

# VON OBEN?

## GUTE FÜHRUNG FÜR EINE MODERNE KIRCHE

„Die Treppe muss von oben gekehrt werden“: Taugt dieses Bild, wenn es um „Führen und Leiten“ in der Kirche geht? Welche Führungskultur ist der Status quo? Und brauchen wir für die Zukunft ein verändertes Leitungsverständnis? Über diese Fragen wird gerade in Pfarreien und Einrichtungen des Bistums diskutiert. „Die Führung des Wandels braucht den Wandel der Führung“, sagt dazu der Organisationsberater Christoph Diring. Wie aber denken andere Engagierte im Bistum darüber?

Einen „grundlegenden Perspektivwechsel“ hat Bischof Bätzing in seinem ersten Hirtenwort 2017 gefordert. Nutzen wir die „Brille“ der Systemtheorie, mit der wir als Gemeindeberater im Bistum Limburg unterwegs sind, im Blick auf Führung, so finden wir Sichtweisen, die diesen Anspruch nach einem Perspektivwechsel zweifellos erfüllen. Diese „Brille“ hat allerdings ihren Preis! Vieles, was wir da an neuer Perspektive angeboten bekommen, ist für „katholische Augen und Ohren“ vermutlich erst einmal irritierend. „Thinking outside the box“ – sind Sie bereit? Systemtheoretiker wie Wimmer, Doppler oder Simon verstehen Führung als eine grundlegende Funktion des Systems, nicht allein als das Handeln von Einzelpersonen. In einem sozialen System, einer Organisation vollzieht sich überall dort Führung, wo reflektiert wird: Passt unsere gegenwärtige Praxis noch zu den zukünftigen Anforderungen? Die zentrale Aufgabe von Führung ist es, die Überlebensfähigkeit der Organisation zu sichern. Führung ist dann nützlich, wenn es ihr gelingt, eine gute Passung der Organisation zu ihren wichtigsten Umwelten wie beispielsweise Mitarbeitern, Mitgliedern oder Interessierten herzustellen. Und wenn sie die komplexen Herausforderungen der Organisation permanent bearbeitet, damit sie sich selbst steuern und auf Impulse von innen und außen reagieren kann.

Systemiker können mit Führungsleitbildern wie dem Meister (Führung durch Expertise), dem Helden (Führung als heroische Tat), dem General (Führung über die Position) oder dem Vater (Führung über die emotionale Bindung) wenig anfangen. Sie postulieren stattdessen ein „postheroisches“ Führungsverständnis: Führung kann

heute keine charismatische Heldentat eines Einzelnen mehr sein, weil die Herausforderungen so komplex sind, dass sie eine Person gar nicht alleine bewältigen kann. Führung ist eine gemeinschaftliche Aufgabe, eine „Mannschaftsleistung“, zu der alle einen Beitrag leisten können und müssen. Übrigens steht eine hierarchisch aufgebaute Organisation nicht zwingend dazu im Widerspruch: Der Nutzen von Hierarchie kann sein, Blockaden durch Entscheidungen zu lösen.

Was aber zeichnet gute Führung nach diesem Verständnis aus? Im Grunde alles, was ein Verständnis von Führung als gemeinschaftliche Aufgabe unterstützt: Führungskräfte mit einer Grundhaltung der Wertschätzung für die Führungsimpulse, aber auch die Kritik von Mitarbeitern; eine Feedback-Kultur, die auch Führungskräfte miteinbezieht; regelhafte wie kreative Formate und Prozesse der Beteiligung, die sich der Frage widmen, wie eine Organisation zukunftsfähig werden kann, und dafür Strategien entwickeln; die Wachsamkeit für fremde und oft erst einmal „störende“ Impulse von den Rändern der Organisation, wo die Notwendigkeit des Wandels aber am frühesten wahrgenommen wird; die Bereitschaft zur Kooperation mit anderen Führungskräften; die Unterscheidung von „Führen“ (in der Linie) und „Steuern“ (im Netzwerk) als zwei unterschiedliche Logiken von Leitung. Vieles wäre noch zu nennen. Das Wichtigste scheint zu sein: Eine Führung, die den Wandel ihrer Organisation will, muss den Wandel von Führung reflektieren wollen. Auch das ist Kirchenentwicklung.

