

**Friedrich Weber**

**Leitung von Menschen in der Kirche – ein geistliches Geschehen**

Vortrag am 13. Januar 2012 im Theologischen Studienseminar der VELKD in Pullach

Ein Segenswort, das für diese Woche im Te Deum meiner anglikanischen Partnerkirche steht, soll am Anfang stehen, denn ohne Gottes Segen bleibt unser Tun geistlos:

Du  
sei der Text  
auf den Blättern  
dieses Jahres.  
Sei die Spur  
auf den Wegen  
durch die Zeit.  
Sei die Hoffnung  
an den Haltestellen  
der Aussichtslosigkeit,  
in den Wartezimmern der Angst,  
in den Vorstädten der Trostlosigkeit.  
Sei der Segen für das Leben,  
das leben will.

Du,  
leg deinen Segen auf mich,  
lass dein Angesicht leuchten über mir,  
damit ich ein Segen werde  
für dieses neue Jahr.

(Hildegard Nies)

Ich finde, dieser Text passt gut zum Thema geistliches Leiten. Im Englischen heißt es: "Blessed to be a blessing" - "gesegnet, damit ich zum Segen werde".

## **I. Die Herausforderung**

Kirchengemeinden, Propsteien und Kirchenkreise stehen in großen Veränderungsprozessen. Zuschnitt, Zusammensetzung und Aufgaben verändern sich teilweise sehr schnell und drastisch. Diese Entwicklungen fordern von den Leitungsverantwortlichen auf allen Ebenen intensive Orientierungsleistungen ab: Situationsanalyse, Neuausrichtung der Organisationsziele, Motivation der Mitarbeiter.

Nach anfänglich fast euphorischen Anleihen am organisationssoziologischen und unternehmerischen Paradigma erkennen wir heute, dass die theologischen und geistlichen Aspekte des Leitungshandelns nicht zu kurz kommen dürfen. So gehört es zur „Hirtenfunktion“ geistlicher Leitung, die schwierigen und belastenden Folgen von Veränderungsprozessen theologisch und seelsorglich angemessen wahrzunehmen, zum Beispiel wenn Kooperationsversuche von Konflikten und Konkurrenzen begleitet werden, oder Leitbildprozesse in Überforderung und Enttäuschung umzukippen drohen, oder wenn die Durchsetzungsstrategien starker Positionen und Milieus zur Marginalisierung schwacher führen.

Schließlich bleibt auch das Verhältnis von Gesellschaft und Kirche von den Folgen der Säkularisierung und Pluralisierung nicht unberührt. Was in einer volksskirchlichen Mehrheit selbstverständlich schien, steht heute nicht selten grundsätzlich zur Debatte: RU, Sonntagsschutz, Asyl, „Leitkultur“ – um einige Beispiele zu nennen. Was leitet uns bei der Wahrnehmung von Pluralität und bei der Ausprägung eines protestantischen Stils in der Auseinandersetzung zwischen Kirche und Welt? Sowohl innerkirchlich als auch in gesellschaftlichen Bezügen ist theologische Leitungskompetenz die notwendige Bedingung einer sich an ihren geistlichen Voraussetzungen ausrichtenden und auf die Herausforderungen des heutigen Lebens einlassenden Kirche.

Leitung geschieht durch die Auslegung des biblischen Wortes im Gegenwartshorizont von Kirche und Welt, so lautet das Grundprinzip lutherischer Kybernetik „sine vi sed verbo“, das sich gegen die Verselbständigung hierarchischer Leitungsmodelle wendet.

Geistliche Leitung findet dort statt, wo es um die Entwicklung von Hoffnungen und Wertvorstellungen geht, wo es um die Suche nach dem Lebenssinn bis hin zur Stärkung unserer Beziehungen zu Gott geht. Sie findet nicht in einer falschen Innerlichkeit statt, sondern im Ausgeliefertsein mit der Wirklichkeit unserer Welt.

Geistliche Leitung zeigt Wege auf, aus christlicher Verantwortung Stellung zu beziehen, begründet aus der theologischen Legitimation, dass Jesus Christus der Herr der Welt ist.

Geistliche Leitung in der Kirche umfasst die Koordination von Werten, Ordnungen und die Verwirklichung von Konzeptionen innerhalb der Kirche. Sie ermöglicht Menschen die Freiheit, zu der Christus befreit hat, zu leben.

