

Führung braucht Fähigkeiten - auch in der Kirche

Gedanken zum Anforderungsprofil kirchlicher Führungskräfte

Klaus Pfeffer, Generalvikar des Bistums Essen

1. Persönliche Vorbemerkungen

Ein Blick auf meine eigene Berufsbiografie deckt die Problematik auf, die nach wie vor kirchliche Realität bestimmt: Seit mehr als 28 Jahren bin ich als Priester tätig und habe in dieser Zeit viele Aufgaben wahrgenommen, die seelsorgliche, spirituelle und theologische Kenntnisse und Fähigkeiten voraussetzten. Zugleich hatte ich allerdings von Beginn an Führungsaufgaben wahrzunehmen, die im Laufe der Jahre zunehmend anspruchsvoller wurden. Allerdings waren weder im Studium, noch in meinem berufsbegleitenden offiziellen Fortbildungsprogramm Leitungs- und Führungsfragen ein Thema. Ganz im Gegenteil: Ich brauchte vor knapp zwanzig Jahren eine besondere Genehmigung, um nach der Übernahme einer größeren Leitungsaufgabe auf Diözesanebene an einer Fortbildung unter der Überschrift „Führen und Leiten“ teilzunehmen. Diese Fortbildung war nur für sogenannte „Laien“ im kirchlichen Verwaltungsdienst vorgesehen – Priester schienen offenbar keine besondere Qualifizierung in Führungsfragen nötig zu haben. Glücklicherweise ermöglichte mir mein damaliger Vorgesetzter die Teilnahme an dieser Maßnahme. Es war für mich ein Glücksfall, weil ich damals mit Organisationswissenschaft, mit Führungstheorie und –praxis in Berührung kam und schnell erkannte, wie sehr mir diese Art der Reflexion, mit extrem schwierigen und konfliktreichen Management-Problemen umzugehen. Ich war immerhin Chef einer Einrichtung mit rund 30 Mitarbeitenden – in meiner Ausbildung hatte ich jedoch nichts dazu gelernt, wie ich ein kleines mittelständisches Unternehmen führen sollte. Ich fürchte, dass wir auch heute noch in der Kirche Menschen Führungsaufgaben übertragen, ohne ihnen das nötige praktische und theoretische Wissen dazu vermittelt zu haben.

2. Diagnose eines Defizits an Führungsprofessionalität in der Kirche

Es gibt ein erhebliches Defizit hinsichtlich der Professionalität kirchlichen Führungspersonals – und dies gilt in besonderer Weise für Diakone, Priester und Bischöfe, die aufgrund ihrer Weihe eine Führungsaufgabe wahrzunehmen haben. Es mangelt an der Einsicht, dass Führung und Steuerung von Organisationen konkrete Kompetenzen und Fähigkeiten voraussetzen, die erlernt werden müssen und die einer ständigen Reflexion bedürfen.

Dieses Defizit hängt damit zusammen, dass Kirche zu wenig als menschliche Organisation verstanden wird, sondern theologisch-spirituell überhöht wird als eine „geistliche Größe“, in der andere Maßstäbe gelten als in gewöhnlichen Organisationen. Dies führt zu Vorbehalten gegenüber management-wissenschaftlicher Expertise. Ausgeblendet wird, dass Kirche aufgrund ihres religiösen Anspruchs eine paradoxe Organisation ist: Natürlich ist sie aus theologisch-spiritueller Perspektive eine geistliche Größe, insofern sie auf religiösen Quellen beruht und auf transzendente, göttliche Impulse vertraut. Ihre sakramentale Struktur bringt das zum Ausdruck – und nicht zuletzt soll das Weiheamt die beständige Gegenwart Christi und die Rückbindung zu Christus repräsentieren und symbolisieren. Aber: Die Kirche ist und bleibt zugleich „nur“ eine menschliche Organisation, die all den Mustern und Regeln unterliegt, die überall wirken und gelten, wo Menschen sich organisieren. Dies führt zu Widersprüchen und Paradoxien, von denen Führungskräfte in der Kirche wissen müssen. Darum brauchen sie Kenntnisse darüber, wie Organisationen „funktionieren“, wie sie gesteuert werden können und wie die Paradoxie zwischen profaner und sakraler Dimension in Balance gehalten werden kann.

