

Jens Voß

Der neue Teppich - Was ist ‚geistliche Leitung‘?

Veröffentlicht in „Nordelbische Stimmen“ Heft 6/2006

Mehrfach habe ich in den vergangenen Wochen in Kirchenvorständen die Klage gehört, wir seien in der Kirche nur noch mit Geld und Strukturen beschäftigt. Deutlich wird die Angst zum Ausdruck gebracht, Ziel und Inhalt unserer kirchlichen Arbeit könnten unter endlosen Strukturdebatten verloren gehen. Kirchenvorstände, die sich schon immer mit Kindergartenangelegenheiten und Friedhofsgebührenordnungen abmühen mussten, sehen sich unter dem neuen finanziellen Druck auch noch mit der möglichen Reduzierung von Mitarbeitendenstunden und der nötigen Kooperation mit anderen Kirchengemeinden konfrontiert. Das macht müde.

Hier und da schnappe ich das Zauberwort der ‚geistlichen Leitung‘ auf, und ich habe den Eindruck, dass sich damit die Sehnsucht verbindet, es möge doch endlich wieder Zeit sein für das ‚Eigentliche‘. Kirchenvorstände möchten spirituellen Elementen und inhaltlichen Anliegen mehr Raum geben in ihrer Arbeit. Ich kann das gut nachvollziehen, möchte in diesem Beitrag jedoch die These aufstellen, dass Leitung nicht dadurch ‚geistlich‘ wird, dass die Andacht zum Beginn einer Kirchenvorstandssitzung verlängert oder die Tagesordnung um theologische Themen erweitert wird. Im Gegenteil: Weil es die Aufgabe der Leitung ist, den institutionellen Rahmen für die inhaltliche Arbeit zu gewährleisten, darf nicht der Eindruck erweckt werden, die Beschäftigung mit diesen Rahmenbedingungen sei das ‚Uneigentliche‘, das ‚Entbehrliche‘ oder das ‚Weltliche‘. Ich gehe hingegen davon aus, dass die Leitung einer Kirchengemeinde per se geistlich ist, weil sie die Voraussetzungen für die Erfüllung geistlicher Aufgaben schafft.

1. Der neue Teppich

Leitung in der Kirche ist per se geistlich, indem sie die institutionellen Rahmenbedingungen für die Erfüllung der primären Aufgabe der Kirche gewährleistet.

Auf der Tagesordnung des Kirchenvorstandes steht die Anschaffung eines neuen Bodenbelags für den Jugendraum. Ich gebe zu: Das ist nicht besonders spannend. Und dennoch sehe ich gerade hier eine geistliche Leitungsaufgabe, die um keinen Preis entwertet werden darf gegenüber anderen Aufgaben, deren religiöser Gehalt schneller ins Auge springt.

In seinen Studien über die psychosoziale Dynamik von Gruppen hat Wilfried Bion die besondere Bedeutung der ‚Primäraufgabe‘ einer Gruppe oder Institution herausgearbeitet. Verliert eine Gruppe diese primäre Aufgabe aus dem Blick, geht der Gruppe schnell ihre Arbeitsfähigkeit verloren: einzelne Teile der Gruppe machen sich von anderen abhängig, Aggressionen entladen sich in destruktiven Prozessen oder die Gruppe spaltet sich.

Die primäre Aufgabe der Nordelbischen Kirche, ihrer Kirchenkreise und Gemeinden ist in der Präambel der Verfassung hinreichend beschrieben und kürzlich in den

„Leitsätzen zum Kirchenbild“ von der nordelbischen Reformkommission noch einmal entfaltet worden: Das Evangelium soll in Wort und Tat bezeugt werden - und zwar in gegenseitiger Bezogenheit von gottesdienstlicher Feier, mündlichem Zeugnis, erlebbarer Gemeinschaft und tätiger Nächstenliebe.

Es liegt auf der Hand, dass jedes Subsystem innerhalb einer Institution für sich eigene Primäraufgaben formulieren muss. Der Kirchenmusiker ist für die musikalische Verkündigung verantwortlich, die Hausmeisterin des Gemeindehauses für hauswirtschaftliche Vor- und Nachbereitung des Seniorennachmittages, die Diakonin für ihre Arbeit mit den Jugendlichen. Die besondere Aufgabe der Leitung ist es, dafür Sorge zu tragen, dass alle Personen und Gruppen des Systems ihre spezifische Aufgabe in einer Weise erfüllen können, die der Primäraufgabe der Institution entspricht. Sehr klar und eindeutig ist dies in den Artikeln 7 und 14f der Nordelbischen Verfassung beschrieben.