Die evangelische Kirche wird durch die Auslegung ihrer eigenen Lehre geleitet. In diesem Sinn ist *theologische Urteilsfähigkeit* eben diejenige Fähigkeit, die in konkreten Situationen der Gemeindeleitung die theologischen Kriterien bzw. inneren Gründe des Kircheseins so anwendet, dass das dadurch gewonnene Urteil zu Entscheidungen und Handlungen hinführt, diese begründet und rechtfertigt.<sup>1</sup>

## **II. Theologische Kriterien für geistliche Leitung**

Mit der Frage nach dem Leitungshandeln in der Kirche möchte ich auf diese Problematik eingehen. Bei der Bearbeitung tauchen im Hintergrund die alten Fragen nach der Unterscheidung von „geistlich“ und „weltlich“, Luthers Zwei-Reiche-Lehre und die Unterscheidung von Gesetz und Evangelium mit der Rechtfertigungslehre auf. Es geht also nicht um etwas ganz Neues, sondern um das erneuerte Alte, kurz: um Reformation.

### **1. Zuspruch und Anspruch**

Wenn es gilt, dass Kirche stets zu reformieren ist, weil sie immer im Werden ist, dann hängt das Werden von Kirche wesentlich auch vom Leitungshandeln in der Kirche ab. Dass jede Institution Leitung braucht, ist selbstverständlich. Nicht selbstverständlich ist jedoch, woraus Leitung sich speist und wie sie demgemäß ausgeübt wird. Dazu lassen sich entscheidende Punkte aus der Verfassung der jeweiligen Institution entnehmen. Die Verfassung der Evangelisch-lutherischen Landeskirche in Braunschweig formuliert in ihrer Präambel, dass die Landeskirche sich zu der einen Kirche bekennt und gebunden ist an das Evangelium von Jesus Christus, wie es in der Bibel gegeben und in den Bekenntnisschriften bezeugt ist.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Schleiermacher, Kurze Darstellung des Theologischen Studiums, §11: „Jedes Handeln mit theologischen Kenntnissen als solchen, von welcher Art es auch sei, gehört immer in das Gebiet der Kirchenleitung; und wie auch über die Tätigkeit in der Kirchenleitung gedacht werde... so gehört dieses Denken immer in das Gebiet des Theologen im engeren Sinn.“ Der einleitende Text diente auch der Einführung in eine Tagung im Theologischen Zentrum Braunschweig zum Thema: Geistliche Leitung.

<sup>2</sup> Rechtssammlung der Evangelisch-lutherischen Landeskirche in Braunschweig. Die Präambel der Verfassung lautet: „Die Evangelisch-lutherische Landeskirche in Braunschweig bekennt sich zu der einen, heiligen, allgemeinen, apostolischen Kirche. Sie ist gebunden an das Evangelium von

Sich bekennen zu dem, was „gegeben“ ist und entsprechend „bezeugt“ wird, verlangt danach, persönlich angeeignet und persönlich weitergegeben zu werden. Das „Gegebene“ ist Gottes Handeln in Christus zum Heil des Menschen. Es ist insofern die verbindliche Vorgabe, an der sich alle, die sich zum Gegebenen bekennen, orientieren. Es ist Gottes Recht, wie es das Erste Gebot besagt, dass wir uns auf ihn hin mit unserer ganzen Existenz ausrichten lassen. Durch die Gabe des Evangeliums werden wir gerechtfertigt. Dies ist die verbindliche Vorgabe des Seins der Kirche. Hierzu bekennt sich der Christ. Das, wozu er sich bekennt, bleibt außerhalb seiner selbst, gilt aber für ihn und hat so den Charakter des Zuspruchs als geltender Anspruch an ihn. In dieser Spannung von Zuspruch und Anspruch bewegt sich nun auch das kirchliche Sein und Handeln, das sich daran messen lassen muss, ob und wie die Kirche als Institution dem ihr verpflichtend Vorgegebenen, dem weiterzugebenden Zuspruch und Anspruch Gottes in Jesus Christus nachkommt. Der Anspruch wird durch den Zuspruch ermöglicht und bleibt Anspruch. Die zweite These der theologischen Erklärung von Barmen formuliert, dass Gottes Zuspruch in Jesus Christus „mit gleichem Ernst ... auch Gottes kräftiger Anspruch auf unser ganzes Leben“ ist.<sup>3</sup>

Die Kardinalfrage für kirchenleitendes Handeln ist also das Achthaben darauf, wie das Verkünden, das Weitergeben von Gottes Zuspruch und Anspruch im ganzen Leben der Kirche wahrgenommen wird und – mit der zweiten Barmer These - wie die Kirche und ihre Glieder, denen „frohe Befreiung aus den gottlosen Bindungen dieser Welt“ geschenkt ist, nun „zu freiem, dankbarem Dienst an seinen (=Gottes) Geschöpfen“ findet.