3. Besondere Gefahren des Weiheamtes

Meine Diagnose gilt in besonderer Weise für alle Träger eines Weiheamtes. Das Weihesakrament verführt mit seinem überhöhten Anspruch zu der Annahme, theologisches Wissen, spirituelle Kompetenz sowie theologische und lehramtliche Zuschreibungen reichten aus, um in kompetenter Weise Führung wahrzunehmen. Das ist jedoch nicht der Fall. Hermann Stenger hat schon vor vielen Jahrzehnten auf die Gefahren hingewiesen, wenn einer Person eine Führungsaufgabe übertragen wird, ohne dass sie über die dafür notwendigen Fähigkeiten und Kompetenzen verfügt: Eine pastorale Kompetenz gründet sich zwar einerseits in einer „ekklesial vermittelten Zuständigkeitskompetenz“, benötigt aber andererseits unbedingt auch eine je „individuell zu erwerbende Fähigkeitskompetenz“.¹ Unabhängig von der Frage der Verknüpfung des Weiheamtes mit der Leitungsvollmacht in der Kirche darf es also keinen Zweifel daran geben, dass eine umfassende humanwissenschaftliche Qualifizierung jener Personen geboten ist, die eine Führungs- und Leitungsaufgabe wahrnehmen. Viele Vorarbeiten sind hier in den zurückliegenden Jahren geleistet worden, die organisations- und managementwissenschaftliche Kenntnisse mit Theologie und Kirche in Verbindung gebracht haben. Sie bedürfen dringend einer Fortführung.²

Die Defizite hinsichtlich der humanwissenschaftlichen Expertise für die Steuerung und das Management kirchlicher Organisation zeigen sich in vielfältigen Symptomen, auf die insbesondere Bernd Halfar und Andrea Borger in einer ökumenisch angelegten Studie aufmerksam gemacht haben.³ Sie bemängeln eine hohe Unübersichtlichkeit und Unklarheit kirchlicher Strukturen. „Die Kirche“ ist keineswegs ein „monolithischer Block“, der hierarchisch eindeutig „durchregiert“ wird. Ganz im Gegenteil: Es gibt eine Vielzahl strukturell einerseits eigenständiger

¹ Vgl. Hermann Stenger: Eignung für die Berufe der Kirche. Freiburg 1988.

² Herausragend waren hier die Arbeiten, die Norbert Schuster u.a. angestoßen haben: Vgl. Norbert Schuster: Management und Theologie. Führen und Lewiten als spirituelle und theologische Kompetenz. Freiburg 2008.

³ Bernd Halfar; Andrea Borger: Kirchenmanagement. Baden-Baden 2007, hier 31 ff.

Organisationen, die aber andererseits finanziell und kirchenaufsichtlich miteinander in Abhängigkeitsverhältnissen verstrickt sind. Oft ist nicht klar, welche Strukturen, Verfahrenswege und Standards gelten; informelle „Neben-Strukturen“ sind meist wirksamer als formal bestehende Strukturen. Führungskräfte agieren häufig nach Gefühl oder persönlichem Interesse. Darum ist auch schwer zu durchschauen, wie Entscheidungen zustande kommen, wer sie trifft, wie sie umgesetzt und wie sie hinsichtlich ihrer Wirkungen überprüft werden.

