



Hintergrundmaterial zur Dokumentation

„Führe mich O Herr und leite... wie Leiten evangelisch geht..

Vortrag von Pfarrerin Katrin Göckenan  
auf dem Hammer Reformtag am 15.9.2007

**Grundthese:**

**Es gibt ein profiliertes evangelisches Leitungsverständnis.**

**Es ist in der Kirche nicht ausreichend bewusst.**

**Es wird zuweilen gering geschätzt und nicht entschieden genug gelebt.**

1. 3 Grunddaten evangelischer Leitung - Erinnerung an Bekanntes

**1.1 Evangelisch zu leiten heisst, nicht Herrschaft auszuüben.**

**Evangelisch zu leiten bedeutet, eine dienende Funktion zu haben.**

Evangelisch zu leiten bedeutet, sich als eine Funktion unter anderen in den Dienst des Gesamtauftrags der Kirche zu stellen.

In der biblischen Tradition wird Bezug genommen auf das Bild vom Leib mit den vielen Gliedern und den unterschiedlichen Gaben, die in einem Geist verbunden sind als Bild für die Kirche (Röm 12, 3-8; 1.Kor 12, Eph 4, 3-6.15f). Leitung ist eine Funktion an diesem Leib, „das Haupt aber ist Christus“ (Eph 4,15).

Die Barmer Theologische Erklärung gehört zu den Bekenntnisschriften unserer Kirche. In ihr spiegelt sich der Widerstand gegen jeden totalen Herrschaftsanspruch von Menschen über Menschen wider – bezogen auf die Ämter und die Leitung in der Kirche heisst es in der 4. These: „Die verschiedenen Ämter in der Kirche begründen keine Herrschaft der einen über die anderen, sondern die Ausübung des der ganzen Gemeinde anvertrauten und befohlenen Dienstes.“

**Leitung in der Kirche hat eine dienende Funktion. Sie dient dazu, dass die Kirche ihre Aufgaben in der Welt dem Evangelium gemäß erfüllen kann.**

## **1.2 Evangelisch zu leiten heisst – besonders in der rheinischen und westfälischen Landeskirche - auf 3 Ebenen zu leiten.**

Die Evangelische Kirche lässt sich nicht von einem Schreibtisch aus steuern. Sie ist kein Konzern, den man von oben nach unten durchorganisieren könnte.

Die Kirchenordnung beschreibt, dass Leitung in der EKVW auf 3 Ebenen geschieht: In der Kirchengemeinde, im Kirchenkreis, in der Landeskirche. Jede ist einzeln eine Körperschaft öffentlichen Rechts (Art 4), jede erfüllt jeweils ihre Aufgaben in eigener Verantwortung – im Rahmen der geltenden Ordnungen und Rahmenbedingungen. Das bedeutet: Eine Superintendentin ist für alles auf der kreiskirchlichen Ebene direkt zuständig. Aber sie darf nicht in eine Gemeinde „hineinregieren“. Entsprechend hat der Präses keine direkte Entscheidungsbefugnis in einem Kirchenkreis. Er ist nur zuständig im Rahmen seiner Aufsichtsfunktion. Eine Kreissynode kann einer Gemeinde nicht vorschreiben, was sie tun soll – es sei denn, die Gemeinde hat gegen gemeinsame Beschlüsse gehandelt. Was auf den ersten Blick verwirrend und kompliziert wirkt, ermöglicht ein hohes Mass an Freiheit in der konkreten Gestaltung am jeweiligen Ort. Es trägt dem Umstand Rechnung, dass sozusagen die Keimzelle und die Basis unserer Kirche die Gemeinde am Ort ist, die sich im Ruhrgebiet ganz anders organisieren und ausrichten muss als in Ostwestfalen.

Auf je 3 Ebenen zu leiten, bedeutet dass auch die zukünftige Ausgestaltung von Gemeinden und Kirchenkreisen flexibel bleiben kann: Was hier ein guter Weg ist, kann dort ganz anders laufen.

**Beispiel:** Zur Zeit reden viele über die Vereinigung von Kirchengemeinden. Ich komme aus einer Gemeinde im Ruhrgebiet, die sich gerade mit zwei anderen Gemeinden vereinigt hat. Für uns ein ausgesprochen sinnvoller Schritt, er lag in vieler Hinsicht nahe und er war eine eigene Entscheidung. Ganz anders wäre es, wenn so etwas allen Gemeinden in einem Kirchenkreis oder gar in der Landeskirche verordnet werden könnte. Stellen Sie sich vor, was für eine Flächengemeinde 14000 Gemeindeglieder in Wittgenstein oder im Siegerland wären.