## **2. Rechtfertigung**

Jeder Glaubende hat die Fähigkeit – wenn auch in unterschiedlicher Weise – zur Antwort, er „weiß, worauf sein Heil gegründet ist. Er steht nicht urteilslos dem Wort gegenüber, das in der Kirche gelehrt wird. ... er *muß* sich Rechenschaft darüber geben, ob das Wort, das ihm vorgetragen wird, den rettenden Grund bewahrt oder umstürzt. ... Falsche Lehrer soll man nicht annehmen oder hören.“<sup>4</sup> Der Glaube aber kommt aus dem Hören des Wortes Gottes in Christus. Dieses Wort ist das

---

Jesus Christus, wie es in der Heiligen Schrift Alten und Neuen Testaments gegeben und in den Bekenntnisschriften der evangelisch-lutherischen Kirche bezeugt ist, vornehmlich in der unveränderten Augsburgischen Konfession und im Kleinen Katechismus Martin Luthers...“

<sup>3</sup> Die Barmer theologische Erklärung gehört zu den grundlegenden Bestimmungen der Verfassung der Ev.-luth. Landeskirche in Braunschweig.

<sup>4</sup> Peter Brunner, Vom Amt des Bischofs, in: Pro Ecclesia, Gesammelte Aufsätze zur dogmatischen Theologie, Berlin u. Hamburg 1962, S. 240.

Fundament der Kirche. Im ausgesprochenen Wort (Predigt) und dessen leiblich erfahrbaren Gestalt (Sakrament) ergeht der Zuspruch des Evangeliums, der den Heiligen Geist dem schenkt, der sich für das Wort Gottes aufschließen lässt, es hört und auf es hört. Die entscheidende Relation ist die von Wort und Glaube<sup>5</sup>, weil durch sie Kirche als Kirche, als Gemeinschaft der Glaubenden konstituiert wird. Weil Glaube allein aus dem Hören aufs Wort kommt, ist die Kommunikation der Glaubenswahrheit aller Glaubenden miteinander das konstitutive Geschehen von Kirche im Geiste des allgemeinen Priestertums aller Glaubenden. Mit dieser Kommunikation der Glaubenswahrheit ist im weitesten Sinn gemeint, sein Leben in der Gemeinschaft der Kirche aus Glauben zu leben.

Daraus ergibt sich ein entscheidendes Kriterium für Leitung in der Kirche: Diese ist primär eine theologische Aufgabe, die in der Verantwortung aller Getauften und Glaubenden steht, nämlich zu gewährleisten, dass die Kommunikation der Glaubenswahrheit im Reden und Handeln die erkennbare Mitte der kirchlichen Aktivitäten ist und bleibt und nicht durch Anderes verwässert wird. Diese Mitte ist der aus dem Hören auf das Wort Gottes kommende und ans Wort bleibend gebundene Geist, der alle Glaubenden miteinander verbindet, der die Einheit in der Vielfalt, der individuellen Pluralität gewährleistet.

Zum Amt des Wortes ist jeder Getaufte ermächtigt und verpflichtet (vgl. 1.Petr. 2,9f). Wenn das Augsburger Bekenntnis in Artikel 5 davon spricht, dass Gott das Predigtamt „eingesetzt“ hat<sup>6</sup>, dann gilt dies ganz allgemein für jeden Christen, denn vom ordinationsgebundenen Amt wird erst viel später in Artikel 14 gesprochen. „Eingesetzt“ aber heißt, das Amt des Wortes (ministerium verbi) ist von Gott gewollt und damit nach göttlichem Recht (iure divino) gegeben. Dies bedeutet, dass es in keinem Fall im menschlichen Ermessen (iure humano) liegt, dieses Hauptkriterium der Konstitution von Kirche zu verwässern. Am ministerium verbi ist unbedingt und unter allen Umständen festzuhalten. Die Aufsicht (Episkopat) über diese Mitte ist verbindliches Leitungsamt in der Kirche für die Kirche als grundsätzliche Pflicht aller Christen. Dabei kommt es darauf an, dass der Dienst am Wort als Weitergeben – und als nichts anderes - gestaltet wird. Die Gabe Gottes will allein weitergegeben werden. Gottes Handeln in Christus, das dem Menschen die Rechtfertigung zuspricht, erfährt der Mensch rein passiv.