Die Leitung einer Kirchengemeinde ist gerade darin „geistlich“, dass sie dem Kirchenmusiker ebenso einen sicheren Rahmen für seine Arbeit zur Verfügung stellt wie der Hausmeisterin und der Diakonin. So paradox es auch klingen mag: Der Kirchenvorstand würde seine geistliche Leitungsaufgabe verfehlen, wenn er sich, statt über den neuen Teppich für den Jugendraum zu beraten, nur noch mit theologischen Themen befasst.

Die besondere Primäraufgabe der Kirchen und ihrer Gemeinden trägt darüber hinaus eine besondere Herausforderung in sich: Die Leitenden müssen spürbar Leitungsverantwortung übernehmen, dies aber gleichzeitig so tun, dass es dem Evangelium entspricht; das kann ein schwieriger Balanceakt sein. Dem Evangelium entspricht es z.B., Mitarbeitende nicht auf Effektivität und messbaren Erfolg zu reduzieren. Dennoch müssen Mitarbeitende auch in der Kirche mit den Anforderungen an ihre berufliche Rolle konfrontiert werden. Wir wissen alle, dass recht absurde Situationen entstehen können, wenn „aus seelsorgerlichen Gründen“ Leitung vermieden wird. Mehr und mehr lernen wir, dass Leitung notwendig ist. „Geistlich“ ist Leitung dann, wenn sie sich in ihren Zielen und in ihrer Kultur an der Primäraufgabe der Kirche orientiert, das Evangelium spürbar werden zu lassen.

2. Das neue „Gottesdienst-Format“

Leitung in der Kirche ist geistlich, indem sie die Grenze der Institution durchlässig macht für das, was den Menschen unbedingt angeht.

Indem eine Institution (oder eines ihrer Subsysteme) die Primäraufgabe beschreibt, geht sie ein Wagnis ein: Eine Firma, die es sich heute zur Aufgabe machte, Schellackplatten herzustellen, bliebe auf ihren Produkten vermutlich sitzen. In Anlehnung an Bions Bezeichnung „Primäraufgabe“ hat Larry Hirschhorn deshalb den Begriff des „primären Risikos“ eingeführt, womit die Unwägsamkeit beschrieben ist, eine primäre Aufgabe zu wählen, die letztlich nicht bewältigt werden kann. Dieses Risiko kann so bedrohlich empfunden werden, dass die Entwicklung einer Institution zum Stillstand kommt.

Damit eine Institution in der Ambivalenz der Entscheidungsalternativen nicht vor dem primären Risiko so erstarrt wie das Kaninchen vor der Schlange, muss sie gut in

Kontakt sein zur Umwelt. Hirschhorn benutzt den Ausdruck der ‚Grenze‘: Die Leitung einer Institution kann dem primären Risiko nur sinnvoll begegnen, wenn sie mit dem Blick nach Innen die Organisation selbst und mit dem Blick nach Außen die sie umgebende Umwelt gleichermaßen im Auge behält. Aus gutem Grund ist die ‚Cheftage‘ der meisten Unternehmen nicht in den Werkstätten oder Lohnbüros untergebracht; Leitung braucht eine Perspektive, die über die internen Belange hinausreicht.

Im Falle der Kirche werden wir sagen können: Eine strategische Entscheidung über die Primäraufgabe muss nicht mehr getroffen werden; Aufgabe der Kirche ist es, das Evangelium in Wort und Tat zu bezeugen. Dies ist allerdings (und Gott sei Dank!) so abstrakt und zeitlos beschrieben, dass jedes ‚Subsystem‘ der Kirche zu jeder Zeit seine eigene Primäraufgabe neu entfalten muss: Die Arbeitsformen in der kirchlichen Seniorenarbeit ändern sich ebenso wie in der Jugendarbeit, Kindertagesstätten passen ihre Öffnungszeiten den veränderten Lebensumständen der Familien an. Damit wird das ‚primäre Risiko‘ spürbar: Es ist leicht möglich, dass die Angebote einer Kirchengemeinde den Bedürfnissen ihrer Gemeindeglieder widersprechen.

