kontext – abgesehen davon, dass die vielen Rollen schon rein zeitlich kollidieren.

Diese Problemfelder haben Auswirkungen auf die Ausübung der Rolle und auf die persönliche Leistungsfähigkeit. Hoher Arbeitsdruck und schwierige Zeitplanung lassen wenig Zeit für Individualseelsorge, für Sorgfalt und Ruhe in der Menschenführung, für fachlichen Austausch und Fortbildung, für die Vertiefung der eigenen Spiritualität und für Freizeit und freundschaftliche Kontakte. Dies führt auf Dauer zu einer gewissen Entfremdung von der ursprünglichen Berufung: Sie wird zum bloßen Beruf; und dies macht unzufrieden. Oft wird keine Hilfe gesucht, man (Mann!) versucht, die Sache mit sich selbst auszumachen, gerät in Isolation gegenüber der Gemeinde, den Mitbrüdern und dem Bistum. Neben den üblichen Stress-Symptomen stellen sich allmählich gesundheitliche Probleme ein, bis hin zur Burn-out-Gefährdung.

Welche Wege bieten sich an, um möglichst frühzeitig die Situation zu entschärfen? Wünschenswert wären wiederholte Trainings zu Themen wie Zeit- und Projektplanung, Delegieren, Motivieren, Gesprächsführung, Konfliktlösung, Sitzungsleitung, Moderation von Entscheidungsprozessen. Häufig werden solche Themen in den Fortbildungen der Diözesen bereits angeboten. Hier wäre von den Bischöfen ein deutliches Signal nötig, dass die Teilnahme ausdrücklich *erwünscht* ist. Wichtig ist auch die Reflexion des eigenen Anspruchsniveaus und des eigenen Arbeitsstils. Darüber hinaus braucht es regelmäßige geistliche Begleitung, die hilft, den Kontakt mit dem eigenen inneren Weg, der persönlichen Spiritualität, dem Brunnen, der alles nährt, wiederzufinden bzw. gar nicht erst zu verlieren.

Diese individuelle Unterstützung hat allerdings dort ihre Grenzen, wo eine problematische Situation strukturelle Ursachen hat. Wie in Unternehmen oder anderen Organisationen haben auch in der Kirche einzelne, sehr engagierte Menschen die Neigung, mit der eigenen Person und Gesundheit die strukturellen Schwächen des Systems aufzufangen und auszugleichen. Deshalb wäre es ratsam, wenn die beschriebene Symptomatik zu einer grundsätzlicheren Analyse und Reflexion führen würde. So wäre die Kombination von Seelsorge und Management zu reflektieren. Der Zusammenhang von formaler, persönlicher und spiritueller Autorität wäre zu bedenken. Zum dritten ist es dringend notwendig, Raum zu schaffen für persönliche und spirituelle Autorität. Für Priester ist dies angesichts der Erwartungen heutiger Menschen besonders wichtig; es gilt aber auch, die spirituelle Kompetenz und Autorität von Laien anzuerkennen und zu fördern. Darüber hinaus wäre die Position des Laien in der Kirche zu reflektieren; und es sollten partizipative Modelle der Menschenführung entwickelt werden. Schließlich sollte sich die Kirche für externe Berater öffnen.

*Helmut Gabel*, Leiter des Instituts für Theologisch-Pastorale Fortbildung der Diözese Würzburg, beleuchtete das gleiche Thema „Hindernisse und Hilfen auf dem Weg zu einer Spiritualität des Führens und Leitens“ ausgehend von Erfahrungen aus der Pastoralen Fortbildung. Im Hintergrund der Schwierigkeiten vieler Priester, Leitungs- und Führungsaufgaben geistlich zu verstehen und zu vollziehen, stehen verschiedene Faktoren, die jeweils dazu herausfordern, nach theologisch-spirituellen Ansatzpunkten zu suchen, von denen aus diese Schwierigkeiten angegangen werden können:

