



«VERANTWORTUNG TEILEN – LEITEN UND FÜHREN»

Pastoraltheologischer Impuls 1



Andrew Neel/unsplash.com

Dr. Maria Blittersdorf
Bischöfliches Ordinariat St. Gallen
Pastoralamt, Abt. Religionspädagogik
Klosterhof 6a
9000 St. Gallen
maria.blittersdorf@bistum-stgallen.ch

1 Verantwortung teilen

An vielen Orten und in zahlreichen Formen übernehmen Ehrenamtliche und Freiwillige schon lange Verantwortung, z.B. in der Sakramentenkatechese, in der Jugendarbeit oder Diakonie. Das kirchliche Leben ist nicht nur auf dieses Engagement angewiesen, es entspricht auch der Berufung und Sendung, die mit der Taufe verbunden ist.

Wie wichtig dieses Engagement ist und welche Fähigkeiten Ehrenamtliche mitbringen, zeigt sich besonders dann, wenn kein/e Hauptamtliche/r mehr vor Ort ist. In Vakanzzeiten übernehmen oft Ehrenamtliche, die über die nötige Zeit und Erfahrung verfügen und sich diese Aufgabe zutrauen, auch Leitungsverantwortung. Sie haben unter Umständen damit zu kämpfen, dass die Bistumsleitung dies nicht unbedingt honoriert und erst mit der Zeit ein Verständnis und Akzeptanz dafür entwickelt. Sollte ein neuer Pfarrer eingesetzt werden, der die in der Vakanzzeit gewachsenen Strukturen zurückbaut, ist mit Enttäuschung und Frustration zu rechnen.

Im Prozess Neuland und in anderen Kirchenentwicklungsprozessen geht es darum, die Verantwortung auch dann gemeinsam wahrzunehmen, wenn Hauptamtliche (noch) vor Ort sind – im Sinne der Sendung der Getauften und in der Absicht, die Vielfalt an Charismen anzuerkennen und wertzuschätzen, auf dass Kirche in unterschiedlichen Formen in der Nähe der Menschen präsent ist.

Für die Hauptamtlichen bedeutet das, dass sie ihre Rolle noch mehr als bislang auf das Zusammenspiel mit Freiwilligen ausrichten müssen. Die Pfarreimitglieder müssen sich auf diese Rollenveränderung ebenfalls einstellen. Das Bild vom Pfarrer, der als Chef an der Spitze steht und womöglich das Team leitet, der in der Auflistung der Hauptamtlichen als erster genannt wird und der z.B. in Vereinen selbstverständlich Präsesaufgaben übernimmt, bestimmt noch in vielen Köpfen die Erwartungen an den Priester.¹ Denn der Pfarrer gehört zur kirchlichen Hierarchie, er leitete die Pfarrei, war Autorität in Glaubensfragen und traf Entscheidungen. Diese Rolle hat sich in mehrfacher Hinsicht verändert. Im Bistum St. Gallen wird die Leitung einer Seelsorgeeinheit im Team wahrgenommen. Die Hauptamtlichen übernehmen Aufgaben je nach ihren Charismen. Sie verstehen sich als Begleiter der Menschen, die wie in einer Seilschaft am Berg an unterschiedlichen Stellen präsent sind und die ganze Gruppe unterstützen.

¹ Vgl. dazu Brändle, Hans / Schöbi, Markus, Neuer Chef?, in: Pfarreiform Magdenau 2015/11.

Zum Verständnis der Rollen und ihrem Gefüge im Team von Hauptamtlichen, in grösseren Einheiten wie einer Pfarrei, einer Seelsorgeeinheit und einem Bistum und im Vergleich zu Freiwilligen und Ehrenamtlichen gehören unterschiedliche Facetten von Verantwortung, z.B. Vorstellungen von der «Chef-Rolle».

