

Aus der Enge herausführen

Ideen zur Gemeindeleitung

Hadwig Müller setzt bei ihren Ideen zum Thema ehrenamtliche Gemeindeleitung bei Gedanken einer <link ausgabe-1-2019 frei-geben-zeugende-pastoral-zeugende-pastoral-eine-pastoral-im-dienst-des-anfangenduerfens>Pastoral des Anfangendürfens an. Sie beschreibt, um was es beim Thema Leitung im Blick auf den alltäglichen Sprachgebrauch, auf die Bibel und auf die Dokumente deutscher und französischer Ortskirchen überhaupt geht. Von dort entwickelt sie pointierte Überlegungen zur Frage der Gemeindeleitung durch Ehrenamtliche.

Dieser Beitrag war ein Impuls beim Vernetzungstreffen Ehrenamt unter dem Motto „Verantwortung teilen – Ehrenamtliche Gemeindeleitung“ vom 6. bis 7.2.2018 in Erfurt.

1. Um was geht es in einer „Pastoral des Anfangendürfens“?

Die „Pastoral des Anfangendürfens“ (pastorale d’engendrement) ist nicht „eine Pastoral unter anderen und noch weniger eine Technik oder eine besondere Methode, sondern ein Weg zurück zum Ursprungsprinzip“ dessen, „was christliche Pastoral ausmacht: Das ist das absolut spezifische Interesse des Jesus von Nazareth an der Geburt des Glaubens“ (Theobald 2012, 103.109) im Leben der Menschen, denen er begegnet.

Die „Pastoral des Anfangendürfens“ bringt eine Leichtigkeit mit sich, die von den Begegnungen Jesu abgeschaut ist, von denen die Evangelien erzählen. Viele Frauen und Männer kommen zu Jesus, weil sie von etwas frei werden wollen, was ihr Leben einschränkt. Die Präsenz Jesu erlaubt ihnen, ihr Verlangen nach einem Leben auszudrücken, in dem sie ungehindert sie selber werden können. Damit bekunden sie ihr Vertrauen, dass es gut ist zu leben. In diesem Vertrauen entdeckt Jesus einen Glauben, der lebendig macht. Denn er gewährt dem Gott des Lebens Einlass. Die heilende Geste Jesu besteht darin, dass er die Kraft dieses Glaubens öffentlich bekundet: „Dein Glaube hat dir geholfen.“

Die Kirche ist eingeladen, „zunächst und vor allem das pastorale Dienstamt Jesu selber auszuüben, so wie er in Galiläa. Das tut sie, wenn sie sich für jede und jeden interessiert, die unerwartet auftauchen, wenn sie die Einzelnen in ihrer Einzigartigkeit und genau an diesem Punkt ihres Lebenswegs respektiert, ohne ein Projekt für sie zu haben, und wenn es ihr gelingt, in glaubwürdiger Weise für sie das ‚Selig!‘ der Seligpreisungen zu Gehör zu bringen“ (Theobald 2012, 105).

Ein an der Geste Jesu orientiertes pastorales Handeln ist zuerst Hören, nicht Sprechen; Ansprechbarkeit, Empfänglichkeit für den Lebenswunsch eines Menschen, Aufmerksamkeit für seinen „ersten Glauben“ an das Gutsein des Lebens und nicht „Weitergabe des Glaubens“. In diesem Sinn ist pastorales Handeln „passiv“ und dann erst „aktiv“, wenn es nämlich den im Anderen entdeckten Glauben ins Wort bringt und ihm/ihr so hilft, neu anzufangen zu leben.

Diese vorrangige Passivität pastoralen Handelns kommt weniger gut zum Ausdruck, wenn das französische Wort „pastorale d’engendrement“ im Deutschen mit „zeugender Pastoral“ wiedergegeben wird. Ich schlage jetzt vor, von der „Pastoral des Anfangendürfens“ zu sprechen. Die Aufmerksamkeit der „pastorale d’engendrement“ gilt gerade „diesem immer wieder von Neuem erstaunlichen Anfang eines Anfangens selber“ (Feiter 2012, 141). Der Zusatz des Anfangendürfens deutet an, dass die ursprüngliche Fähigkeit und Freiheit des Anfangens nicht eine Sache des eigenen Wollens und Machens ist, sondern ein Geschenk.