---

<sup>5</sup> Gerhard Ebeling hat seine begleitenden Arbeiten zur systematischen Theologie in 4 Bänden unter dem Titel „Wort und Glaube“ veröffentlicht.

<sup>6</sup> CA 5: „Solchen Glauben zu erlangen, hat Gott das Predigtamt eingesetzt, das Evangelium und die Sakramente gegeben, durch die er als durch Mittel den Heiligen Geist gibt ...“

### **3. Gesetz und Evangelium**

Martin Luther sagt in seiner Auslegung des Galaterbriefes: „Wer darum das Evangelium und das Gesetz gut zu unterscheiden weiß, sage Gott Dank und wisse, dass er ein Theologe ist. ... So aber sind sie zu unterscheiden, dass du das Evangelium in den Himmel setzest, das Gesetz aber auf die Erde, dass du die Gerechtigkeit des Evangelium himmlisch und göttlich nennst, die Gesetzesgerechtigkeit aber irdisch und menschlich ...“<sup>7</sup> Unterscheiden heißt, nicht voneinander isolieren und trennen, aber auch nicht vermischen, sondern die Unterschiedenen in ihrem spannungsvollen Zusammenwirken erfahren und erfassen.

Das ständige Unterscheiden von Gesetz und Evangelium – als Folge der Rechtfertigungslehre - macht den Lebensnerv der Kirche aus. Darum hat Leitung in der Kirche die Aufgabe, diesen Lebensnerv am Leben zu halten. Das Vollzugsgeschehen von Kirche bedarf der Leitung als „Einübung im Christentum“<sup>8</sup>, gewissermaßen als Gehhilfen auf der Gratwanderung zwischen Gesetzlichkeit und Libertinismus. Kirche als Gemeinschaft der Glaubenden ist und bleibt die Gemeinschaft derer, die sich in der Freiheit des neuen Seins zum alten Sein verhalten. Deshalb darf der Anspruch des neuen Seins in der Kirche weder über- noch unterfordert werden.

### **III. Kirchenleitung als Theologie**

Mit den Hinweisen auf „Zuspruch und Anspruch“, auf „Rechtfertigung“ und „Gesetz und Evangelium“ soll deutlich werden, dass die Kirche ein Leitungshandeln nötig hat, das sich an Regeln hält, die keinesfalls beliebig sind, sondern aus der theologischen Verantwortung des Evangeliums resultieren. Diese Regeln sind keine starren Gesetzes-Sätze, aus denen man Verhaltensweisen nur zu deduzieren braucht, sondern sind bewährte Regulativa, die jeweils neu zur Lebensgestaltung und Urteilsbildung „eingeübt“ werden. Daran hat jeder Christ gleiches Recht. Ausgangspunkt ist die reformatorische Grundrelation von Wort und Glaube, weil Glaube aus dem Hören auf Gottes Wort in Christus kommt. Kirchenleitung ist daran zu messen, ob und wie sich ihr Leitungshandeln aus der theologischen Verantwortung entfaltet.

---

<sup>7</sup> Martin Luther, Der Galaterbrief, Vorlesung von 1531, hrsg. Von Hermann Kleinknecht, Studienausgabe, Göttingen 1980, S.80. WA 40 I, 207.

<sup>8</sup> So der Titel einer Schrift von Sören Kierkegaard.

„Kirchenleitung ist bis in Verwaltungsfragen hinein nur möglich in genuin theologischer Verantwortung, aus der Erkenntnis, die zum Bekennen führt und somit nichts Geringeres als verbindliche Lehre der Kirche im Vollzuge ist.“<sup>9</sup>

Leitung in der Kirche muss unbedingt und unter allen Umständen theologisch verantwortet werden, sonst ist sie keine Kirchenleitung. Wenn sie nicht primär theologisch ist, wird keine Strukturveränderung, Organisationsentwicklung und Personalentwicklung etwas nachhaltig bewegen und verändern können.<sup>10</sup> Allerdings müssen Organisation und Struktur der Kirche, ihre äußere Gestalt, immer wieder reformiert werden, weil auch der Dienst am Wort sich geschichtlich im Werden vollzieht. Deshalb wäre es fatal, wenn sich die Verwaltung gegenüber dem theologisch verantworteten Dienst am Wort im Sinne einer missverstandenen Zwei-Reiche-Lehre als getrennter geistlicher und weltlicher Bereiche verselbständigte. Recht, Macht und Verwaltung dienen dem Dienst am Wort. Kirche ist so kein herrschaftsfreier Raum, es gibt ein vor- und nachgeordnet, das aber im Sinn des „Dienstes“ als Zuordnung verstanden sein will.