Halfar und Borger kritisieren eine „defensiv-diffuse Führungskultur“, die mit einer „Veränderungsresistenz“ auf allen Ebenen einher geht. Als Kernproblem diagnostizieren sie ein Defizit in der „Wirksamkeit und Verbindlichkeit“ der Führung und Steuerung. Kirchliches Handeln erweckt den Eindruck einer „programmierten Wirkungslosigkeit“ (Doppler), weil Entscheidungen entweder verschleppt oder deren Umsetzung kaum verfolgt und selten kontrolliert wird: „Es wird sehr viel diskutiert in der Kirche, man diskutiert auch Gleiches an unterschiedlichen Orten und Ebenen, manche Themen kreisen in unendlichen Umlaufbahnen um die Tagesordnungen; und der Verdacht bleibt; dass eine Triebfeder dieser kollektiven Diskussionen durch die Sorge um die Übernahme personeller Verantwortung immer wieder aufgezogen wird, so dass die relative Unverbindlichkeit einer kollektiven Gremienverantwortung gerne auch mehrfach hergestellt wird.“⁴

Was hier angedeutet wird, verweist auf eine Vielzahl von Führungsproblemen: Eine ausgeprägte Scheu, persönliche Verantwortung zu übernehmen; eine Tendenz zu Unverbindlichkeit und Unklarheit; eine Vermeidung bzw. Verdrängung von Konflikten; ein Verzicht auf Ziel- und Prioritätensetzungen sowie „ein systematisches Desinteresse an Wirkungen“⁵. Zwar sind ehrenamtliche wie hauptberufliche Mitarbeitende in kirchlichen Organisationen enorm beschäftigt und teilweise auch

⁴ Ebd.

⁵ Ebd., 52.

überlastet – aber dies scheint vor allem darin begründet zu sein, dass eine strategische Steuerung der vielfältigen Aktivitäten nicht stattfindet.

Eine erneuerte Organisationskultur in der Kirche braucht also dringend eine zielgerichtete und wirksame Steuerung. Dafür wiederum ist ein professionelles Management erforderlich – verbunden mit der grundsätzlichen inneren Haltung bei Führungskräften und Mitarbeitenden, etwas Gemeinsames zu wollen und sich etwas Größerem unterzuordnen. Professionelles Management zielt auf eine Kultur der Gemeinsamkeit, die „das egozentrische Einzelkämpfertum verabschiedet“⁶, das im kirchlichen Bereich weit verbreitet ist. Nicht die Interessen und Leistungen einzelner Personen oder einzelner Gruppen dürfen im Vordergrund stehen, sondern gemeinsame Haltungen, Überzeugungen und Ziele, die der jeweiligen Organisation und der Kirche als Ganze dienen. Dafür braucht es klare Organisationsstrukturen mit Regeln der Zielentwicklung und –vereinbarung. Und es braucht verbindliche Richtungsentscheidungen, die in eine wirksame Umsetzung überführt werden.⁷ Das schließt Partizipation aller Mitarbeitenden nicht aus, verlangt aber die Überzeugung, einer gemeinsamen „größeren Sache“ zu dienen.

4. Prinzipielle Fähigkeiten für kirchliche Führungskräfte

Klaus Doppler⁸ versteht Führung als eine Funktion, „die je nach akuter Herausforderung, eigener Haltung, gesellschaftlichem Kontext und vorhandenen Fähigkeiten unterschiedlich verstanden und wahrgenommen werden kann“⁹. Darum gibt es kein Patentrezept, wie Führung in kirchlichen Organisationen zu vollziehen ist, wohl aber ist klar, dass auf alte Ordnungen heldenhafter hierarchischer Führung in der heutigen digitalisierten, pluralisierten und globalisierten Welt nicht mehr

⁶ Ebd., 89.

⁷ Vgl. ebd., 78.

⁸ Klaus Doppler, Christoph Lauterburg: Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten. 13. akt. u. erw. Auflage 2014. Eine aktuelle Zusammenfassung seiner Überlegungen zur Führung findet sich hier: Klaus Doppler: Führen in Zeiten permanenter Veränderungen. In: Corinna von der Au (Hg.): Führung im Zeitalter von Veränderung und Diversity. Wiesbaden 2017, 39-58.