Diese Vorstellungen sind meist geprägt von den Erfahrungen, die jemand in früheren Jahren und in unterschiedlichen Kontexten damit gemacht hat: in der Familie, in der Schule, in der Kirche oder im Beruf. Ob z.B. Leitung als positiv oder negativ empfunden wird oder ob Hierarchie und kollegiales Arbeiten nach der persönlichen Meinung zusammengehen, hängt von den jeweiligen Erfahrungen ab, die jemand mitbringt. Verwicklungen im beruflichen Alltag, Kränkungen und Reibungen können daran liegen, dass unterschiedliche Bilder und Erwartungen wirken oder dass nicht unterschieden wird, um welchen der Aspekte es gerade geht. Es lohnt sich daher zu differenzieren:

- Wie unterscheidet sich Leitung von Führung?
- Welche Funktion hat eine Hierarchie überhaupt und was heisst das für die kirchliche Hierarchie?
- Was meint Autorität?
- Was bedeutet Macht – und in welcher Verbindung stehen Leitung, Führung, Hierarchie oder Autorität zu ihr?

1.1 Leiten

Der Begriff «Leitung» ruft verschiedene Assoziationen wach. Er wird häufig mit der Spitze einer Hierarchie assoziiert: Der Chef oder die Chefin leitet, er oder sie trifft letztlich Entscheidungen. Dem hierarchischen Modell von Leitung steht ein kollegiales Leitungsmodell gegenüber, in dem nicht eine/r Verantwortung trägt, sondern ein Team von Personen. Es wird gemeinsam entschieden, wer für welche Aufgabe zuständig ist, wer etwa das Team oder wer das Personal koordiniert. Aufgaben und Ziele werden miteinander vereinbart und nicht von einem Einzelnen entschieden.

1.2 Leiten: Senden – «gehen oder fahren machen»

Um den Begriff «leiten» näher zu bestimmen, kann dessen etymologische Herkunft herangezogen werden. Der Duden führt dazu aus: «Das *altgerm.* Verb *mhd.* leiten (...) *engl.* to lead (dazu älter *engl.* Load ‹Führung, Weg›, s. Lotse) (...) ist das Veranlassungswort zu (...) ‹gehen, fahren› (...). Es bedeutet demnach eigentlich ‹gehen oder fahren machen›. Wichtige Präfixbildungen und Zusammensetzungen sind anleiten, ‹mit etwas vertraut machen, beibringen, einführen› (...), einleiten, ‹beginnen, vorbereiten, in Gang bringen› (...), geleiten [schützend oder helfend] führen, begleiten (...).»²

Jemand, der andere leitet, setzt einen Prozess in Gang. Wie ein Lotse trägt er für den weiteren Gang des Prozesses Sorge, z.B. durch Schutz oder Hilfe, wo diese nötig sind.

In der kirchlichen Organisation wird dies auf vielfältige Weise ausgedrückt:

- **Beauftragung:** Jemand erhält einen Auftrag für eine bestimmte Aufgabe. So beauftragt z.B. der Bischof ein Pastoralteam mit der Verantwortung für eine Seelsorgeeinheit. Das Pastoralteam entscheidet gemeinsam, wer welche *Pfarrbeauftragung* oder *Personalbeauftragung* übernimmt. Der Auftrag zu etwas ist ein Ausdruck von Leitung.
- **Weisen, anweisen:** Es gibt im Bistum St. Gallen z.B. die «Weisungen für Seelsorgeeinheiten». Auch diese Weisungen sind eine Form der Leitung durch den Bischof, der sie erlassen hat. Sie geben die Richtung vor, den *lead*.
- **Sendung, *missio*:** Der Auftrag an die gesamte Kirche zur Sendung und zur Verkündigung des Evangeliums ist ein Akt der Leitung durch Christus, der mit jeder *Missio* wiederholt wird. Jede bischöfliche Beauftragung, jede *Missio* z.B. für KatechetInnen, ist eine Form von Leitung.

Hinzu kommen im Prozess Neuland zwei weitere Formen von Leitung: Delegations- und Auftragsvereinbarungen. Im Fall der Delegation werden Aufgaben an Ehrenamtliche oder Freiwillige übertragen, die Teil des hauptamtlichen Aufgabenspektrums sind. Zu anderen Aufgaben gibt das Pastoralteam den Auftrag. Dieser Auftrag zählt zum Leitungshandeln – und zwar nicht im autoritären Sinne, denn die Aufgaben und Delegationen werden miteinander vereinbart. Sie sind Ausdruck des Leitungshandelns in dem Sinne, dass eine Zustimmung gegeben wird, und zwar von beiden Seiten: seitens des Sendenden und des Gesandten.

² Duden Bd. 7, Das Herkunftswörterbuch. Etymologie der deutschen Sprache, Mannheim–Wien–Zürich ²1989, 415.