Das System der Leitung auf den 3 Ebenen Gemeinde, Kirchenkreis und Landeskirche ist anspruchsvoll. Es gilt, immer wieder die Ebenen auseinander zuhalten. Und es gilt dafür zu sorgen, dass auf jeder Ebene und an jedem Ort, an dem Leitung ausgeübt wird, entsprechende Fähigkeiten und Fertigkeiten vorhanden sind.
--

### **1.3 Evangelisch zu leiten bedeutet, gemeinsam mit anderen zu leiten. Es bedeutet, dass Viele an der Leitung beteiligt sind.**

Wenn wir in der Kirche über Leitung reden, dann sind an ihr viele Menschen beteiligt:

- Verantwortliche Amtsträgerinnen und –träger (PfarrerInnen, Sups, Präses)
- Untereinander gleichberechtigte Arbeitsgruppen (Kollegien, Mitarbeitendenteams)
- Gewählte repräsentative Gremien (Presbyterien, Synoden)
- die Mitgliederbasis (z.B. Gemeindeversammlungen, Wahlen)

Die KO betont: Leiten geschieht in gemeinsamer Verantwortung:

„Presbyterinnen und Presbyter sind berufen, die Kirchengemeinde in gemeinsamer Verantwortung mit den Pfarrerinnen und Pfarrern zu leiten“ (Art 35)

„Superintendentinnen und Superintendents leiten die Kirchenkreise in gemeinsamer Verantwortung mit den übrigen Mitgliedern der Kreissynodalvorstände“ (Art 112)

Zum Präses / zur Präses heisst es:

„Der Dienst der Leitung wird in gemeinsamer Verantwortung mit den Mitgliedern der Kirchenleitung und des Landeskirchenamtes ausgeübt“ (Art 153.4)

In der evangelischen Kirche tragen nicht in erster Linie Einzelpersonen Leitungsverantwortung, sondern Gremien, also gewählte und berufene gleichberechtigte Gruppen von Menschen.

Und in diesen Gremien leiten PfarrerInnen und gewählte Presbyterinnen / Synodale wiederum gemeinsam.

Was von außen zuweilen als Abwesenheit von Leitung oder als Schwäche gesehen wird, ist in Wirklichkeit eine Stärke:

Leitung „auf evangelisch“ bedeutet, viele Menschen zu beteiligen.

Es bedeutet, Entscheidungen gemeinsam zu erarbeiten, zu treffen und gemeinsam zu tragen.

Leitung bedeutet, Menschen mitzunehmen und sich zu einigen, wo es irgend geht.

## 2. Fehlentwicklungen und Probleme

Trotz alledem bekommt Leitung in der Evangelischen Kirche in den Papieren im Zusammenhang mit den Reformdiskussionen insgesamt keine gute Note. Doch liegt das im Wesentlichen nicht daran, dass es kein Verständnis von Leitung gibt, sondern an Fehlentwicklungen in der Praxis.

Beispielhaft will ich das an 2 Themen aufzeigen:

### 2.1. Also doch: Herrschaft! ?

„Die Pfarrer haben schon alles abgesprochen. Und wir dürfen’s in der Sitzung nur noch abnicken.“, sagen manche viele Presbyterinnen, Presbyter und entsprechend auch Synodale.

„Das Presbyterium führt sich auf wie ein Aufsichtsrat. Es misstraut mir, unterstellt, dass ich zu wenig arbeite. Oft werden Beschlüsse vor anderen offen in Zweifel gezogen“, sagen Kolleginnen und Kollegen im Pfarramt.

Wenn der Zeitdruck und die Belastung wachsen, traut man sich gegenseitig nicht über den Weg, sondern sichert kurzfristig eigene Interessen gegen andere ab. (Oft genug könnte hier schon ein offener und ehrlicher Umgang miteinander weiterhelfen.)

Zu beobachten ist zurzeit in der Krise großer und schneller Veränderungen zudem ein ängstlicher Rückfall in althergebrachte Muster. „Da wird jetzt ein ganzer Mann gebraucht“, hörte ich neulich vor der Superintendentenwahl in einem Kirchenkreis. Einer muß jetzt hier sagen, wo es lang geht...“

„Damit sind die Presbyterien überfordert“, hört man des öfteren – meist aus dem Kirchenkreis oder der Landeskirche.