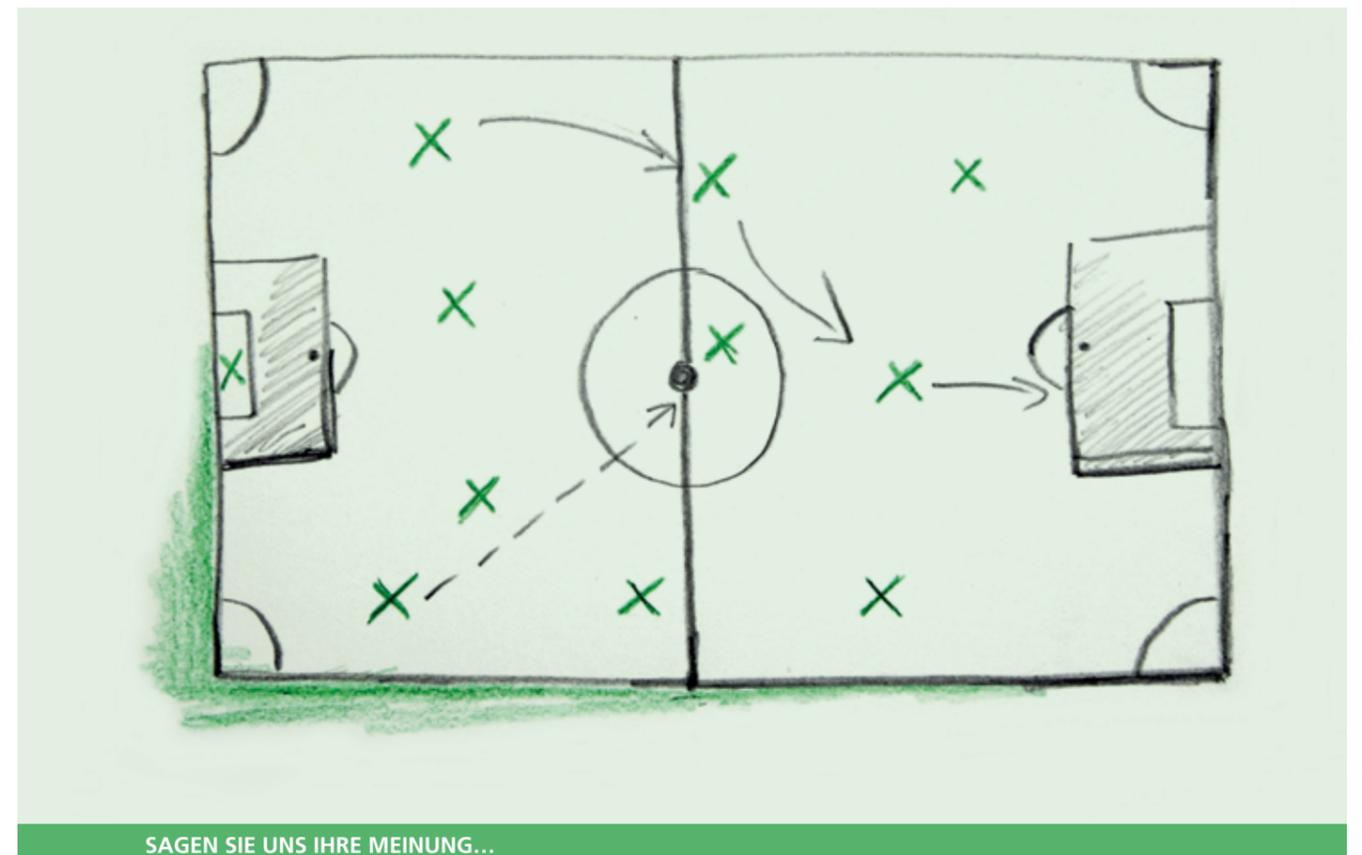
Christoph Diring

## MITBESTIMMUNG ATTRAKTIVER GESTALTEN

Das Bild von Führung als Mannschaft ist in der Theorie ein Bild, das mir zusagt: Die verschiedenen Positionen einer Mannschaft sind mit Spielern besetzt, die ihre unterschiedlichen Fähigkeiten an ihrer jeweiligen Position einbringen. Durch eine große Bandbreite von Fähigkeiten und ein gutes Zusammenspiel hat die Mannschaft Erfolg. Und wie sieht es in der Praxis aus? Ich erlebe die Leitung der Pfarreien durch den Pfarrgemeinderat in den meisten Fällen nicht als ausgewogene Mannschaft, die gut zusammenspielt. Die Gremien sind besetzt mit Alteingesessenen. Sie haben ein florierendes Bild von Pfarrei, ein verklärtes „Früher“ vor Augen, das es so nicht mehr gibt. Sie hängen diesem Bild nach und möchten diesen Zustand wiederherstellen. Auch wenn die Mühen dafür immer größer werden, will das nicht so recht gelingen. Im Bild wären sie die Verteidiger.

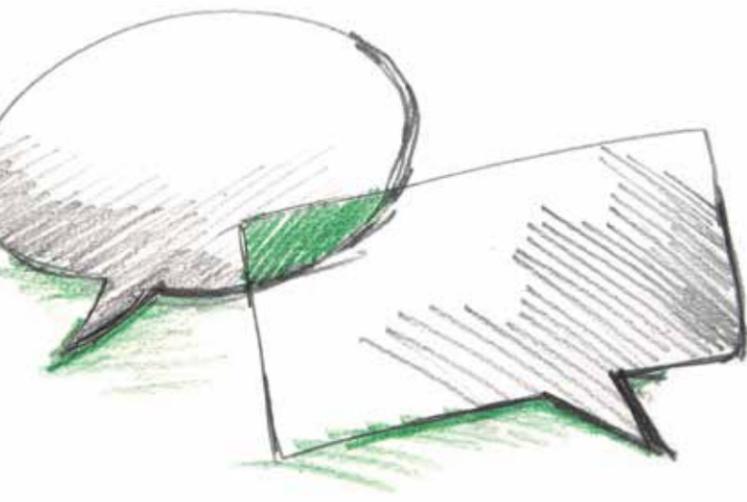