Die Sendung, Beauftragung oder Missio sagt etwas über die Aufgabe, den Beauftragenden und die Gesandten aus. Derjenige, der beauftragt, z.B. der Bischof, steht zu der Aufgabe und zu dem, den er beauftragt. Er sagt damit seine Unterstützung bei der Erfüllung des Auftrags zu. Derjenige, der beauftragt wird, z.B. die Katechetin, sagt Ja zu diesem Auftrag und übernimmt damit eine Verantwortung. Die Leitungsperson oder das leitende Team sollte einschätzen können, wer einer Aufgabe gewachsen ist und wer überfordert wäre.

1.3 Leiten: Sich kontrollierbar machen

«Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser.» Dieser Satz kann leicht dahingehend missverstanden werden, dass jemand, der einem anderen vertraut, dessen Aufgabenerfüllung nicht zu kontrollieren brauche. Wo also Vertrauen herrscht, sei Kontrolle überflüssig oder womöglich ein Ausdruck des Misstrauens.

Auch hier ist der Blick in die etymologische Bedeutung aufschlussreich. «Kontrolle» bedeutet etymologisch «Aufsicht, Überwachung, Prüfung: Das Fremdwort wurde im 18. Jhd. aus gleichbed. *frz.* *contrôle* entlehnt. Dies ist aus *contre-rôle* (vgl. *kontra...* und *Rolle*) zusammengezogen und bedeutet eigentlich «Gegenrolle, Gegenregister», d.h. «Zweitregister (wie man es zur Prüfung der Richtigkeit von Angaben in einem Originalregister verwendete)».³

Kontrolle meint also in erster Linie einen Vergleich, nämlich zwischen dem, was vereinbart war, und dem, was dabei herausgekommen ist. Erst der Vergleich zeigt, ob die Vereinbarungen von beiden Seiten überhaupt gleich verstanden wurden oder ob Normen und Werte geteilt werden. Anhand des Vergleichs können Unterschiede sichtbar werden. Riskant ist dies dann, wenn die Richtschnur für Wertungen nicht transparent ist. Die leitende Person – oder das leitende Team – tut also gut daran, sich ihrer Normativität bewusst zu sein und ihre Normen für den, den sie beauftragt oder sendet, einsehbar zu machen. Wertschätzung setzt voraus, dass eine Verständigung über Werte stattgefunden hat, dass sie bekannt sind und man gleiche oder zumindest ähnliche Werte hochschätzt. Die Leitungsperson hat also ebenso sehr sich selbst kontrollierbar zu machen wie denjenigen zu kontrollieren, den sie mit etwas beauftragt.

³ Duden Bd. 7, Das Herkunftswörterbuch. Etymologie der deutschen Sprache, Mannheim–Wien–Zürich ²1989, 375.

1.4 Leiten: Berichten – sehen – Ansehen geben und erhalten

Diejenigen, die gesandt werden, berichten über das, was sie gemacht und erfahren haben. Diese Ausführungsmeldung spielt in der Leitung eine wesentliche Rolle in mehrfacher Hinsicht:

- Die berichtende Person zeigt sich mit dem, was sie vollbracht hat. Sie provoziert damit bei dem, der sie gesandt hat, Wertungen, z.B. «richtig», «gut gemacht», «wertvoll» usw.
- Die Person, die den Bericht entgegennimmt, kann ihn würdigen und dem Gesandten Anerkennung zollen.

Indem sie berichtet oder erzählt, was gemacht wurde, vergewissert sich die beauftragte Person über ihr eigenes Handeln und dessen Wirksamkeit: Das lief gut, das konnte ich tun, das ging weniger gut...

Die Person, die den Bericht hört, kann das Handeln der anderen Person würdigen und es als Rückmeldung auf das eigene Handeln lesen bzw. verstehen: Das ist beim anderen angekommen, das wurde verinnerlicht, das wurde noch nicht umgesetzt...