Solche Sätze bilden sich dann in konkreten Entscheidungen und strukturellen Veränderungen ab. Wenn zurückgebaut und gespart werden muss, sind schwere Entscheidungen zu treffen, die oft genug schmerzen. Menschen, die ehrenamtlich Leitungsverantwortung tragen, aber auch Theologinnen und Theologen schrecken davor zurück, Probleme anzupacken und Leitung so zu verstehen, dass sie nach vorne denken, gestalten und entwickeln, anstatt zu warten, bis die Probleme allzu groß geworden sind.

Die unmittelbare Krisen-Reaktion besteht unter anderem darin,

- Leitungsverantwortung zu konzentrieren, in weniger Hände zu legen,
- dirigieren anstatt zu beteiligen,

- auf eine andere Ebene zu verlagern.

Doch denken Sie selber weiter, was eine solche Entwicklung langfristig bedeutet: Die Ebene der Gemeindeleitung wird entmachtet und entmachtet sich selbst, „verlernt“ es, die Verantwortung zu tragen. Als nächste auch die Ebene des Kirchenkreises.

*(Folie: Umgekehrte Kaskade als Negativ Beispiel.)* Dabei muß eine „lernende Organisation“ genau das Gegenteil tun. Und so, als lernende Organisation, möchte ich meine Kirche gerne verstehen!.

„Führen bedeutet, ein System zu kreieren, das Führungsfähigkeiten und –fertigkeiten (wie zum Beispiel kommunikative Kompetenz, Selbstverantwortung, Engagement und Zielorientierung) in jedem und jeder Beteiligten auf jeder Ebene entwickelt.“<sup>1</sup> Das hat das Ehepaar Höher schon Anfang der 90er Jahre erkannt.

Das bedeutet:

Gerade in Zeiten der Verunsicherung und Veränderung gilt es, über den Tag hinaus zu sehen. Anstatt die Verantwortung auf immer weniger und immer die Anderen zu schieben und so mittel- und langfristig die gesamte Leitungsstruktur der evangelischen Kirche zu schwächen gilt es, die Stärken einer gemeinsamen Leitung und vielfältiger Leitungskompetenz zu wieder zu entdecken, zu entwickeln und zu fördern.

## **2.2 Es gibt einen undurchsichtigen Dschungel an Gremien und Ausschüssen. Das verdeckt nur die wirklichen Machtstrukturen.**

Man kann von außen – und manchmal von innen – kaum durchschauen, wie viele und welche Gremien es auf den Ebenen in unserer Kirche gibt. Wer ist wofür zuständig? Was geschieht mit den Ergebnissen eines Ausschusses – wird im Presbyterium oder in der Synode alles noch mal von vorne diskutiert? Welche Aufgaben und Kompetenzen sind dort angesiedelt und wissen alle darüber Bescheid? Fließen die notwendigen und wichtigen Informationen zu denen, die sie für ihre Entscheidungen brauchen?

Manche Visitation fördert zu Tage: Viele Gemeinden und Kirchenkreise haben keine klare Organisationsstruktur. Vieles „war schon immer so“ und ist deshalb besonders schwer zu verändern. Dafür bleiben andere Aufgaben liegen, wie zum Beispiel eine durchsichtige Zuordnung von Gremien zueinander mit sinnvollen Aufgaben und Entscheidungswegen. In kleineren Gemeinden herrscht oft das Bild vor: Wir sind hier eine Familie – aber keine klar strukturierte Organisation.

---

<sup>1</sup> Frederike und Peter Höher, Handbuch Führungspraxis Kirche, Gütersloh 1999, 14

Eine besondere Problematik stellt in Sachen Gremienschungel der **Fortgang des Reformprozesses** in der westfälischen Landeskirche dar. Da hat man zu Anfang des Reformvorhabens 1999 eine eigene Struktur für diesen Prozess entwickelt. Vermutlich, weil man fürchtete, dass grundsätzliche (In-) Fragestellungen innerhalb der „normalen“ Gremien zerredet und verlangsamt worden wären. So hat man Arbeitsgruppen einberufen, die an einzelnen Fragekomplexen arbeiteten. Die Ergebnisse aus diesen Gruppen wurden dann in die Landessynode hinein gegeben. Die Landessynode hat sie entgegengenommen und verabschiedet und dann an Kreissynoden und Presbyterien verteilt.

Das war ein ungewöhnliches Vorgehen. Denn normalerweise werden grundsätzliche Themen und „große“ Anliegen in der Landeskirche in einem ausführlichen Beratungs- und Stellungnahmeverfahren von den Presbyterien über die Kreissynoden in die Landessynode hineingegeben.