## **1. Die Notwendigkeit des bischöflichen Amtes**

Die theologische Aufgabe in jeder Gemeinde, Dekanat, Propstei, Landeskirche besteht also in einem Achthaben als episkopaler Sorge für die Ausrichtung aller kirchlichen Aktivitäten vom Verkündigungsauftrag her und auf ihn hin.

Während der Glaube allein am Wort Gottes hängt, ist das Leben aus dem Glauben zwar eine praktisch notwendige Forderung, die sich aber in der Freiheit durch die Vielfalt der Liebe zum Nächsten variabel gestaltet. Aus dem Glauben das Leben zu gestalten ist also auch eine Notwendigkeit, denn der Glaube muss das Leben bestimmen, sonst ist er tot und gerade kein Glaube.

Es kommt also darauf an, in den Gemeinden, Propsteien, Superintendenturen, Landeskirchen diese Doppelstruktur notwendigen Leitungshandelns zu unterscheiden, aber nicht zu trennen.<sup>11</sup>

Zugleich ist für die Gemeindeentwicklung zu sorgen, sind nötige Reformen anzustoßen, ist in Ermüdungen Mut zu machen und in Bedrängnissen und Nöten zu trösten.

---

<sup>9</sup> Gerhard Sauter, Kirchenleitung, in: Zugänge zur Dogmatik, Göttingen 1998, S. 215.

<sup>10</sup> Im Gegenteil: Strukturveränderungen und Organisations- und Personalentwicklungen, die nicht unter diesem Anspruch gestaltet werden, bergen die Gefahr in sich, Ideologien, die ihren Konzepten zu Grunde liegen, unbesehen in der Kirche heimisch werden zu lassen.

<sup>11</sup> Die doppelte Notwendigkeit personell zu trennen, etwa durch das Amt eines Spirituals und eines Regens, ist eine Möglichkeit, die aber die Schwierigkeit hat, dass beide Funktionen eng ineinander verflochten sind und gerade in dieser Verflochtenheit gehandhabt werden müssen.

## **2. Kirchenleitung ist Theologie im Vollzug**

Ich schließe diesen Abschnitt mit einem längeren Verweis auf einen Text von Hans-Jürgen Thomann aus dem Jahre 1989.

Es ist deutlich, dass Leitung niemals Herrschaft sein darf, aber immer Macht beinhaltet: Es ist die Macht des Verbenden, des Suchenden, der zum Gespräch über Konflikte und Überzeugungsverschiedenheiten einlädt. Es ist gegebenenfalls auch die Macht des Ohnmächtigen, der nun möglich existenziell darauf vertraut, dass Gott mittels des heiligen Geistes und nicht durch Mehrheitsentscheidungen Erlasse oder andere bürokratische Maßnahmen sein Volk leitet, gegebenenfalls auch durch Irrungen und Wirrungen hindurch. Insofern ist Kirchenleitung der Ernst von Vollzug von Theologie und so ein Werk des Glaubens.

### Zusammenfassung

1. Ein gültiger Handlungswille kann in der Kirche nicht in der Form von Durchsetzung eines Einzel- oder Gruppenwillens zustande kommen (Herrschaft), sondern entsteht „sine vi humana, sed verbo divini“, das heißt durch das Gespräch über das kirchengründende Wort, wie es facettenreich in der Heiligen Schrift überliefert ist.
2. Die Ordnung in der Kirche braucht Leitlinien, die gemeinsam anerkannte Grenzen bezeichnen, die nicht perfektionistisch ausgebaut und für die Ewigkeit formuliert sind. Sie müssen Freiräume gewähren und sichtbar machen.
3. Nur wenn Grenzüberschreitungen dauerhaft und hartnäckig als richtig erklärt werden oder wenn Gesprächspartner das Gespräch über der geöffneten Bibel verweigern, muss eine leitende Instanz konservativ handeln.
4. Kirchenleitendes Handeln wird in einem Gesprächsprozess mit Streitenden zwischen Wesentlichen und Unwesentlichem unterscheiden und Starke und Schwache in einen Prozess der Versöhnung bitten.
5. Kirchenleitung bedeutet Verzicht auf billige, schnelle Entscheidungen zu Gunsten eines gelassenen Vertrauens auf die versöhnende Kraft des Evangeliums. Kirchenleitung wird gegebenenfalls auch geforderte Entscheidungen nicht fällen und diese Verweigerung begründen. Das ist selbst

ein Entscheidungsvorgang, der aber nicht zum taktischen „Auf Eis legen“ degenerieren darf.