Die „Pastoral des Anfangendürfens“ verlangt eine Umkehr: Sie befreit die in der Pastoral engagierten Gläubigen von dem Druck, alle Menschen erreichen zu müssen. Sie verlangt von ihnen allerdings, sich den Einzelnen, die ihnen in ihrem Alltag mehr oder weniger zufällig begegnen, mit einer umsonst geschenkten Aufmerksamkeit auszusetzen, die nichts von ihnen will, sie aber gerade so in ihrer Einmaligkeit zum Vorschein kommen lässt. Es kann nicht mehr darum gehen, „unter Verschleiß der letzten Kräfte [...] das institutionelle Programm aufrecht zu erhalten“ (Theobald 2012, 109).

2. Um was geht es bei „Leiten“ und „Leitung“?

Im alltäglichen Sprachgebrauch hat Leitung etwas mit dem Zusammenführen unterschiedlicher Stimmen (Chorleiter oder Dirigent) und Begabungen zu einem gemeinsamen Werk zu tun. Es geht darum, Verbindung herzustellen zwischen Menschen, und um ihre Aktivität, so wie sie in einem Programm vorgesehen ist. Dagegen hat Führen und Führung mehr mit Bewegung zu tun; mit einem Weg, auf dem Menschen einer Person folgen, die sie führt, weil sie die einzige ist, die das Ziel kennt bzw. sich des Ziels immer wieder vergewissert. Bei der Führung geht es eigentlich immer um eine Führungspersönlichkeit –



Dr. Hadwig Müller ist Theologin und Psychologin und war bis 2012 Referentin am Missionswissenschaftlichen Institut Aachen.

Leitung kann von einer Gruppe wahrgenommen werden.

In der Bibel wird von Menschen erzählt, die andere führen. Nur zwei Beispiele: Moses führt sein Volk aus Ägypten heraus. Jesus ruft Menschen, damit sie ihm folgen. Er führt sie mit sich auf seinem Weg. Dabei lassen beide, Moses und Jesus, sich selber von Gott führen und vergewissern sich seiner Führung im Gespräch mit ihm bzw. im Gebet.

In christlichen Zusammenhängen geht es um eine „dienende Führung“. Testfrage ist: Wachsen die Geführten als Persönlichkeit? Werden sie gesünder, weiser, freier, selbständiger, werden sie selbst zu Dienern? Können sie ihre Gaben entfalten? Bedingung dafür, Führung wahrzunehmen, ist die Fähigkeit, sich selbst zu führen – und auch führen zu lassen, durch die Offenheit für Kritik (vgl. Kessler 2012).

In Dokumenten deutscher Ortskirchen ist in großer Häufigkeit von „Leitung“ die Rede. So ein Bistumspapier, das den Orientierungsrahmen neuer Leitungsmodelle absteckt: Da ist die Rede von Leitung in Gemeinschaft, Zukunft der Leitung, kooperative Leitungsformen, leitender Pfarrer, Leitung hat viele Gesichter, Leitungsverantwortung, Vielfalt an Leitungsformen, neue Leitungsstrukturen, Leitungsdienst des Priesters, Christus ist es, der die Kirche führt, Gemeindeleitungsaufgaben, Leitungsmodelle, Leitungsteam, Gemeindeleitungsteam, Gemeindeleitungsverantwortliche ... Die Fragen, wozu „Leitung“ notwendig ist, welche Kompetenzen nötig sind, wie es sich auswirkt, wenn sie fehlt etc., werden nicht gestellt, geschweige denn beantwortet.

In Dokumenten französischer Ortskirchen ist wenig von „Leitung“ (direction, diriger, dirigeant) die Rede, stattdessen von „animation“, was so viel heißt wie: „für das Leben sorgen“.

Auf der Ebene einer Gemeinde sorgt ein Team dafür, das Leben in Bewegung zu halten im Zusammenspiel der verschiedenen Gruppen innerhalb der Gemeinde sowie in den Bezügen zu anderen Gruppierungen im Stadtteil oder Dorf. Dafür ist es nötig, immer wieder Nähe herzustellen, besonders zu jenen, die sich aus eigener Kraft nicht mehr bewegen können; und es ist nötig, einen ersten Schritt zu tun mit dem Rufen anderer. Das Team wacht darüber, dass Gewohnheit und Routine nicht unmerklich die Oberhand gewinnen. Dieser Wachsamkeit dient auch die Entscheidung, für das Wachstum im eigenen Glauben Zeit und Kraft zu investieren.