Dieses Vorgehen hat verschiedene Probleme aufgeworfen:

Zum Einen ist bei vielen Menschen die Wahrnehmung entstanden, die gegenwärtigen Reformprojekte seien „von oben gesteuert“ und ohne Beratung und Beteiligung von Gemeinden und Kirchenkreisen entschieden worden. Schlimmer noch: Entscheidende Weichenstellungen zu einem „Umbau“ der Kirche finden nicht dort statt, wo gewählte und abgeordnete Vertretende sitzen, sondern in einer Parallelstruktur.

Bei Menschen in Leitungsgremien der Gemeinden und Kirchenkreise entsteht der Eindruck, die offizielle Leitungsstruktur der Landeskirche werde ausgehöhlt und entwertet. Deshalb wird auch immer wieder scharf – zuweilen sicher überscharf - die Einhaltung der presbyterial- synodalen Verfassung eingeklagt.

Zum Anderen wirkt sich die geringe Beteiligung der gewählten Gremien an der Entwicklung und Beratung von Reformen auch negativ auf die Akzeptanz und Umsetzung der Arbeitsergebnisse aus: Sie werden nicht überall dankbar angenommen oder mindestens mit Interesse entgegengenommen. Das mag daran liegen, dass der Westfale und die Westfälin von Hause aus stur ist. Aber genau so wirkt mit, was ich oben geschildert habe: Ich bin eher bereit, etwas anzunehmen, mir anzueignen, wenn ich die Gelegenheit hatte, es auf dem Weg der Entstehung kennen zu lernen, Vor- und Nachteile zu diskutieren, es mitzugestalten und für meinen Kontext zu bewerten.

Die Vorlage zum Pfarrbild durchläuft auch nicht ein geordnetes Stellungnahmeverfahren. Aber sie wird zurzeit in Pfarrkonventen und anderen Zusammenhängen diskutiert. Es zeigt sich: Was den Inhalt des Papiers angeht, gibt es erheblichen Gesprächsbedarf. Das Papier kann in seiner jetzigen Gestalt mitnichten als der Weisheit letzter Schluss gelten. Was beweist: Die Forderung, die 3 Verfassungs- und Entscheidungsebenen unserer Kirche sorgfältig zu beteiligen, ist keine bloße Wichtigtuerei, sondern erinnert an einen notwendigen Prozess, der zugleich die inhaltliche Qualität und Zielformulierung verbessert als auch dem Konsensprinzip der Kirchenordnung gerecht wird.

Insgesamt kann man sagen: Eine Problemzone besonderer Art in unserer Leitungspraxis ist das **Verhältnis zwischen der Person und der Struktur**. Zum Einen müssen wir im Rahmen des nach wie vor guten Konzepts von evangelischer Leitung der KO die gewachsenen Strukturen überprüfen - Stichwort Gremienschungel und Intransparenz. Zum Anderen gibt es einen erheblichen Bedarf, die einzelnen Personen mit Leitungsverantwortung (und das sind ja viele) in ihrer Rolle innerhalb der Struktur und in ihren persönlichen Fertigkeiten und Fähigkeiten zu stärken bzw. auszubilden.

### 3. In Zukunft Leiten – 7 Bausteine für evangelisches Leiten 2007 ff

Hauptaufgabe allen Leitens in der evangelischen Kirche der nächsten Jahre ist es, notwendige Veränderungen zu gestalten. Und zwar so, dass die besonderen Stärken des evangelischen Leitungsverständnisses voll ausgenutzt und zur Wirkung gebracht werden.

Dazu aber ist es notwendig, dass wir es selber erst richtig lernen, Leitung so wahrzunehmen, wie es die Kirchenordnung schon längst konzipiert hat und dazu lernen, was im Laufe der Reformüberlegungen an Erkenntnissen dazu gekommen ist.

Ich möchte für heute 7 Aspekte hervorheben:

### 3.1 Sich leiten lassen – alles beginnt mit dem Hören auf Gottes Wort

3.1.1. In der Kirche beginnt alles Leiten mit dem **Hören auf Gottes Wort**. Deshalb auch der Titel des Vortrags „Führe mich o Herr und leite..“. Was wir „haben“ und weitersagen, kommt nicht aus uns selbst. Wir „haben“ es nicht, wenn wir es nicht zuvor gehört haben. Es ist insbesondere eine Aufgabe der Leitung in der Kirche, dass wir vor der Erledigung unserer täglichen Geschäfte uns gemeinsam anreden lassen durch biblische Texte oder andere Texte aus der Tradition. Sie bestärken uns oder fragen an, sie fordern heraus oder eröffnen Perspektiven, die wir aus uns selbst nicht entdecken. Sie stellen uns hinein in Gottes Geschichte mit den Menschen und erinnern an den besonderen Auftrag der Gemeinde Jesu Christi. Leitung geschieht auch durch Verkündigung in unterschiedlicher Form.