⁹ Ebd., 57.

zurückgegriffen werden darf. Organisationen sind einem permanenten Veränderungsdruck ausgesetzt, den ein „Chef“ allein kann gar nicht überblicken und bewältigen kann. Längst ist in kirchlichen Organisationen tagtäglich zu spüren, wie sehr die vielfältigen Veränderungsprozesse innerhalb wie außerhalb des je eigenen Bereiches den Bestand der Organisation gefährden. Doppler plädiert deshalb für ein Führungsverständnis, das sich flexibel zeigt und „je nach Bedarf von unterschiedlichen Beteiligten in unterschiedlichen Formen wahrgenommen werden kann“.¹⁰

Klarheit und strategische Zielorientierung in der Steuerung bedeuten also keinesfalls eine Rückkehr zu einem radikal hierarchischen Konzept kirchlicher Führung, sondern eine Hinwendung zu ganzheitlichen, abwägenden, strategischen Haltung. In dieser Haltung gilt es, eine kirchliche Organisation im Zusammenhang mit den komplexen Einflüssen von Innen und von Außen zu betrachten – und auf einfache Diagnosen, Bewertungen und Prognosen zu verzichten. Auch die Kirche und ihre Organisationen können heute nur noch flexibel und partizipativ geführt werden – und mit der Einsicht, „dass, solange das Umfeld in Bewegung ist, die Entwicklung nie einen stabilen Endzustand erreichen kann“.¹¹ Es gibt auch für die Kirche keine ruhigen Zeiten mehr, die einen stabilen Zustand ermöglichen. Das sollte aber nicht beunruhigen. Das neutestamentliche Bild von der Gemeinde Jesu, die in stürmischer See auf einem schwankenden Boot ihren Weg finden muss, erinnert jedenfalls daran, dass ruhige Zeiten niemals der Normalzustand im Leben eines Christen sind.

Führungskompetenz in permanent unsicheren und veränderlichen Zeiten hat also viel mit strategischer Kompetenz zu tun. Mit Strategie ist eine langfristige Zielperspektive gemeint, die die Existenz einer Organisation inhaltlich begründet und dauerhaft sichert. Die jeweils höchste Leitungsebene ist für eine solche Strategie verantwortlich. Sie ist gut beraten, bei der Strategieentwicklung die wichtigsten

¹⁰ Ebd., 57

¹¹ Ebd., 49.

„Stakeholder“ zu beteiligen, aber sie muss letztlich entscheiden und vorgeben, wohin das „Kirchenschiff“ zu steuern ist. Die Ziele der jeweiligen Mitarbeitenden wiederum leiten sich aus der Strategie ab – und müssen auf den unterschiedlichen Ebenen durch die Führungskräfte mit ihren Mitarbeitenden entwickelt und verbindlich festgelegt werden.

Was hier nur angedeutet werden kann, verweist auf sehr komplexe, anspruchsvolle Fähigkeiten, über die Führungskräfte verfügen müssen.

Im Bistum Essen haben wir dazu vor einigen Jahren Führungsprinzipien formuliert, um solche Fähigkeiten zu konkretisieren. Diese Prinzipien sollten Grundlage sein für die kritische Selbstreflexion von Führungskräften – und sie sollten dabei helfen, Maßnahmen zur Qualifizierung und Weiterbildung von Führungskräften zu entwickeln. Die damals formulierten Prinzipien entfalte ich hier auf dem Hintergrund meiner Erfahrungen weiter.

a) Reflexions- und Entwicklungsfähigkeit

Wer Menschen und Organisationen führen will, muss sich selbst führen können und benötigt dafür die Bereitschaft und Fähigkeit, sich selbst zu reflektieren.

Damit ist gemeint, in kritischer Distanz zu sich selbst zu treten, um das eigene Denken und Handeln zu überprüfen; die oft widersprüchlichen und komplexen Motive des eigenen Agierens zu durchschauen und zu verstehen – um auf diesem Hintergrund andere Menschen zu verstehen und sie begleiten und führen zu können.