Ein Kollege berichtete, er habe gerade ein neues ‚Gottesdienst-Format‘ entwickelt, nun sei die Frage, wie es ‚ankommt‘. Abgesehen von der befremdlichen Formulierung, durch welche die gottesdienstliche Feier in die Nähe von Unterhaltungsshows gestellt wird, kann ich die Befürchtung des Kollegen gut teilen: Es ist ja ein enormer Unterschied, ob sich ein Pastor eine neue Gestaltungsform des Gottesdienstes ‚ausdenkt‘, oder ob – etwa innerhalb des Konfirmandenunterrichtes – zwischen dem Pastor und den Jugendlichen die Idee für einen besonders gestalteten Jugendgottesdienst entsteht. Je besser also der Pastor das ‚Ohr an der Gemeinde‘ hat, desto weniger muss er befürchten, dass die im Dialog entstandenen Ideen fruchtlos bleiben.

Das klingt banaler als es ist. Tatsache ist doch, dass sich die Kirchenvorstände vielfach aus Menschen zusammensetzen, die zum inneren Kern der Gemeinde gehören. Die sich also nicht nur mit den Anliegen und Inhalten der kirchlichen Arbeit identifizieren, sondern selbst in Gruppen und Kreisen aktiv sind. Das macht die Arbeit zunächst recht komfortabel, birgt aber durch die Verengung auf die kirchliche Binnensicht die Gefahr in sich, dass die Leitung der Gemeinde den Kontakt zu ihrer Umwelt verliert. Besteht der Kirchenvorstand überwiegend aus Personen, die selbst in hohem Maße am kirchlichen Leben partizipieren, gibt man sich leicht Größenphantasien hin, alle Gemeindeglieder könnten sich am kirchlichen Leben irgendwie beteiligen. Um in gutem Sinne ‚missionarisch‘ zu sein¹, muss der Kirchenvorstand über die Kerngemeinde hinausblicken können. Dafür ist es hilfreich, wenn im Kirchenvorstand Menschen vertreten sind, die die sich der Kirche nur locker verbunden fühlen, die die Sprache sprechen und die Anliegen formulieren können von Menschen, die in Bibel und Bekenntnis, Gottesdienst und Gemeindeleben nicht so zu Hause sind.

Ich glaube, Hirschhorns Begriff der ‚Leitung von der Grenze der Institution aus‘ kann eine gute zeitgemäße Übersetzung des Wortes ‚episkopein‘ sein: nicht ‚Aufsicht‘, sondern ‚Draufsicht‘ aus einer angemessenen inneren Distanz heraus. In diesem Verständnis geistlicher Leitung ist impliziert, dass es Leitende und Geleitete gibt. Und

¹ Als missionarisch würde ich eine Gemeinde dann bezeichnen, wenn sie - statt lediglich kirchliche Binnenformulierungen nach Außen zu tragen - ihre Grenzen durchlässig macht für das, ‚was den Menschen unbedingt angeht‘ (Tillich).

dass die Leitung die Last des ‚primären Risikos‘ tragen muss, die ja nicht nur in der Angst vor falschen Entscheidungen besteht, sondern auch in der Möglichkeit, durch eine Entscheidung schuldig zu werden.

3. Das neue Gesicht

Leitung in der Kirche ist geistlich, indem sie dem Raum gibt, was die Geleiteten bewegt.