(Bsp: Pfarrkollegium nach Vereinigung: Unterschiedliche Frömmigkeit / Ethos / Lebensentwürfe. Jedesmal- egal, wie viel auf unserer TO steht: Predigttext des Sonntags mit Fragen im Gespräch. Geistliche Tiefe, sich leiten lassen, bessere Predigten...)

3.1.2 Für das gemeinsame Leben und Leiten in der Kirche wird besonders oft abgehoben auf das **Bild des Leibes** mit den vielen Gliedern im 1. Korintherbrief, im Römerbrief und im Epheserbrief. Der Gemeinde- / Kirchenkörper hat nur ein Haupt: J.C. Wie Jesus Christus die Seinen leitet, soll auch für uns ein Vorbild sein: Nicht von oben herab, sondern selber abgestiegen und dann auf Augenhöhe mit den Menschen. Alle Welt umarmend, immer weitere Kreise ziehend bis hin zu den Feinden. Solches soll Leitung in der ev. Kirche abbilden und ermöglichen.

3.1.3 Leitung in der ev. Kirche ist immer **geistlich**. Sie erweist sich auch in den Entscheidungen des Alltags, in der Haltung den Mitarbeitenden gegenüber oder im Umgang mit dem Geld.

Eine Trennung von „geistlicher“ und „geschäftlicher“ Leitung ist hochproblematisch. Denken Sie an die Auseinandersetzungen im Bereich der Diakonie: Wie weit darf man sich um der Wettbewerbsfähigkeit willen entfernen von christlichen / ethischen Überzeugungen? (jüngste Stichworte sind Outsourcing und Leiharbeit). Deshalb ist es wichtig, wenn sich die Superintendentin auch mit den Zahlen und Daten auskennt und der Verwaltungsleiter den Auftrag seiner Kirche genau kennt und lebt. Das ist nicht unprofessionell, sondern ein inhaltliches evangelisches Leitungsprofil!

3.1.4 An dieser Stelle relativiert sich auch die Bedeutung vieler Managementinstrumente und **Begriffe**. Manche Worte und Begriffe klingen in der Kirche anders als außerhalb.

So benutze ich vielleicht das Wort „Wertschätzung“, weil das zurzeit anzeigt, dass ich mich auskenne mit dem modernen Managementvokabular. Aber ich muss wissen, dass kein Vorgesetzter den Wert einer Mitarbeiterin schätzen kann. Meinen Wert habe ich, weil Gott mich mit liebenden Augen ansieht.

Ebenso entspringt die Qualität dessen, was wir sagen und tun, nicht in uns selbst, sondern wie oben gesagt aus dem eigenen Hören. Deshalb kann ich Quantitäten messen und hier und da auch bei verabredeten Standards die Qualität, nicht aber die inhaltliche Qualität der Verkündigung zum Beispiel.

3.1.5 Von welchen Stimmen lassen wir uns leiten?

Wir sollten unsere **ökumenischen Partnerschaften** besser nutzen. Wir sollten hören und von ihnen Wertvolles lernen für unser eigenes Leitungshandeln.

**Beispiel:** In der United Church of Christ USA gibt es hochinteressantes Instrument, um Veränderungsprozesse zu begleiten und zu befördern.“ Interimship“ heisst das Zauberwort. Es bedeutet, dass Pfarrerinnen und Pfarrer zu Veränderungs- oder Übergangsberatern ausgebildet werden. Und dann gehen sie für eine bestimmte Zeit in eine Gemeinde, in der ein großer oder schwieriger Übergang zu meistern ist. Der Verlust einer Pfarrstelle, Strukturveränderungen o.ä. Neben notwendigen Vertretungstätigkeiten ist es dann die ausdrückliche Aufgabe dieser Person, die Gemeinde auf den Weg in die Veränderung zu beraten, ihr zu helfen, eine Perspektive zu entwickeln und diese umzusetzen. Und dann geht er oder sie wieder weg, hat also keine persönlichen Interessen zu verteidigen. Eine sehr bedenkenswerte Idee auch für die EKvW!