Führungskräfte müssen bereit und in der Lage sein, an der eigenen Persönlichkeit zu arbeiten. Das setzt das Eingeständnis voraus, noch nicht alles zu wissen und zu können, sondern auch in einer Führungsposition lebenslang ein lernender Mensch zu sein. Offenheit für kritische Rückmeldungen und Infragestellungen; vor allem auch die Inanspruchnahme von Supervision und Coaching müssen für Führungskräfte selbstverständlich sein.

b.) Bereitschaft zur Übernahme und Wahrnehmung von Verantwortung

Wer eine Führungsaufgabe wahrnimmt, trägt Verantwortung. Das bedeutet, sich der eigenen Aufgaben im Sinne des größeren Ganzen der „Organisation Kirche“ bewusst zu sein – und diese Aufgaben entschieden und leidenschaftlich wahrzunehmen. Eine Führungskraft handelt proaktiv und umsichtig, initiativ und entscheidungsfreudig. Sie wartet nicht darauf, „von oben“ Anweisungen oder Aufträge zu erhalten, sondern erkennt vorausschauend und eigenständig, was sie zu tun, zu entwickeln und voranzutreiben hat. Sie hat zugleich ein Gespür dafür, wo sie Absprachen, Vereinbarungen und Kooperationen innerhalb der Gesamtorganisation benötigt und ist bereit, über den Tellerrand des eigenen Verantwortungsbereiches hinauszublicken. Führungskraft zu sein, bedeutet nicht, eine besondere Wertschätzung oder gar Aufwertung der eigenen Person zu erhalten, sondern eine anspruchsvolle, dienende Funktion für die Organisation wahrzunehmen. Sie verändert die persönliche Rolle innerhalb der Organisation, weil eine Führungskraft eine personalführende Rolle mit Weisungsbefugnis wahrnimmt – und damit nicht mehr „Kollegin“ oder „Kollege“ sein kann, sondern den jeweils zugeordneten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern „gegenüber“ steht.

c.) Zielorientierung und Wirksamkeit im Handeln

Wer Führung wahrnimmt, muss in der Lage sein, über die Strategie seiner Organisation und seines Verantwortungsbereiches zu reflektieren. Er benötigt die Fähigkeit, Visionen und Ziele zu entwickeln, diese transparent und nachvollziehbar zu kommunizieren und das eigene sowie das organisationale Handeln nach diesen Zielen auszurichten. Es geht darum, für sich selbst, für die Organisation und für jede Mitarbeiterin und jeden Mitarbeiter formulieren zu können, welche Ziele mit dem eigenen Handeln verfolgt werden sollen – und deren wirksame Erreichung zu kontrollieren. Natürlich gehört eine angemessene

Beteiligung und Partizipation der Mitarbeitenden in einzelnen Fragen dazu – allerdings hat eine Führungskraft hier auch die Aufgabe und Verantwortung, Ziele vorzugeben bzw. für die Strategie und die damit verbundenen Ziele der Organisation verbindlich einzustehen.

Eine wirksame Zielorientierung setzt voraus, sich der eigenen und der organisationalen Strategie zu vergewissern und diese auch daraufhin zu überprüfen, ob sie zur Realität des Umfelds passt und operativ wirksam wird. Es reicht nicht aus, Zielformulierungen im Raum stehen zu lassen, die aus längst vergangenen Zeiten stammen und der gegenwärtigen Situation überhaupt nicht mehr gerecht werden. Gerade im kirchlichen Bereich ist die Gefahr extrem groß, dass Dinge aus purer Gewohnheit getan werden, ohne dabei an irgendeiner Wirksamkeit interessiert zu sein.