Wenn also jemand gesandt, beauftragt oder delegiert wird, ist die Erzählung über die Erfahrungen nötig. Natürlich kann anhand der Erzählung womöglich etwas optimiert werden, sei es die Transparenz der Normen, die Weise der Aufgabenerfüllung oder die Unterstützung dabei. In erster Linie aber ist die Erzählung wichtig, damit der Auftraggeber sehen und damit Ansehen schenken kann. Es gilt: Kein Ansehen ohne Sehen und sich sichtbar machen! Die Aufforderung Jesu, das Licht nicht unter den Scheffel sondern auf den Leuchter zu stellen,⁴ kann in diesem Zusammenhang gelesen werden: Sprecht von dem, was Ihr gemacht habt. Erzählt von Euren Erfahrungen und macht Euch sichtbar damit!

Die Erzählung oder der Bericht kann an mehr Personen gerichtet werden als nur an die, von der oder von denen die Sendung ausging. Diese sollten jedoch aus den genannten Gründen nicht übergangen oder ausgelassen werden. Es kann sogar berichtet werden, ohne dass dazu ausdrücklich aufgefordert wurde. Ein solcher Bericht wäre eine freiwillige Leistung, die denjenigen Respekt erbieht, denen der Bericht gegeben wird.

⁴ Vgl. Mt 5,15–16: «Man zündet auch nicht ein Licht an und stülpt ein Gefäß darüber, sondern man stellt es auf den Leuchter; dann leuchtet es allen im Haus. So soll euer Licht vor den Menschen leuchten, damit sie eure guten Werke sehen und euren Vater im Himmel preisen.»

1.5 Zwei Beispiele: Bericht der Kundschafter (Num 13,17–30) und Bericht über Erfahrungen im Prozess Neuland

Im Buch Numeri wird geschildert, wie Mose Kundschafter ins Land Kanaan schickt, damit sie das Land erkunden. Sie sollen einen Berg besteigen und das Land «sehen, wie es ist». Mose gibt den Kundschaftern konkrete Fragen mit auf den Weg: «Das Volk, das in ihm wohnt – ist es stark, schwach, sind sie wenige oder viele? Und was für ein Land ist es, in dem es wohnt – ist es gut oder böse? Und was für Städte sind es, in denen es wohnt: Zeltplätze oder Festungen? Und was für ein Land ist es – fruchtbar oder karg. Und gibt es darin Wälder oder nicht?»

Das Land ist den Kundschaftern unbekannt. Mose weiss, dass es ängstigen kann, einen solchen Auftrag anzunehmen, hat er Ähnliches doch selbst erfahren, als er von Gott beauftragt wurde, das Volk Israel durch die Wüste zu führen. Er weiss wohl aus eigener Erfahrung, dass es Mut braucht, um sich auf unbekanntes Gelände zu wagen. Deshalb ermutigt er diejenigen, die er ausschickt, Stärke zu zeigen. Und er fordert sie auf, «bringt etwas von den Früchten des Landes mit».

Mose zeigt hier die beschriebenen Aspekte der Leitung: Er wählt Personen für eine bestimmte Aufgabe aus, sendet sie und gibt ihnen konkrete Aufträge und Anweisungen, wie sie ihre Aufgabe erfüllen können. Dabei berücksichtigt er die mit der Aufgabe verbundenen emotionalen Bedingungen und gibt seinen Leuten das mit auf den Weg, was sie brauchen, in dem Fall Ermutigung. Darüber hinaus lenkt Mose bereits im Moment der Sendung den Blick auf die Rückkehr der Gesandten, wenn er ihnen aufträgt, etwas von den Früchten des Landes mitzubringen. Er erwartet nicht nur den verbalen Bericht, der in den Antworten auf die Fragen bestehen wird, sondern auch einen ganz sinnlich erfahrbaren Erweis, ein Zeugnis über die Qualität des Landes.

In der biblischen Erzählung wird nun genau der Weg beschrieben, den die Kundschafter gehen, wie Mose es ihnen gesagt hat, jetzt allerdings mit namentlicher Nennung der Landschaften und Orte. Die Kundschafter wissen nun, welche Orte dort liegen und wer dort lebt. Und sie nehmen Früchte mit, die so schwer sind, dass sie sie nur zu zweit tragen können. «Sie kamen zu Mose, Aaron und der ganzen Gemeinschaft der Nachkommen Israels (...) *erstatteten ihnen und der ganzen Gemeinschaft Bericht und zeigten ihnen die Früchte des Landes. Und sie erzählten es ihnen...*» Die Gesandten erstatten also nicht nur Mose ihren Bericht, sondern allen. Und sie können, dank Moses Weitblick, nicht nur mit Worten erzählen,