### **3.2 Durch eine gute Gremienstruktur leiten.**

Die EKvW ist eine Organisation, die aus vielen einzelnen Organisationen besteht. Eine Kirchengemeinde ist eine Organisation. Ein Kirchenkreis ist eine Organisation. Und die Landeskirche. Jede Ebene für sich, aber auch das Ganze insgesamt. Das hat zu tun mit den 3 Ebenen unserer Kirchenordnung. Und diese Erkenntnis hat Folgen:

An jedem Ort braucht es dieses Bewusstsein: Um z.B. unsere Kirchengemeinde zu leiten, brauchen wir eine sinnvolle Struktur für die Leitung. Wir brauchen ein Bild davon, welche Gremien mit welchen Aufgaben und welche Menschen notwendig sind, um durch die Gremien an der Leitung mitzuwirken. In einer sinnvollen und verständlichen Zuordnung von Gremien, Entscheidungsbefugnissen und Entscheidungswegen können sich Personen mit Leitungsverantwortung gut zurecht finden und ihre Leitungsaufgaben gemeinsam gut erfüllen.

Die Struktur der Leitungsgremien muß passen zu inhaltlichen Zielsetzungen der Gemeinde.

**Beispiel:** In der gerade vereinigten Kirchengemeinde wird die Gemeindeleitung neu konzipiert. Man hat sich entschieden, darauf hinzuarbeiten, dass die Menschen es lernen, gemeinsam in der großen Gemeinde zu glauben und zu leben. Für die Gremienstruktur hat das unmittelbare Konsequenzen: Es wird ein Gesamtpresbyterium berufen. Es gibt keine Bezirksausschüsse oder –presbyterien, sondern Ausschüsse für die einzelnen inhaltlichen Fachbereiche. So will die Gemeindeleitung selber vormachen und einüben, was sie von den Gemeindegliedern erwartet.

<p><b>Die Struktur der (Leitungs-)Gremien ist effektiv gestaltet. Jedes Gremium hat klare Aufgaben und wird sach- und funktionsbezogen besetzt. Die Beziehungen der Gremien untereinander, ihre Kompetenzen und die Entscheidungswege sind aufeinander abgestimmt.</b></p>
--

### **3.3 Leitung in der Kirche ist zugleich ziel- als auch konsensorientiert.**

Die KO verlangt, möglichst „einmütig“ zu entscheiden. Das bedeutet, so lange es irgend geht, nach einem Konsens zu suchen.

Durch die Reformprozesse wird die Notwendigkeit eingetragen, stärker durch und mit Zielen zu leiten.

Beides zu tun, ist kein Widerspruch, im Gegenteil. Ein Ziel im Konsens zu formulieren und zu erreichen, ist in besonderer Weise „Evangelische Leitungskunst“.

Personen mit Leitungsverantwortung haben oft oder meist Zielvorstellungen im Kopf. Oder sie kennen die notwendigen Fragen, über die gesprochen werden muß. Oder sie haben eine Wahrnehmung dafür, *dass* über ein wichtiges Thema geredet werden muß. Sie müssen dies in den Leitungsgremien offen ansprechen und diskutieren. Dann werden Ziele entweder einmütig angenommen oder jedenfalls anerkannt. Oder sie werden gemeinsam entwickelt und dann formuliert. Oder ein Thema muss noch ein zweites oder ein drittes Mal mit anderen Argumenten oder neuen Aspekten diskutiert werden, bevor es reif für eine Zielformulierung ist. Dann erst werden sie als erstrebenswert angesehen. Und dann entsteht eine Motivation, diese Ziele auch zu erreichen.

**Über Zielvorstellungen wird in Leitungsgremien offen und gemeinsam beraten und – möglichst – im Konsens entschieden. Dann sind sie attraktiv und erstrebenswert und können umgesetzt werden.**

### **3.4 Leitung in der Kirche ist immer Zusammenarbeit.**

Die KO beschreibt, dass in der Gemeinde Presbyterinnen, Presbyter, Pfarrerinnen und Pfarrer gemeinsam leiten. Gleiches gilt für den Kreissynodalvorstand, die Landessynode und die Kirchenleitung.

Das bedeutet, dass Menschen mit Leitungsverantwortung in doppelter Hinsicht teamfähig sein müssen: Sie müssen mit den anderen ihrer Gruppe (PfarrerInnen, PresbyterInnen) und der anderen Gruppe (TheologInnen und Nichttheologen) vertrauensvoll zusammenarbeiten können. Wenn sie es nicht können, dann müssen sie es lernen – genauer gesagt, dazu angeleitet werden.