d.) Mehrperspektivisches Denken und Veränderungsbereitschaft

Wer in einer sich wandelnden Gesellschaft eine Führungsaufgabe wahrnimmt, muss verstehen, dass Veränderungen im Umfeld einer Organisation höchst relevant sind und die Existenz beeinflussen und bedrohen können. Wer in der Kirche glaubt, gesellschaftliche Veränderungen seien lediglich in ihren Wirkungen abzuwehren und die jeweilige kirchliche Organisation brauche nur wie ein „Bollwerk“ gesichert zu werden, unterliegt einem schweren Irrtum. Jede Organisation muss sich Veränderungen im Umfeld stellen, wenn sie ihre Existenz nicht gefährden will. Theologisch bedeutet dies, in den Veränderungsprozessen im Umfeld der Kirche stets auch die Impulse des Heiligen Geistes zu vermuten, der die Kirche in Bewegung hält und ständige Reformen anregt – damit die Kirche auch in den sich ändernden Zeiten in der Lage bleibt, Menschen zu sammeln und in die Gemeinschaft mit Jesus Christus zu führen.

Veränderungsbereitschaft, Flexibilität, Agilität, Wachsamkeit und Offenheit für Wandlungsprozesse sind Grundkompetenzen einer Führungspersönlichkeit. Dazu gehört die Grundhaltung, das Leben und die Wirklichkeit dieser Welt aus unterschiedlichen Perspektiven betrachten zu können – und dabei Pluralität, Widersprüchlichkeit, kontinuierliche Unsicherheit sowie Veränderlichkeit auszuhalten und gestalten zu können. Klaus Doppler hat in seinem aktuellen Buch aufgezeigt, dass die gegenwärtige und künftige Welt nicht mehr in den Kategorien vergangener Zeiten zu verstehen ist, weil sie zu einem globalen, pluralen und digitalen Netzwerk geworden ist, in dem alles mit allem zusammenhängt, aufeinander einwirkt und sich in einem permanenten Prozess unvorhersehbarer Bewegungen befindet. Doppler wirbt daher für die Bereitschaft, sich nicht angstvoll abzuschotten, um vermeintliche Sicherheiten zu suchen, sondern eine „vielfältige Vielfalt“ zu akzeptieren und dabei verstehen zu wollen, „was mit uns und den anderen Beteiligten inmitten dieser Vielfalt geschieht“.¹² Doppler empfiehlt den Weg des Verstehens der „Logik der Anderen“, um flexibel und mit Spürsinn „Mittel und Wege zu finden, in dieser neuen Welt handlungsfähig zu werden“.¹³ Führungskräfte in der Kirche brauchen auf diesem Hintergrund die Fähigkeit und Bereitschaft, sich nicht allein auf die eigenen Überzeugungen und Wahrheiten zu verlassen, sondern stets auch alternative Perspektiven, gegensätzliche Meinungen und Einschätzungen von außen in das eigene Führungshandeln einzubeziehen.

e.) Kompetenzen fördern und entwickeln

Führungskräfte tragen Verantwortung für die Entwicklung ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – sie sind der wesentliche Bestandteil einer Organisation. Aufgabe einer Führungskraft ist es, ihre Mitarbeitenden dabei zu unterstützen, ihre ureigenen Kompetenzen zu erkennen und zu entfalten; aber auch

¹² Klaus Doppler: Die Logik der Anderen, Frankfurt 2020, 87,

¹³ Ebd., 91

Kompetenzen zu erlernen, die für die jeweiligen Aufgaben in der Organisation erforderlich sind. Besonders bedeutsam ist dabei die Fähigkeit, Talente unter den Mitarbeitenden zu erkennen und zu fördern, die auf eine künftige Führungsfähigkeit schließen lassen. Im kirchlichen Raum ist von großer Bedeutung, Führungstalente frühzeitig zu erkennen und zu fördern.