6. Kirchenleitung ist ein katalysatorisches Handeln, das Einheit nicht schafft, sondern die geglaubte Einheit voraussetzt und davon ausgeht, dass der Kompromiss, bzw. der Konsens den Geist dokumentiert, der den Christen als wanderndem Gottesvolk außerhalb des verheißenen Landes zugesagt ist.<sup>12</sup>

#### **IV. Anmerkungen zur Praxis geistlichen Leitens**

Dem Dekan/der Dekanin/Propst/Superintendent ist eine Doppelfunktion zugewiesen: einmal ist er/sie vom Dekanat/Kirchenkreis beauftragt, die Gemeinden zu besuchen und die Seelsorge an den Pfarren/Pfarrerinnen wahrzunehmen, zum anderen ist er/sie Beauftragter der Kirchenleitung im Dekanat/Kirchenkreis.

#### **In der ersten Funktion hat er/sie unter anderem die Aufgabe**

- der Sorge für die Einhaltung der gesamtkirchlichen Ordnung, insbesondere in bekenntnismäßigen und gottesdienstlichen Fragen
- der Beratung der Gemeinden
- der Zurüstung der Kirchenvorsteher und Kirchenvorsteherinnen sowie Förderung der Arbeitsgemeinschaften, Werke und Verbände im Dekanat
- der Abhaltung von Pfarrkonferenzen
- der Förderung und Beratung des Nachwuchses für den kirchlichen Dienst

#### **im zweiten Aufgabenbereich obliegen ihm/ihr unter anderem**

- die allgemeine Dienstaufsicht über die Pfarrer/Pfarrerinnen
- die Vakanz- und Vertretungsregelung (Krankheitsfälle)
- die Urlaubserteilung für Pfarrer/Pfarrerinnen
- die Leitung der Pfarrwahlen
- die Vermittlung des pfarramtlichen und gemeindlichen Dienstverkehrs mit der Kirchenleitung
- die Wahrnehmung von besonderen Aufträgen der Kirchenleitung
- Visitationen im Auftrag des Bischofs

Um diese Aufgaben auszuführen ist Leitungswollen und –können nötig.

---

<sup>12</sup> Hans-Jürgen Thomann, Versöhnende Verschiedenheit, in: Dt. Pfarrerblatt 1989, 487 f

Dabei gilt grundsätzlich: Kirche ist eine Gemeinschaft von Schwestern und Brüdern, in der Christen gleichwertig zusammenwirken. Unterschiede folgen allein aus den verschiedenen Gaben und Aufgaben.

Denn mit Barmen IV: "Die verschiedenen Ämter begründen keine Herrschaft der einen über die anderen, sondern die Ausübung des der ganzen Gemeinde anvertrauten und befohlenen Dienstes."

### **1. Die nötige Ambivalenz<sup>13</sup>**

Bei ihrer Ausübung stehen Gespräch, Rat, Mahnung, Visitation im Vordergrund. Weniger deutlich ist in der Kirche die Neigung, kraftvoll zu führen, Autorität einzusetzen, Gespräche auf Entscheidungen hinzulenken und unmissverständlich Ja oder Nein zu sagen, erkennbar. Zwischen Amtsgewalt und Liebe, Entscheidungs-Müssen und geschwisterlichem Gespräch wird als eine schwer zu überbrückende Spannung empfunden. Mit dieser Spannung müssen "Leitungsmenschen" leben. Wer dies nicht kann, eignet sich nicht für ein kirchenleitendes Amt. Leitung darf sich nicht um jeden Preis abhängig machen von Gespräch und Konsens. Ohne den Willen zur Entscheidung ist wirksames kirchenleitendes Handeln nicht möglich. Das Gespräch will gepflegt, aber zugleich wollen Führungstechniken geübt und Führungsqualitäten bewiesen werden.

### **2. Geschwisterliche Leitung**

Ohne geschwisterlichen Geist verkommt kirchenleitendes Handeln, aber Geschwisterlichkeit ersetzt nicht Leitung.