Auf der Ebene des Bistums macht der Altbischof Albert Rouet deutlich, was zur Sorge für das Leben gehört und wie er die Leitung, jetzt ausdrücklich die „direction“, seines Bistums wahrnimmt (vgl. Müller 2011, 191–196). Leitung beinhaltet sowohl aktive Initiative als auch die Bereitschaft, Beratung und Korrektur anzunehmen. Unterschiede müssen benannt werden. Wesentliches muss vom Unwesentlichen unterschieden werden. Immer wieder muss die Frage nach dem Wesentlichen gestellt werden: „Was braucht diese Kirche, um zu leben?“ Leitung beinhaltet Optionen, deren „Nein“ so klar ist wie ihr „Ja“. So wird die Richtung deutlich, in die ein Bischof sein Bistum führt. Er ermutigt die Gemeinden, für ihre Mission der Nähe neue Wege zu den Menschen zu erfinden. Der Bischof seinerseits erfindet präzise Regeln für die Umsetzung seiner Vision von einer Gemeinde, die sich weniger dadurch definiert, was sie hat, als durch ihre Angewiesenheit auf andere, zu denen sie auf der Suche bleibt. „Regelungen einzuführen obliegt denen, die mit der Leitung der Kirche vor Ort betraut sind: dem Bischof und seinen Räten. Sie haben den Auftrag, die vom Geist geschenkten Gaben zur Gemeinschaft zusammenzuführen.“

In nicht-kirchlichen Handbüchern und Kursen ist vorwiegend vom Führen und den Anforderungen an eine Führungspersönlichkeit die Rede (vgl. z. B. Janssen/Grün 2017):

- Wer andere führen will, muss lernen, zu hören und sich selbst und andere wahrzunehmen. Er bzw. sie muss lernen, der eigenen Seele zu begegnen.
- Wer andere führen will, muss wagen, unbekannte Ziele zu definieren. Sie muss ihre Vision mit anderen teilen, sie muss den Unterschied zwischen „allein“ und „im Alleingang“ kennen.
- Wer andere führen will, muss wie ein Steuermann den Kurs vorgeben, sich den Bedingungen anpassen und Veränderungen vorwegnehmen.
- Wer andere führen will, muss verkörpern, was die eigenen Werte sind.
- Ohne Führung gibt es keinen Zusammenhalt.

In unseren gegenwärtigen Diskussionen um Gemeindeleitung sollte die Rede von „Leitung“ eingeschränkt werden auf die Zusammenhänge, in denen es grundlegend um einen spannungsvollen Dienst geht: Menschen als Einzelne in ihren unterschiedlichen Begabungen und zugleich die Verbindung unter ihnen zu stärken. Leitung beinhaltet konkret Verwaltung, Organisation, Planung und viele einzelne Schritte und Maßnahmen, die dazu dienen, ein Ziel zu verwirklichen; aber Leitung erschöpft sich nicht darin. Von Leitung sollte nicht gesprochen werden, ohne nach Führung zu fragen – unter Anwendung der gerade in nicht-kirchlichen Dokumenten ausgeführten Kriterien und Kompetenzen. Wir sollten die Gewohnheit erwerben, immer zwei Fragen zu stellen: Wer leitet? Wer führt? Das heißt: Wer sorgt für das Leben und die Lebendigkeit der Gemeinde? Wer sorgt dafür, dass sie in Bewegung bleibt; wer führt das Volk Gottes auf seinem Weg und bittet Gott immer wieder darum, die Richtung gezeigt zu bekommen und geführt zu werden?

3. Um was geht es bei einer Gemeindeleitung durch Ehrenamtliche?

Es geht darum, „aus der Enge herauszuführen“. Die Enge kommt dadurch zustande, dass das

Denken und Handeln in einer Gemeinde noch stark innerkirchlich geprägt ist und das „institutionelle Programm“ und die damit verbundene Aufgabenerfüllung an erster Stelle stehen. Aus dieser Enge herauszuführen, verlangt einen mehrfachen Perspektivwechsel: von der Kirche hin zur Gesellschaft, von der Institution hin zu der Person dessen, der sich engagieren will, und vom Druck der Aufgabenerfüllung hin zur Befreiung durch eine Kultur des Rufens.