Schließlich gehört zu diesem Führungsprinzip auch die Sensibilität und das Bewusstsein für die Bedeutung einer Diversität unter Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, aber ganz besonders auch unter den Führungskräften. Nach wie vor gibt es innerhalb der katholischen Kirche einen überproportionalen Anteil an Männern in Führungspositionen. Hinzu kommt die hohe Bedeutung des Weiheamtes in kirchlichen Führungsaufgaben, die für einen zusätzlichen Ausschluss von Frauen sorgt. Diversität ist allerdings ein Qualitätsmerkmal von Organisationen – und so schwächt sich eine Organisation, wenn sie nicht in der Lage ist, für eine hohe Diversität in ihrer Personal- und Führungsstruktur zu sorgen. Führungskompetenz schließt deshalb den Willen ein, Frauen in ihrer professionellen Entwicklung zu fördern und bei der Besetzung von Führungspositionen auf eine entsprechende Vielfalt der Geschlechter zu achten.

In diesem Zusammenhang zeigt sich auch, wie drängend die Überwindung einer überkommenen Vermischung lehramtlicher Moralvorstellungen in Fragen der sexuellen Orientierung sowie des Beziehungslebens mit arbeitsrechtlichen Kategorien ist. Der Ausschluss von Menschen mit einer von lehramtlichen Moralvorstellungen abweichenden sexuellen Orientierung; oder auch der Ausschluss von Menschen, die nicht in einer kirchenrechtlich gültigen Ehe leben können oder wollen, gefährdet auf Dauer die Lebensfähigkeit unserer kirchlichen Organisationen. Wenn der Verzicht auf Diversität und Vielfalt in unserer Kirche nicht überwunden wird; wenn eine Kultur der Angst in unseren Organisationen nicht verschwindet; dann muss sich die katholische Kirche zurecht den Vorwurf gefallen lassen, Menschen zu diskriminieren. Für die „Organisation Kirche“ hätte

dies zudem eine bedrohliche Konsequenz: Es wird auf Dauer nicht mehr genügend qualifizierte Menschen geben, die für eine solche Organisation arbeiten wollen.

f.) Identifikation mit der Gesamtorganisation und dem „größeren Ganzen“

Wer eine Führungsaufgabe wahrnimmt, muss sich mit der Gesamtorganisation identifizieren, für die er wirkt. Im kirchlichen Bereich bedeutet dies, sich aktiv mit dem eigenen Glauben auseinander zu setzen und eine Grundidentifikation mit der Kirche in sich zu tragen, deren aktiver und konstruktiv-kritischer Teil und Botschafter eine kirchliche Führungspersönlichkeit ist. Es gilt dabei, Eigeninteressen oder spezifische Interessen des je eigenen Verantwortungsbereiches dem großen Ganzen unterordnen zu können und sich solidarisch zu verhalten mit der Gesamtorganisation und der Kirche insgesamt.

Ich beobachte eine teilweise erschreckende Tendenz, sich von „der Kirche“ abzugrenzen und sich vor allem mit der jeweils eigenen Teilorganisation in Konkurrenz zu anderen Teilen der Organisation zu verstehen. Dies zeigt sich in einem ausgeprägten „Silo-Denken“ sowie in einer innerkirchlichen Konkurrenz zwischen Kirchengemeinden, Verbänden, Einrichtungen sowie der Gesamtkirche. Hinzu kommt angesichts der schwierigen Gesamtsituation der katholischen Kirche eine weit verbreitete innere Distanzierung, die ihren Ausdruck in Zynismus, Wehklage und innerer Kündigung findet. Führungskräfte müssen sich diesem Phänomen stellen. Vor allem müssen sie sich mit ihrer eigenen Haltung gegenüber ihrer Organisation reflektierend auseinandersetzen: Ohne eine grundsätzliche Identifikation werden sie nicht in der Lage sein, Führung wahrzunehmen.