Nicht zielführend ist deshalb, dass zurzeit in einigen Kirchenkreisen getrennte und damit trennende Versammlungen zum Beispiel vor Synoden stattfinden: Die nichttheologischen Synodalen werden gesondert eingeladen – Pfarrkonferenzen werden gesondert auf die Synode eingestimmt. Das ist als Reaktion auf Beschwerden gut gemeint, aber zu kurz gedacht. Solche Maßnahmen vergrößern noch die Distanz zwischen den einzelnen Gruppen. Richtig wäre, sicher zu stellen und immer wieder zu kontrollieren, dass die notwendigen Informationen über die Vorsitzenden auch zu den Synodalen gelangen. Nur dann sorgt man dafür, dass sich das Informationsmanagement in den Presbyterien verbessert.

**Menschen mit Leitungsverantwortung sind in doppelter Hinsicht teamfähig. Sie können mit den anderen ihrer eigenen Gruppe (z.B. Presbyterinnen untereinander) und Menschen aus einer anderen Gruppe (z.B. Presbyterinnen und Pfarrer) vertrauensvoll zusammenarbeiten.**

### 3.5 Bewusst leiten

In der Evangelischen Kirche sind viele Menschen an Leitungsverantwortung aktiv beteiligt. Das ist etwas Besonderes – und ich meine, profiliert Evangelisches.

Jede und jeder an der Leitung beteiligten muss ein eigenes, persönliches Bewusstsein entwickeln: Ich habe eine Leitungsfunktion. Entsprechende Kompetenzen müssen bewusst gemacht, wenn nötig erlernt werden. Nur dann gelingt es, gemeinsam zu leiten. Gemeinsam leiten darf ja nicht heißen: Ich verstecke mich in der Gruppe. Im Gegenteil, es kommt darauf an, persönlich einzustehen für Positionen und gemeinsam gefasste Beschlüsse, auch wenn sie unbequem sind.

Diejenigen, die als Vorsitzende inzwischen großer Presbyterien, SuperintendentInnen oder Präses in herausgehobenen Funktionen leiten, haben einen eigenen Kanon an Anforderungen. Sie brauchen – vielleicht deutlicher als bisher – an manchen Punkten eine präzisere Rollenklärung: Was ist ganz konkret die besondere Leitungsaufgabe der Sup / des Präses...

**Auf jeder Ebene der Ev. Kirche hat jede aktiv an der Leitung beteiligte Person ein Bewusstsein dafür, persönlich Leitungsverantwortung zu tragen. Er / sie kennt die Leitungsaufgaben und die Organisation. Er / sie verfügt über ausreichende Fähigkeiten und Fertigkeiten, um die Leitungsaufgabe wahrnehmen zu können.**

### 3.6 Leitung ist vielfältig

In dem biblischen Bild der Kirche / Gemeinde als Körper mit vielen unterschiedlichen Gliedern (vom Blinddarm über das Herz bis zur Hand..) spiegelt sich eine denkbar große Vielfalt wieder. Diese Vielfalt soll sich auch in der Leitung als Funktion an diesem Körper wieder finden.

Ich mache das deutlich am Beispiel von Frauen und Männern – einem Thema, das die Landeskirche schon beschäftigt hat und weiter beschäftigen muss.

Der Begriff „Gender mainstreaming“ ist weltweit in aller Munde. Er besagt, dass das Geschlecht Einfluss hat auf Arbeit, Geld, Macht und Teilhabe, auf zentrale Funktionen des persönlichen, gesellschaftlichen und kirchlichen Lebens also. Er besagt auch, dass diese zentralen Funktionen des Lebens nach wie vor hierarchisch organisiert sind zu Ungunsten von Frauen. Inhaltlich betrachtet kann Gender Mainstreaming eine Strategie sein, die unterschiedlichen Kompetenzen, die in den Geschlechterrollen ausgebildet werden, auch für Leitungsaufgaben zu nutzen.

Aufgrund der biblischen und der kirchlichen Tradition wissen wir schon längst, dass Unterschiede keine Hierarchie begründen sollen, sondern dass Vielfalt ein Reichtum ist, eine „Ressource“ auch für Leitungsaufgaben.

Die Evangelische Kirche sollte selbstbewusst, mutig und überzeugt herausstellen, dass es ihr besonderes Profil von Leitung ist, die Vielfalt zu fördern, Frauen gezielt zu Leitungsaufgaben zu ermutigen und zu unterstützen, Rahmenbedingungen lebbar zu gestalten, unterschiedliche Leitungsstile zu begrüßen.