was sie nun, nach dem Kundschaften, herausgefunden haben, sondern mit den Früchten auch etwas vorweisen. Indem alle mit eigenen Augen sehen, was mitgebracht wurde, werden sie in die Lage versetzt, mit den ihnen bekannten Früchten vergleichen zu können, kontrollieren zu können, ob dieses Land das verheissene Land ist, in dem Milch und Honig fließen. Die vorgezeigten Früchte lassen daran keinen Zweifel aufkommen. Wie allerdings die Kraft der Bewohner des Landes einzuschätzen ist, ist weniger eindeutig. Die Kundschafter, so die Erzählung, sind sich in der Bewertung nicht einig. Für die einen wohnen dort Riesen, für einen anderen sind die Bewohner bezwingbar.

Für die Frage, was Leitung bedeutet und was zu ihr gehört, wird anhand dieser Erzählung deutlich:

Auf Seite der Leitungsperson:

- Auswahl von für die Aufgabe geeigneten Personen
- Rücksicht auf damit verbundene Bedingungen und Zurüstung der Personen
- konkrete Aufträge
- Formen der Berichterstattung festlegen
- Vertrauen in diejenigen, die gesandt werden
- Sendung
- Entgegennehmen des Berichts

Auf Seite der Gesandten:

- Annahme des Auftrags
- eigenständige Erfüllung der Aufgabe und Urteilsbildung
- Berichterstattung

Schlussfolgerungen aus diesem Prozess werden im biblischen Text gemeinsam gezogen. Auch dies ist ein Aspekt, der für Leitungsaufgaben in kirchlichen Entwicklungsprozessen vorbildlich sein kann.

«Perlen im Projekt Neuland»

In den meisten Pfarreien gibt es ein Medium, das nicht nur dazu dient, kommende Veranstaltungen anzukündigen, sondern in dem auch darüber berichtet wird, was sich in der einen oder anderen Pfarrei ereignet hat. Es wird von Feiern erzählt, von Fahrten, Begegnungen, Vorträgen usw. Manche Artikel sind von Hauptamtlichen geschrieben, andere von denen, die an der entsprechenden Veranstaltung beteiligt waren oder die dafür zuständig waren.

Diese Berichte können unter der Perspektive gelesen werden, dass es auch hier um Leitung geht. Denn es gab und gibt für diese Veranstaltungen Aufträge, sei es von der Pfarrei oder Kirchenverwaltung an die Hauptamtlichen, von den Hauptamtlichen an Mitarbeitende, vom Pfarreirat an bestimmte Pfarreimitglieder usw. Diese Aufträge sind nicht immer im Bewusstsein, doch die Berichte lassen auf die Leitungsfunktion derer schliessen, denen sie erstattet werden. Wenn im Pfarrbrief oder Pfarreiforum erzählt wird, was sich ereignet oder entwickelt hat, handelt es sich um ein ähnliches Zeugnis wie der Bericht der Kundschafter vor dem ganzen Volk Israel. «Immer mehr Getaufte übernehmen Verantwortung und gestalten unser Pfarreileben. Verschiedenes leuchtet auf wie eine Perle. *Davon wollen wir Ihnen heute gern berichten...*»⁵

Die Berichte geben den Pfarreimitgliedern die Möglichkeit zur «Kontrolle»: Sie können vergleichen mit dem, was vorher war oder was angezielt wurde. Sie können sich vergewissern, ob sie ähnliche Vorstellungen vom Ziel oder seiner Umsetzung haben wie diejenigen, die berichten. Wenn festgestellt wird, dass es unterschiedliche Meinungen darüber gibt, kann mit einem solchen Bericht ein Gespräch angestossen werden.

Wer Leitung beobachten will, kann dies nicht also nur anhand der Frage, wer sendet wen mit welchem Auftrag, sondern auch anhand der Frage: Wer gibt wem gegenüber Bericht? Der Bericht an das ganze Volk Gottes nimmt dessen Berufung als Gemeinschaft ernst.