Aber wo sind das Mittelfeld und die Stürmer? Wo sind diejenigen, die neue Ideen entwickeln und die Pfarrei nach vorne bringen? Die Arbeit in Gremien erlebe ich für viele, vor allem junge Menschen, als nicht erstrebenswert. Die starren Amtszeiten passen nicht zu mobilen Lebensentwürfen. Eine dröge Sitzungskultur und eine sture Verweigerungshaltung neuen Ideen gegenüber tun ihr Übriges. In diesem Missverhältnis von Stürmern und Verteidigern erlebe ich in meiner Arbeit, wie viele gute Ideen nicht zum Zug kommen und Innovationen in den Gemeinden versanden. Kirchenentwicklung kann nur dann gelingen, wenn wir Gemeindeleitung neu denken: mit fluiden und attraktiveren Formen der Mitbestimmung.

Jan Quirnbach  
Pastoralreferent in Frankfurt-Gallus



SAGEN SIE UNS IHRE MEINUNG...

Sie haben ähnliche Erfahrungen gemacht oder wollen uns von Ihren Erlebnissen berichten? NETZ hat sich zum Ziel gesetzt, offene Diskussionen über wichtige kirchliche Themen zu führen. Bitte schreiben Sie uns Ihre Meinung an [netz-magazin@bistumlimburg.de](mailto:netz-magazin@bistumlimburg.de) oder diskutieren Sie mit auf [mehr-als-du-siehst.de](http://mehr-als-du-siehst.de).



## KOMMUNIKATION IST DAS A UND O

Der Prozess der Pfarreiwerdung, der in unserer Pfarrei im Januar 2018 abgeschlossen wurde, offenbarte ein Führungs- und Kommunikationsproblem.