Es geht um Perspektivwechsel, die Ehrenamtlichen vielleicht in Zukunft leichter fallen als Hauptamtlichen. Ehrenamtliche kommen bald wahrscheinlich nicht mehr aus dem Binnenraum der Gemeinde. Sie tragen weniger schwer am Gepäck einer alten Institution und können leichter damit ernst machen, dass es dieser alten Institution Kirche zuerst um einen Dienst an der Lebendigkeit der Menschen geht, und zwar gerade jener Menschen, die sie nicht unbedingt reicher oder attraktiver machen. Ehrenamtliche passen bald nicht mehr zum Profil jener Frauen und Männer, die bisher meistens für kirchliche Aufgaben gesucht werden. Es ist gut möglich, dass sie staunen über das ihnen geschenkte Vertrauen und bereit sind, es ihrerseits anderen Menschen zu schenken.

Ehrenamtliche gehören bald mehr zu den Suchenden und Unsicheren als zu jenen in der Kirche, die sich bewusst sind, dass sie etwas zu geben haben. Solche Ehrenamtliche werden ihrerseits eher ansprechbar sein für all jene, die mit ihrer Ungewissheit und ihren Fragen vor allem Menschen suchen, die nichts wollen, als ihnen unvoreingenommen zuzuhören. Hoffentlich wird die Kirche immer zahlreicher Menschen in erster Linie aus dem Interesse an ihrer Person, ihren Begabungen, Interessen und Erfahrungen rufen, auch wenn sie ungewohnte Ideen umsetzen oder Aufgaben erfinden und übernehmen wollen, die gar nicht geplant waren. Dann wird sich die Kirche verändern – allerdings eben in anderer Weise als vorgesehen!

Es geht um eine ermutigende Begleitung Ehrenamtlicher durch Hauptamtliche, die ihre Leitungsaufgabe wahrnehmen, indem sie den Dienst an der Entfaltung der unterschiedlichen Gaben der Menschen und den Dienst an ihrem Zusammenspiel an die erste Stelle setzen, in der Sorge um die wachsende Lebendigkeit der Gemeinschaft; die Menschen auf einem Weg führen, den sie immer neu anvisieren, indem sie nach dem Wesentlichen fragen, ihre Optionen klar benennen, Ungewissheit in Kauf nehmen und Mut machen, neue Formen und Regeln des Engagements zu erfinden; und die sich führen lassen, indem sie sich Anfragen, Kritik und Korrektur nicht verschließen und indem sie sich im Hören auf Gott üben; und die als Christinnen und Christen erkennbar sind, an ihrer Sehnsucht nach den Menschen, die ihnen fehlen, wie einem ein geliebter Mensch fehlt, und an dem Vertrauen, mit dem sie Menschen rufen, im Bewusstsein des ihnen von Gott geschenkten Vertrauens; an ihrer Bereitschaft, ihr Leben in der Perspektive des Evangeliums zu lesen und umgekehrt, und an ihrer Fähigkeit, über den Glauben der Menschen zu staunen, die zu ihnen kommen, weil sie eine größere Fülle des Lebens suchen.

Literatur

Feiter, Reinhard, Das Evangelium wird zur „guten Nachricht“, in: Ders./Müller, Hadwig (Hg.), Frei geben. Pastoraltheologische Impulse aus Frankreich (Bildung und Pastoral 1), Ostfildern 2012, 139–151.

Janssen, Bodo/Grün, Anselm, Stark in stürmischen Zeiten. Die Kunst, sich selbst und andere zu führen, München 2017.

Kessler, Volker, Vier Führungsprinzipien der Bibel. Dienst, Macht, Verantwortung und Vergebung, Gießen 2012.

Müller, Hadwig, Gemeinden und Leitung in Poitiers, in: Böhnke, Michael/Schüller, Thomas (Hg.), Gemeindeleitung durch Laien?, Regensburg 2011, 173–196.

Theobald, Christoph, Heute ist der günstige Augenblick. Eine theologische Diagnose der Gegenwart, in: Feiter, Reinhard/Müller, Hadwig (Hg.), Frei geben. Pastoraltheologische Impulse aus Frankreich (Bildung und Pastoral 1), Ostfildern 2012, 81–109.