1.6 Leitungskompetenzen

Mit den konkreten Beispielen wurden bereits einige Kompetenzen angedeutet, die für die Wahrnehmung von Leitung nötig sind. Zur Kompetenz gehört sowohl eine Fähigkeit als auch die Bereitschaft, diese Fähigkeit zu nutzen. Im Falle der Leitungskompetenzen gehören dazu:

- Situationen und Personen mit ihren Kompetenzen einschätzen
- Vereinbarungen treffen
- Senden
- Berichte lesen
- sich der eigenen Normativität bewusst sein
- Normen und Werte transparent machen.

⁵ Roman Brülisauer und Bettina Flick, Pfarreiforum 2015 / 12.

1.7 Führung

Leitung und Führung werden häufig synonym verwendet, als hätten sie die gleiche Bedeutung. Der Unterschied fällt auf, wenn man sie z.B. in Kontexte stellt, bei denen es sowohl darum gehen kann, etwas zu veranlassen, als auch darum, etwas kennenzulernen, eine bestimmte, aber unbekannte Umgebung bestimmen zu können.

1.8 Führung: Etwas bestimmtes Unbestimmtes bestimmen

Auf einer Reise in eine unbekannte Stadt bezeichnet die Leitung der Gruppe eine andere Funktion als die Führung dort.

Der Reiseleiter veranlasst z.B., wann sich die Gruppe an welchem Ort trifft. Er zählt vielleicht nach, ob alle da sind, kontrolliert also, und veranlasst womöglich, dass fehlende Mitglieder geholt werden. Dafür ist es nicht nötig, dass er die Stadt kennt.

Der Reise- oder Städteführer hingegen kennt sich in der Stadt aus. Für die Reisegruppe ist die Stadt oder das konkrete Museum dort zwar etwas Bestimmtes, aber es ist gleichzeitig für sie unbestimmt. Die Mitglieder der Reisegruppe wissen noch nicht, welche Geschichten sich in der Stadt abgespielt haben, warum wo eine Mauer steht, wer eine Kirche hat bauen lassen oder wo welches Gemälde hängt. Wenn sie es wissen, ohne schon dort gewesen zu sein, dann allenfalls aus einem gedruckten «Reiseführer». Der Reiseführer zeigt seinerseits Ortsfremden etwas, das er kennt und daher bestimmen kann im Sinne von bezeichnen. Er kann es abgrenzen von etwas anderem: Dieses Gebäude ist das Museum und jenes das Theater.

Führung kann verstanden werden als eine Handlung, die eine bestimmte Unbestimmtheit – genau diese Stadt ist es, die die Reisegruppe neu sehen will, und keine andere – bestimmt: Hier steht die Oper, da der Dom. Weil der Reiseführer zwar die Stadt, aber nicht die fremde Gruppe kennt, muss er in der Lage sein, sich auf deren Fragen einzulassen. Er kann ein Programm vorbereiten, einen Rundgang z.B., aber er muss flexibel sein, um das für die Gruppe Unbestimmte bestimmen zu können, je nachdem, was die Reisenden interessiert und je nachdem, wie gerade die Bedingungen vor Ort sind. Er muss z.B. auch wissen, wie er den geplanten Stadtpaziergang ersetzen kann, wenn es regnen sollte.

Ein anderes Beispiel: Wer als Bergführer mit einer Gruppe in einem Gebiet unterwegs ist, in dem er selbst zum ersten Mal wandert, muss sich auf Kartenmaterial und seine Erfahrungen verlassen, um hier etwas bestimmen zu können: Wie wird das Wetter in den nächsten Stun-

den? Welche Ausrüstung ist nötig? Welcher Weg ist möglich, wenn der geplante für ein Mitglied zu steil sein sollte?

Führung setzt voraus, dass jemand über die Erfahrung mit einer bestimmten Umgebung verfügt, sei es diese konkrete oder ähnliche, auf welche die Erfahrungen übertragen werden können.

Leitung und Führung können von derselben Person oder Gruppe übernommen werden. Die beiden Funktionen sind jedoch zu unterscheiden. Wer führt, freut sich am Schluss der Führung über ein Feedback. Er erwartet aber keinen Bericht, denn er war ja selbst dabei. Wer leitet, muss nicht etwas Unbestimmtes bestimmen können, sondern Berichte lesen und verstehen können und muss Normen transparent machen können.