Trotz 50 Jahren synodaler Gremien nimmt die Gemeindeleitung die Bereitschaft von Ehrenamtlichen, Verantwortung zu übernehmen, nicht immer wahr. Sowohl die Einbindung der Ehrenamtlichen in Entscheidungsprozesse als auch die Anerkennung erbrachter Leistungen lässt manchmal zu wünschen übrig.

Ehrenamtliche werden nicht immer als gleichberechtigte Partner im Dienst für dasselbe Ziel gesehen. Daneben ist eine unbefriedigende Kommunikation ein zweites Hauptproblem. Nur wo ausreichend informiert wird, können alle Beteiligten sinnvoll zusammenarbeiten.

Ich erlebe immer wieder, dass es schwierig ist, die unterschiedlichen Sichtweisen und Prägungen der Gremienmitglieder und der Gemeindeleitung auf ein gemeinsames Ziel zusammenzuführen, um konsensfähige Beschlüsse zu fällen. Dabei übernehmen Gremienmitglieder im Beruf oft Führungsaufgaben und sind selbstständiges Arbeiten gewöhnt.

Verantwortung zu übertragen setzt voraus, Vertrauen zu haben, die eigenen Vorstellungen infrage zu stellen sowie ausreichend zu kommunizieren. Das vermisste ich an mancher Stelle.

Alle Beteiligten sollten sich bemühen, ihre Aufgabe nicht als Selbstzweck zu sehen, sondern vor dem Hintergrund, Menschen ein erfülltes Leben aus dem Glauben zu ermöglichen und den Glauben an die nächste Generation weiterzugeben.

Lieselotte Bollin  
Pfarrgemeinderatsvorsitzende St. Margareta Frankfurt

## FÜHRUNG IST ARBEIT

Führung in der Kirche hat einen Anspruch! Alle haben Charismen. Gemeinsames Priestertum verbindet. Daraus ergeben sich unter anderem wertschätzende Kommunikationsformen, verlässliche Abläufe und Aufrichtigkeit. Führung ist erlernbar! Wesentlich ist dabei die Reflexion des Führungsverhaltens. Es stehen zahlreiche Führungsvorstellungen bereit, die dem kirchlichen Selbstverständnis entsprechen.

Führung ist Arbeit! Und kostet Zeit. Es ist in der Kirche, aber nicht nur dort, der Normalfall, dass eine Führungsaufgabe Teil eines Gesamtdienstes mit sehr unterschiedlichen Tätigkeiten ist. Das aber darf die Führungsarbeit nicht wegfallen lassen. Mitarbeiterführung setzt voraus, dass Grundlagen geklärt werden, etwa Zuständigkeiten, Aufgaben, Ziele, Kompetenzen. Die (gemeinsame) Erstellung von Stellenbeschreibungen, ergebnisorientierte Dienstgespräche oder Mitarbeitergespräche sind Dienstleistungen, für die Vorgesetzte verantwortlich sind.

Führung in der Kirche, wie auch in anderen gesellschaftlichen Bereichen, kann nur partizipativ sein. Alle haben Kenntnisse und Kompetenzen, Charismen und Fähigkeiten. Und niemand kann alles. Dadurch verlaufen Autoritätslinien nie linear. Vorgesetzte sind auf die Expertise und Erfahrungen von Mitarbeitenden angewiesen, Mitarbeitende auf die Führungsarbeit von Vorgesetzten. Nur ein kleiner Anteil des Führungsverhaltens hat direkte Funktionen. Der weitaus größte Teil sind gemeinsame Analysen, Planungen oder Projektentwicklungen. Hinzu kommt, dass alle Führungskräfte stets auch Geführte sind. Selbst wer keinen direkten Vorgesetzten hat, unterliegt den Resonanzen seines Bezugssystems.

Domkapitular Wolfgang Pax  
Leiter des Kommissariats der Katholischen Bischöfe  
im Lande Hessen und designierter Bischofsvikar für den  
synodalen Bereich