**In der Leitung der Kirche bildet sich die Vielfalt der Menschen, der Kompetenzen ihrer Mitglieder ab. Es werden Menschen so berufen und gewählt, dass in den Leitungsfunktionen und Gremien eine möglichst große Vielfalt von Leitungskompetenzen vertreten ist. So ist es zum Beispiel ein Ziel der Ev. Kirche, in Bezug auf die Besetzung von Leitungsfunktionen, Gerechtigkeit zwischen den Geschlechtern herzustellen.**

### 3.7 Der Pfarrberuf ist ein Beruf mit Leitungsfunktion

Weil Leiten in der Kirche immer geistliches Leiten ist und Pfarrerinnen und Pfarrer in besonderer Weise als Geistliche ausgebildet und berufen sind, ist das Pfarramt ein leitendes Amt in der Kirche.

Eine interessante Untersuchung<sup>2</sup> hat herausgestellt, dass Pfarrerinnen und Pfarrer auch gerne leiten wollen. Doch oft fehlt das Handwerkszeug. Auf einem Reformtag der Landeskirche müssen dazu zwei selbst gemachte Probleme benannt werden::

In der Ausbildung meiner Generation – und vielleicht noch ein paar Jahre später – hat das Thema Leitung überhaupt keine Rolle gespielt. Ich habe dort nicht gelernt, wie die Organisation Kirche „tickt“, wie man Gremien gut leitet und sich überhaupt als Leitungsperson begreifen kann, die andere „ermächtigt“.

Wir sind nicht zur Teamfähigkeit erzogen worden – im Gegenteil:

**Beispiel:** Als ich 1990 gemeinsam mit drei Kolleginnen ein Teamvikariat machen wollte, da konnte das Landeskirchenamt mit dieser Idee überhaupt nichts anfangen. Fast subversiv haben wir es uns dann selber zusammen gebastelt.

Manchen Pfarrern und Pfarrerinnen ist im Laufe ihrer Amtszeit selber aufgefallen, dass sie teamfähig werden müssten. Sie haben sich dann durch Fortbildungen, supervisorische und andere Beratung auf den Weg bringen lassen. Alle anderen (ich vermute: die große Mehrheit) aber nicht. Viele von denen, die heute in besonderem Masse Leitungsverantwortung wahrnehmen, stammen aus dieser Generation. Inzwischen hat sich die Ausbildung in dieser Hinsicht aber deutlich verbessert.

Pfarrerinnen und Pfarrer können unglaublich viel stemmen, wenn sie sich auf einander verlassen können. Presbyterien, Kreissynoden (und Superintendentinnen sicher auch) sind heilfroh, wenn die Zusammenarbeit im Pfarrdienst klappt und gleichzeitig transparent gemacht wird. Ich erlebe selber die große Stärke eines funktionierenden Pfarrteams und höre von der Sehnsucht vieler KollegInnen nach einem solchen Zusammenhalt.

Ich empfehle dringend: Sofort, flächendeckend und entschieden einsteigen in Fortbildungen, Trainings, Beratung, Coaching und Geld und Zeit dafür bereit stellen!

**In der Kirche ist leiten immer geistliches Leiten. Dazu sind insbesondere Pfarrerinnen und Pfarrer beruflich ausgebildet. Der Pfarrberuf ist ein leitendes Amt in der Kirche. Die Leitungskompetenzen von Pfarrerinnen und Pfarrern werden im Sinne des evangelischen Leitungsverständnisses gestärkt und gefördert.**

<sup>2</sup> Antje-Silja Tetzlaff, Führung und Erfolg in Kirche und Gemeinde“, Gütersloh 2005

Zum Schluss: Ich habe mir ein schönes Buch gekauft. Es kommt aus der Welt der Wirtschaft und der Unternehmensberatung, aus den USA. Dieses Buch will sich verkaufen mit einer geradezu revolutionären Erkenntnis für das Leiten und Führen im Kontext von Unternehmen. Der Titel: Serving leaders – oder auf Deutsch: Führen heisst dienen.

Kommt Ihnen / Euch das bekannt vor?

Die evangelische Kirche hätte schon jede Menge Geld machen können, wenn Sie nur ihren eigenen Schatz an Erkenntnis und Wahrheit über das Leiten hoch halten und entschieden leben würde.

Worauf warten wir also noch?