Auch zum Verständnis dieses Unterschieds kann die Geschichte von den Kundschaftern dienen. Mose selbst hat das Volk Israel der biblischen Erzählung nach durch die Wüste geführt, durch ein bestimmtes unbestimmtes Gebiet. Als er die Kundschafter losschickte, um das Land Kanaan zu erkunden, leitete er sie dazu an und gab ihnen einen konkreten Auftrag: zu beobachten, Verhältnisse einzuschätzen und Früchte mitzubringen. Mose übernahm damit keine Führungsaufgabe mehr, sondern eine Leitungsaufgabe. Er bildete die Kundschafter zu den nächsten Führern des Volkes aus. Nach ihrer Rückkehr konnten diese das Land Kanaan näher bestimmen und das Volk Israel in diesem Land führen.

1.9 Führung: «Wer retten will, muss wagen!»

Dies sagte J.B. Metz über Karl Rahner, der in seinem Buch «Strukturwandel der Kirche» visionär eine Erneuerung der Kirche beschrieben hat und damit nicht nur auf Zustimmung stiess. Veränderungen setzen Entscheidungen voraus und somit Scheidungen im mehrfachen Sinne: unter-scheiden, ent-scheiden, Ab-schied nehmen und verab-schieden. Trennungen sind in den meisten Fällen mit inneren und äusseren Umbrüchen verbunden. Gewohntes loszulassen und sich auf Neues, auf Unbekanntes einzulassen bedeutet ein Wagnis. Erst im Gehen der neuen Wege wird sich zeigen, ob die Herausforderungen zu meistern sind oder ob sie einem wie die unbezwingbaren Riesen erscheinen, für die manche der Kundschafter die Bewohner des erkundeten Landes hielten. Ob sich z.B. jemand als Hauptamtlicher in der neuen Rolle der Begleitung wohl fühlt und bewährt und ob und welche Anerkennung er dafür erhält, kann nur im Tun herausgefunden werden.

Solche bestimmte Unbestimmtheiten bestimmen zu lernen setzt daher Risiko- und Opferbereitschaft voraus.

Ein Risiko besteht darin, dass die Geführten mit dem, was der Führende bestimmt, Erwartungen verknüpfen, die unter Umständen nicht eingehalten werden können. Womöglich muss z.B. die Gipfelbesteigung abgesagt werden, weil Wolken aufziehen, die auf eine Schlechtwetterfront schliessen lassen. Hierüber wird vielleicht mancher enttäuscht sein, andere murren und wieder andere werden dankbar sein für die Weitsicht. Niemand wird wohl deswegen den Bergführer angreifen.

Anders wird es jedoch aussehen, wenn es um Bestimmungen geht, die nicht nur ein Freizeitvergnügen betreffen, sondern existenziell wichtig sind. Z.B. kann der Erhalt von Arbeitsplätzen bei der Umstrukturierung eines Unternehmens bedeuten, einen Teil der Arbeitsplätze zu streichen, sie zu opfern. Nicht nur dies wird für die Führungskraft ein Opfer bedeuten, sie kann darüber hinaus auf grossen Widerstand stossen, der womöglich ihre eigene Position im Unternehmen gefährdet.

Die Führungsperson muss daher auch in Bezug auf ihre eigene Situation zu Opfern bereit sein. Mose selbst hat das gelobte Land nicht erreicht. Er musste sich vermutlich von dem Wunsch verabschieden, selbst die Milch und den Honig dort zu schmecken. Er hat sich von seiner Rolle als Führer, der das Volk Israel durch die Wüste führte, am Ende dieses Weges auf die Leitung beschränkt, indem er Josua als Kundschafter losschickte und ihn zum Führer für die nächste Wegstrecke bestimmte.

Führung ist nicht unbedingt etwas, was jemand sich wünscht, es sei denn, er erkennt die damit verbundenen Risiken und die nötige Opferbereitschaft.

1.10 Führung im Prozess Neuland

Im Prozess Neuland geht es ebenfalls um «bestimmte Unbestimmtheiten». In den pastoralen Perspektiven hält das Bistum St. Gallen daran fest, dafür zu sorgen, dass Kirche in den gesellschaftlich relevanten Feldern sowie in der Nähe der Menschen präsent ist und bleibt. Ein Weg in diese Richtung wird darin gesehen, dass die Hauptamtlichen die Freiwilligen darin unterstützen, ihre Interessen und Begabungen einzubringen. Diese Vision ist eine bestimmte Vision. Der Rollenwechsel der Hauptamtlichen und die mit Freiwilligen geteilte Verantwortung ist ein wesentliches Element. Diese Vision ist jedoch insofern unbestimmt, als erst noch