Die Kirchengemeinde hat ihr Kirchenbüro geschlossen; die Sekretärin war nicht mehr zu bezahlen. Gemeinsam mit den beiden anderen Gemeinden, die innerhalb des Stadtteils eine Region bilden, wurde ein gemeinsames Kirchenbüro eingerichtet. Damit ändert sich viel – nicht nur für die Eine, die ihren Arbeitsplatz verloren hat: Die verbleibende Sekretärin erledigt nun Aufgaben für drei Gemeinden; die PastorInnen können nicht mehr ‚schnell mal eben‘ etwas im Vorzimmer schreiben oder bearbeiten lassen; die Gemeindeglieder können sich ihren Patenschein nicht mehr an der gewohnten Stelle abholen und müssen sich an ein neues Gesicht gewöhnen. – Ein (vergleichsweise harmloses) Beispiel für die Veränderungsprozesse, die sich derzeit auf allen Ebenen unserer Kirche vollziehen. Vielleicht ist dies aber ein Beispiel, das zeigt, dass die Professionalisierung kirchlichen Leitungshandelns nicht verwechselt werden darf mit einer Verobjektivierung und Taylorisierung der Kirche, als könne eine betriebswirtschaftlich orientierte Unternehmensberatung allein die Kirche zukunftsfähig machen. In jeder Organisation – ob es nun ein Wirtschaftsunternehmen ist, ein Verein oder die Kirche, sind außer den Zahlen noch ganz andere Kräfte am Wirken. Die Wirklichkeit einer Organisation drückt sich nicht ausschließlich in Bilanzen aus, sie ist zwischen den Menschen zu finden, zwischen den Zeilen und Zahlenkolonnen. Wenn ein Veränderungsprozess gelingen soll, muss das berücksichtigt werden.

Über das neue Gesicht im Kirchenbüro hinaus wird unsere ganze Kirche möglicherweise in den kommenden Jahren ihr Gesicht entscheidend verändern. Auch wenn das Wesen der Kirche davon unberührt bleibt, bringen die Veränderungen für alle beteiligten Personen ein hohes Maß an Verunsicherung mit sich, in der sich existenzielle Angst, der Wandel beruflicher Rollen und die Enttäuschung bewusster und unbewusster Wünsche auf eine bedrohliche Weise vermischen.

Dass ein solcher Wandel in Institutionen Reaktionen hervorruft, wie wir sie aus Trauerprozessen kennen, ist vielfach beschrieben worden. Schock und Ärger, Depression und Öffnung für das Neue lösen einander ab und entfalten ihre Dynamik nicht nur in den einzelnen Personen, sondern auch in der ‚Seele des Unternehmens‘.

Bion spricht in diesem Zusammenhang von ‚Containment‘, womit die Bereitschaft und die Fähigkeit der Leitung gemeint ist, ‚unverdauliche‘ Spannungen, Konflikte oder Gefühle der Mitarbeitenden zunächst stellvertretend für diese wahrzunehmen, in sich auszuhalten und zu verarbeiten. Sich also als Gefäß, als Container zur Verfügung zu stellen, für etwas, das Raum braucht.

Die Aufgabe von Kirchenvorständen (und insbesondere der Pastorinnen und Pastoren) muss dem entsprechend jetzt darin bestehen, die Angst der Mitarbeitenden und die Verunsicherung der Gemeindeglieder zu begleiten. Und das heißt: Wut aushalten, Hilflosigkeit ertragen, Resignation überwinden und anderes mehr.

Die besondere Herausforderung für die GemeindepastorInnen besteht darin, dass sie selbst Teil der Veränderungen sind. Manche sind von Pfarrstellenkürzungen unmittelbar betroffen. Für alle wird sich das Berufsbild in den kommenden Jahren wandeln und möglicherweise in Konflikt geraten mit den (zumeist unbewussten) inneren Bildern, die bei der Berufswahl prägend waren. Geistliche Leitung im Sinne von ‚Containment‘ können PastorInnen für ihre Gemeinde nur wahrnehmen, wenn sie (etwa in der Supervision) selbst einen Ort haben, an dem sie ihre eigenen Ängste bearbeiten können. Sonst besteht die Gefahr, dass die Gemeinde als Container für diese Ängste missbraucht wird.

Zusammenfassung

Was ich unter geistlicher Leitung verstehe, habe ich anhand von Begriffen der Aktionsforschung des Londoner Tavistock Instituts beschrieben: Bions Konzepte von ‚Primäraufgabe‘ und ‚Containment‘ sowie Hirschhorns Verständnis von ‚primärem Risiko‘ und ‚Leitung an der Grenze‘ tragen im Kontext der derzeitigen Veränderungsprozesse meines Erachtens eher zu einem klaren (und der Verfassung unserer Kirche entsprechenden) Leitungshandeln bei als ein neopietistischer Ruf nach mehr Spiritualität in der Kirchenvorstandsarbeit.