### **3. Distanz**

Kirchenleitendes Handeln verlangt Distanz. Das Wort des Apostels Paulus, er sei den Juden ein Jude, und den Griechen ein Grieche (1. Kor 9,19ff) ist kein Freibrief für Kumpelhaftigkeit. Geschwisterlichkeit und Distanz schließen sich nicht aus. Mangelnder Anstand kann Geschwisterlichkeit gefährden. Viele Gemeindeglieder verlassen die Kirche enttäuscht, weil sie die gesuchte Geborgenheit nicht finden. Diese Geborgenheit ist nicht etwa dort größer, wo man rundherum schulterklopfend Du sagst. Distanzlosigkeit stößt diejenigen ab, die sich so nicht vereinnahmen lassen wollen, und sperrt diejenigen aus, die sich zögernd nähern.

---

<sup>13</sup> nach Georg Flor, Anmerkungen zu kirchenleitendem Handeln, 1985

#### **4. Repräsentanz**

Kirchenleitendes Handeln verlangt angemessene Repräsentanz gegenüber der Öffentlichkeit. Gelingende Repräsentanz hat auch mit Stil zu tun.

#### **5. Zeit**

Kirchenleitung braucht Zeit. Wer leitet, braucht Muße. Wir brauchen inspirierende Zukunftsvorstellungen, die uns vor fatalistischer Hinnahme unserer Prognose bewahren, die unserem Planen Horizont und unserer Frömmigkeit Frische verleihen. Zurückhaltung bei der Übernahme zusätzlicher Ämter. Denn Hauptzeiträuber sind Sitzungen. "Unser Pfarrer kommt nicht, wenn man ihn zur Seelsorge ruft. Er ist immer in einer Sitzung", sagen die Leute in Graham Greenes "Honorarkonsul". Schreibtische und Kalender lassen sich durch Delegation entlasten.

#### **6. Kirchenleitung und Güte**

Kirchenleitung neigt dazu, im Umgang mit allen Milde zu üben, alles zum Besten zu kehren, Fehler weitmöglichst zu begreifen, niemandem wehzutun. Das alles ist begreiflich, niemand soll liebevollen Umgang abwerten. "Ein Abglanz göttlicher Güte tut dem kirchlichen Alltag gut".

Nur - kirchenleitendes Handeln muss verlässlich bleiben, getroffene Entscheidungen dürfen nicht unter dem ständigen Vorbehalt der Rücknahme stehen. Verstehendes Nachsehen kann verhindern, Fehlentwicklungen aufzufangen, solange die noch relativ schmerzlos möglich ist.

Güte kann sich durch Zögern in ihr Gegenteil verwandeln. Milde kann verdecken, dass auch in der Kirche Verantwortung und Einstehen für Fehler keine Fremdwörter sein dürfen. Die Kirche schuldet den Ordinierten besondere Fürsorge. Dennoch fragt sich, ob die gegenüber einem Pfarrer geübte Fürsorge immer in angemessenem Verhältnis steht zum Einsatz etwa für einen Küster, der auch seine Bürde hat. Von dem, was eine Gemeinde durch allzu nachsichtigen Umgang mit ihrem Pfarrer gelegentlich zugemutet wird, will ich gar nicht reden.

#### **7. Konflikt und Kompromiss**

Konflikte sind der Kirche nicht fremd. Sie verlangen von den Leitenden immer wieder "Frieden zu stiften. Die dreistufige Verfahrensregel des Matthäus (18,15-18) ist

immer noch aktuell: Vieraugengespräch, Gespräch unter zwei bis drei Zeugen, Gespräch in der Gemeinde - wird häufig missachtet.

Kirchenleitendes Handeln soll über allem Streit den Zusammenhalt stärken, Einheit wahren.

## **8. Geistliche Leitung**

Kirchenleitung verfehlt ihren Auftrag, wenn sie die Meinungsvielfalt in der Kirche lediglich verwaltet und moderiert und für Ausgewogenheit sorgt. Sie verfehlt ihren Auftrag auch, wenn sie in keiner Weise um den Konsens und um Integration bemüht ist. Geistliche Kirchenleitung orientiert sich an der Predigt und sorgt zugleich durch das theologische Gespräch, das immer einen Teil der Sitzungen ausmachen muss dafür, dass die Predigt orientierend bleibt.