- Die ursprüngliche Motivation zum Priesterberuf hat bei den meisten Priestern eher mit den *Fachaufgaben* des Berufs zu tun. Man will etwa Menschen in Lebenskrisen und an Lebenswenden aus dem Glauben heraus begleiten oder in Liturgie und Sakramenten Gottes Gegenwart im Leben der Menschen feiern. Motive hingegen wie etwa: ich möchte Gemeinde aufbauen, Mitarbeiter führen, für Rahmenbedingungen sorgen, die es möglich machen, dass die verschiedenen haupt- und ehrenamtlichen Dienste ihre Aufgaben in einer konstruktiven und kooperativen Weise wahrnehmen können – Motive also, die mit *Führungsaufgaben* zu tun haben, rangieren weiter unten. Wer eine Aversion gegenüber diesen Führungsaufgaben im Innern spürt, dem könnte es helfen, die eigene Ekklesiologie zu reflektieren. Wer von einer Theologie des Volkes Gottes und der Teilhabe aller an den drei Ämtern Christi ausgeht, dem fällt es leichter, sich bewusst zu machen, dass die Aufgabe des Führens und Leitens nicht etwas akzidentiell zum Weiheamt Hinzukommendes ist, sondern zur Mitte eines Dienstes gehört, der wesentlich in der *repraesentatio Christi capitis* und im „Dienst an der Einheit“ besteht. Und wer für klare Strukturen, geordnete Abläufe und geregelte Kompetenzen sorgt, trägt dazu bei, dass Charismen zum Zuge kommen und Gottes Geist durch Menschen wirken kann – und nicht durch unnötige Reibungsverluste blockiert wird. Sich einen professionellen Leitungsstil anzueignen, ist eine zutiefst spirituelle und pastorale Aufgabe.
- Im Rahmen von Führungsaufgaben nimmt Konfliktbewältigung einen großen Raum ein. Viele Seelsorger haben jedoch Schwierigkeiten im Umgang mit Kon-

flikten. Hilfreich ist es, Konflikte als einen Teil der Schöpfungswirklichkeit zu betrachten: als Konsequenz aus der gottgegebenen Fähigkeit der Menschen, Ziele zu haben und zu verfolgen, als Folge ihrer Unterschiedlichkeit und geschöpflich begrenzten Sicht. Außerdem gilt es, nüchtern damit zu rechnen, dass Menschen oft unangemessen mit Konflikten umgehen – auch in der Kirche, und ernst zu machen mit der theologischen Einsicht, dass wir noch nicht im Zustand der Vollendung leben, sondern in einer Kirche der Sünder. Wenn das kirchliche Amt „Dienst der Versöhnung“ ist, dann gehört dazu nicht nur das Sakrament der Versöhnung, sondern auch die alltägliche, oft mühsame und manchmal erfolglose Konfliktbewältigung und Versöhnungsarbeit.

- Seelsorger haben hohe Ideale: Wer Führung übernimmt, möchte das in einer menschlichen und christlichen Weise tun, alle ernst nehmen und allen gerecht werden. Um so schwerer ist es, die eigenen Schwächen zu akzeptieren, auf die einen gerade eine Führungsaufgabe unweigerlich stößt. Hilfreich ist es, sich dem Thema »Selbstannahme« bewusst zuzuwenden: sich die eigenen Stärken bewusst zu machen und die eigenen Grenzen anzunehmen. Wichtig ist darüber hinaus, nüchtern zu realisieren, dass eine Führungskraft oftmals „Projektionsfläche“ ist und unberechtigt Prügel bekommt. Außerdienstliche Beziehungen, in denen Angenommensein unabhängig von Leistung und Erfolg erlebt wird, sind von besonderer Relevanz. Die lebendige Beziehung zu Gott, der gerade „Führungs-personlichkeiten“ wie z.B. Mose oder Josua zusagt: „Ich bin mit dir“, hat tragende Bedeutung und hilft, die eigene Verantwortung angesichts der „Letztverantwortung“ Gottes zu relativieren.

Der Versuch, auf dem Weg der Fortbildung und Begleitung derartige theologisch-spirituelle Hilfen nahe zu bringen, stößt allerdings auch an Grenzen: Je größer Seelsorgeeinheiten werden, desto mehr Raum nimmt die Sorge um die Rahmenbedingungen ein. Seelsorger, die durchaus kommunikative und geistliche Menschen sind und sehr wohl die spirituelle Dimension ihrer Führungsaufgabe sehen, klagen darüber, dass sie angesichts der hinzugekommenen Verantwortung für weitere Kirchengebäude, Pfarrheime, Kindergärten usw. oftmals fast nur noch mit Fragen beschäftigt sind, die den Erhalt dieser Einrichtungen betreffen. Und was noch gravierender ist: Die Übernahme von Verantwortung durch haupt- und ehrenamtliche Mitarbeiter(innen) ist im administrativen Bereich nicht allzu problematisch, im liturgisch-sakramentalen Bereich jedoch nur sehr begrenzt möglich. Leiter größerer Seelsorgeeinheiten leiden oft darunter, dass sie immer häufiger Gottesdienste und Sakramente mit Menschen, Gruppen und Gemeinden zu feiern haben, zu denen sie wenig persönlichen Bezug haben. Hier tun sich mannigfache strukturelle und kirchenpolitische Fragen auf.

Die Tagung konnte Probleme analysieren und Einzelaspekte einer Spiritualität des Führens und Leitens in der Kirche benennen. Die für Führungskräfte relevanten spirituellen Aspekte systematisch darzustellen und theologisch zu fundieren, bleibt jedoch trotz mancher hilfreichen Publikationen weiterhin ein Desiderat.

*Helmut Gabel, Würzburg*