g.) Steuerungskompetenz

Führung kann heute nicht mehr nach einem hierarchischen Bild verstanden werden, demzufolge eine autoritär handelnde Führungsgestalt eine Organisation „dirigiert“. Insbesondere die systemische Organisationstheorie hat längst darauf aufmerksam gemacht, dass menschliche Organisationen nicht wie Maschinen gesteuert werden können. Sie sind vielmehr „lebende Systeme, die sich permanent verändern und auf Einflüsse aus ihrer Umwelt reagieren müssen“ – sie entziehen sich ausdrücklich den Wünschen und Interessen derer, die meinen, sie hätten aufgrund ihrer vermeintlichen Machtposition eine Organisation in jeder Hinsicht „im Griff“. Organisationen sind „wie alle lebenden Systeme selbstorganisiert und von außen kaum zu steuern“.¹⁴ Führungskräfte benötigen eine gewisse Demut, die zugleich mit der Haltung verbunden sein muss, eine Organisation nicht zu „beherrschen“, sondern ihr zu dienen und dabei zu helfen, ihren Erhalt sicherzustellen.

Theologisch übersetzt bedeutet dies: Die Organisation Kirche ist auch für kirchliche Führungskräfte nicht einfach verfügbar, sondern folgt einer eigenen Dynamik, die nur begrenzt steuerbar ist. Es liegt nahe, in dieser Unverfügbarkeit der Kirche auch die spirituelle Wahrheit zu erkennen, dass der Geist Gottes die Kirche führt – vielleicht sehr bewusst in andere Richtungen, als sich das die höchsten Führungskräfte manchmal wünschen. Gottes Geist wirkt durch alle Glieder seiner Kirche; und auch durch die Fremdprophetinnen und –propheten, der von außen auf die Kirche einwirken. Wer in der Kirche Führung wahrnimmt, kann also nur im Einklang mit diesem Geist seine Aufgabe wahrnehmen, indem er mit hoher Achtsamkeit die Organisation beobachtet. Dabei muss die Führungskraft erspüren, welche Führungsimpulse wirklich notwendig sind, um der Organisation und ihren Zielen zu dienen. Ruth Seliger¹⁵ spricht deshalb

¹⁴ Ruth Seliger: Das Dschungelbuch der Führung. Ein Navigationssystem für Führungskräfte. Heidelberg. 5. Aufl. 2014, 31.

¹⁵ Ebd., 31ff.

davon, dass der Sinn von Führung vor allem darin besteht, für eine angemessene Balance der Kommunikation innerhalb der Organisation sowie mit ihren wichtigsten Umwelten zu sorgen. Sie hat eine verbindende Aufgabe. Hinzu kommt dann die Aufgabe, innere und äußere Komplexität zu bearbeiten – durch Entscheidungen. Eine Organisation verstrickt und verzettelt sich, wenn nicht kontinuierlich Entscheidungen getroffen werden – und das ist Führungsaufgabe.

h.) Spirituelle Führungskompetenz

Die bereits erwähnte Paradoxie einer kirchlichen Organisation, einerseits eine geistliche Größe zu sein, andererseits aber als menschliche Organisation ganz profanen Regeln und Mustern zu unterliegen, verlangt eine hohe spirituelle Kompetenz, um in einer kirchlichen Organisation Führung wahrzunehmen. Wer nicht über einen Grundbestand theologischer und spiritueller Kenntnisse verfügt, wird die Besonderheit kirchlicher Organisation nicht verstehen können – und auch kaum in der Lage sein, für den jeweiligen Verantwortungsbereich an einem spezifisch christlich-kirchlichen Profil zu arbeiten.

Hinzu kommt die entlastende Funktion einer spirituellen Deutungskompetenz: Es kann eine große Hilfe sein, in den „profanen“ Entwicklungen der Organisation mit Gottes Geist zu rechnen. Dies bewahrt davor, unliebsame Ereignisse vorschnell abzuwehren – und stattdessen in allem, was geschieht, auch einen wertvollen göttlichen Impuls zu vermuten, den es zu erkennen und zu interpretieren gilt. Zugleich ist es wichtig, die kirchliche Organisation stets daran zu erinnern, dass sie einer göttlichen Berufung und Sendung zu folgen hat. Sie ist kein Selbstzweck. Sie dient einem Größeren.