## **Anlage 1**

Vorenthalten möchte ich Ihnen nicht die **15 Grundregeln der Motivation**, die Klaus Douglass in seinem Büchlein „Motivieren“, Wuppertal, 2001, 69ff – eine Frucht seiner Zusammenarbeit mit Jürgen Höller - zusammengestellt hat:

1. Handeln Sie aus Liebe
2. Geben Sie den Menschen eine Vision
3. Zeigen Sie Begeisterung
4. Lächeln Sie

5. Strahlen Sie Zuversicht und Stärke aus
6. Seien Sie offen und authentisch
7. Setzen Sie Menschen frei
8. Stellen Sie sich ein gutes Team zusammen
9. Schaffen Sie Raum für Vielfalt und Individualität
10. Lassen Sie die Menschen das machen, was Sie gut können
11. Fordern Sie zur Qualität heraus
12. Bauen Sie Menschen auf, wo Sie nur können

### **Regel 12: Bauen Sie Menschen auf, wo Sie nur können**

Ein Motivator muss Menschen aufbauen können. Er muss unserer Kultur etwas entgegensetzen, in der eher kritisiert als gelobt, eher negativ als positiv geredet und dem Menschen eher die Flügel gestutzt werden, statt dass man ihm welche verleiht. Die Menschen hungern geradezu nach Worten des Lobes, der Ermutigung und der Auferbauung.

Mark Twain hat einmal gesagt, von einem guten Kompliment könne er zwei Monate lang leben. Ich kann das nur bedingt nachvollziehen. Lob hat bei mir eine sehr schnell verblässende Wirkung, während sich die Halbwertszeit einer *kritischen* Bemerkung tatsächlich über Wochen und Monate, manchmal sogar über Jahre hinweg erstreckt. Und ich denke, vielen von uns geht es ähnlich. Die Anzahl der Negativbotschaften, die wir über uns selbst hören (und uns selbst über uns sagen), übersteigt die der positiven um mindestens das Zehnfache. So viele Komplimente kann man uns gar nicht machen, wie wir eigentlich bräuchten, um das zu kompensieren. Wir alle stehen hier in der Verantwortung, ob sich durch uns in dieser Welt die Anzahl der Positivbotschaften oder der Negativbotschaften vermehrt.

Je stärker ein Mensch aber die Kunst beherrscht, andere aufzubauen und zu beflügeln, desto besser sind auch seine motivatorischen Fähigkeiten. Darum machen Sie es sich zur Aufgabe, machen Sie sich einen Sport daraus, andere Menschen aufzubauen, zu ermutigen, zu loben, gut über sie zu reden. Sie werden von diesen Menschen im Gegenzug erstaunliche Leistungen sehen.

Versuchen Sie es wie folgt:

- a. Wenn irgend möglich, vermeiden Sie negatives Reden: Ironie, Kritik (sie ist viel seltener nötig, als wir oftmals glauben), verächtliches Reden, zur Schau

gestellten Pessimismus, verbales Suhlen in Problemen, Tratsch und Ähnliches mehr. Beginnen Sie stattdessen möglichst viele Sätze mit einer positiven Bemerkung wie: »Es gefällt mir...«, »Es ist schön...«, »Ich freue mich ...«, »Es ist super, dass ...« usw.

- b. Wenn Sie etwas Positives über einen Menschen denken, sagen Sie es. Davon, dass Sie es lediglich denken, hat er nicht viel. Wenn Sie es aussprechen, macht es für ihn vielleicht den Unterschied zwischen einem trüben und einem sonnigen Tag.
- c. Loben Sie ehrlich. Es geht nicht um ein taktisches, sondern um ein aufrichtiges Lob. Wenn Sie bekannt dafür werden, dass Sie jeden Mist loben, wird kein Mensch mehr etwas auf Ihre Worte geben. Loben Sie nur, was wirklich lobenswert ist. Davon gibt es allerdings genug in Ihrem Umfeld. Sie brauchen nur die Augen aufzumachen.
- d. Loben Sie sofort. Zum einen, weil es dann am stärksten wirkt. Zum anderen, weil Sie es auf diese Weise nicht vergessen.
- e. Loben Sie in Gegenwart Dritter. Wenn wir Menschen loben, tut ihnen das gut. Wenn wir sie vor anderen loben, tut ihnen das sogar noch besser (auch wenn sie so tun, als — wäre ihnen das peinlich). Wenn wir sie vor anderen loben, ohne dass sie selbst anwesend sind, tut ihnen das ebenfalls gut, denn diese Menschen denken dann positiver über den derart Gelobten.

13. Hören Sie hin, was die Menschen zu sagen haben

14. Gehen Sie positiv mit Fehlern und Enttäuschungen um

15. Riskieren Sie etwas.