erkundet werden muss, wie das konkret geht: Welche Charismen sind vor Ort? Wie wird eine Pastoral gestaltet, wenn sie sich nicht primär an Aufgaben, sondern an vorhandenen Charismen orientiert? Wer kann und will für welche Aufgabe Leitung übernehmen? Wer kann und will führen? Was braucht jemand womöglich dafür? Welche Gefässe können den Austausch und die Kooperation sichern? Wer berichtet wem davon? Wie lässt sich kontrollieren – und das heisst: vergleichen, bewerten, wertschätzen –, ob man auf einem Weg ist, der in die gewünschte Richtung führt? Diese und mehr Fragen tauchen auf und erfordern Antworten, die es ermöglichen, Neuland näher zu bestimmen. Hier Führung zu übernehmen bedeutet, vertraute Arbeitsstrukturen in Frage zu stellen und neue zu entwickeln, etwas auszuprobieren und daran zu lernen, ob sich darüber Nähe zu den Menschen entwickelt und ob dadurch andere ermutigt oder angeregt werden, ihrerseits Leitung oder Führung zu übernehmen. Führung ist keine Sache nur von Hauptamtlichen, sondern jede/r kann dazu beitragen, bestimmte Unbestimmtheiten bestimmbar zu machen und sie zu bestimmen. In seinem Buch «Franziskus – Führen und Entscheiden. Was wir vom Papst lernen können», beleuchtet Chris Lowney die Facetten von Führung und stellt dabei heraus, dass jeder Führungsqualitäten benötigt: «Führung ist nicht mehr die Sache einer einzelnen ‹zuständigen› Person, sondern ein Verhaltensmuster, das jeder braucht. (...) Jeder hat die Chance zu führen, indem er eine Richtung vorgibt, positiven Einfluss auf andere ausübt und die Verantwortung für die Ergebnisse übernimmt.»⁶

Führung heisst nicht nur, andere führen zu können, sondern ebenso, sich selbst in einer bestimmten Richtung und zugleich unbestimmten Situation führen zu können.

1.11 Führungskompetenzen

«Wir müssen vor allem die grundlegenden menschlichen Fertigkeiten entwickeln: Wir müssen schwierige Entscheidungen in unsicheren Situationen treffen, müssen in einem rasenden alltäglichen Chaos die Konzentration bewahren und unsere Ziele im Blick behalten, während die alltäglichen Anforderungen ständig dabei sind, uns abzulenken.»⁷ Zur Führung nötige Kompetenzen – Fähigkeiten und die Bereitschaft, diese auch einzusetzen – sind folgende:

⁶ Lowney, Chris, Franziskus – Führen und Entscheiden. Was wir vom Papst lernen können, Freiburg 2015, 38.

⁷ Lowney, Chris, Franziskus – Führen und Entscheiden. Was wir vom Papst lernen können, Freiburg 2015, 36.

- Selbsterfahrung
«Sich wohlfühlen in der eigenen Haut. Wissen, wer wir sind, im Guten wie im Schlechten. Und Mut finden, nicht nur wir selbst zu sein, sondern die bestmögliche Version unserer selbst. Das sind die Grundlagen jeder Selbstführung, und alle Führung hat ihren Ausgangspunkt in der Selbstführung, weil wir andere nur führen können, wenn wir uns selbst führen können. Und weil wir uns selbst nur dann führen können, wenn wir unsere Hausaufgaben gemacht haben und wissen, wer wir sind.»⁸
- Beobachtungsgabe:
Mose beauftragte die Kundschafter zu «sehen, wie das Land ist». Beobachtung setzt wache Sinne voraus und Genauigkeit der Unterscheidung.
- Mut und Opferbereitschaft
«Diejenigen, die dieses Bündel persönlicher Eigenschaften – Integrität, Mut, Authentizität, Respekt für sich selbst und andere – meistern, können mit Charakter führen.»⁹

⁸ Lowney, Chris, Franziskus – Führen und Entscheiden. Was wir vom Papst lernen können, Freiburg 2015, 44.

⁹ Lowney, Chris, Franziskus – Führen und Entscheiden. Was wir vom Papst lernen können, Freiburg 2015, 46.