LEITUNG

Bei euch aber
soll es nicht so sein.

Mk 10, 43

Inhalt

1 einsam
2 geistlich
3 definiert und befristet
4 drückend
5 lustvoll
6 königlich – priesterlich – prophetisch
7 geteilt
8 gewissenhaft
9 sinnvoll
10 kompetent
11 spirituell führen
12 brennend

Vorwort

Leitung ist in Organisationen, Unternehmen, Gremien und Gruppen unabdingbar. Wie Leitung verstanden und ausgeführt wird, ist dabei sehr unterschiedlich. In Buchhandlungen und im Internet finden sich endlose Veröffentlichungen zu Führung, Leitung und Steuerung. Leitung soll agil, partizipativ und transparent sein. Sie soll klar sagen, wo es lang geht und dabei möglichst den Raum eröffnen, dies miteinander zu entdecken.

Die Wahrnehmung von Leitung ist oft ambivalent: Sie ist entweder zu stark oder zu schwach, sie ist zu offen oder zu direktiv, sie wird herbeigesehnt oder abgelehnt. Leitung hat mit Macht zu tun – bewusst oder unbewusst. Leitung kann beteiligen oder nicht, Informationen liefern oder vorenthalten, ausgrenzen oder einbeziehen.

Diese Broschüre greift unterschiedliche Aspekte von Leitung auf. Zwölf kurze Abschnitte laden zum Nachdenken über das Thema Leitung ein. Diese erzählen zum Beispiel von zittrigen Fingern und Bergwanderungen, von der freiwilligen Feuerwehr und von Erfahrungen der Einsamkeit, von biblischen Vorbildern und realen Menschen.

Auch uns in der katholischen Kirche beschäftigt das Thema Leitung – nicht zuletzt durch den begonnenen Prozess des synodalen Weges. Die Themen Leitung und Leitungsformen stehen im Bistum Münster darüber hinaus im Kontext von Veränderung. Der Prozess der Weiterentwicklung und Gestaltung von Seelsorge im Heute mit Blick auf die Zukunft nimmt „weiter Fahrt auf“. Eine Herausforderung, die Mut zur Entscheidung braucht!

Diese Broschüre kann einen Beitrag dazu leisten, das Thema „Leitung“ aus verschiedenen Perspektiven zu beleuchten. Sie lädt ein zum Nach-Denken, Austauschen, Weiterschreiben …

DR. MARKUS WONKA
Leiter der Abteilung Seelsorge
im Bischöflich Münsterschen
Offizialat Vechta

MARIA BUBENITSCHEK
Leiterin der Hauptabteilung
Seelsorge im Bischöflichen
Generalvikariat Münster

1 einsam

Eine Selbsterkenntnis von Führungsverantwortlichen ist: Leitung macht einsam! Es gibt Situationen, in denen die Verantwortung, die Entscheidungskompetenz, aber auch die Bereitschaft, die Konsequenzen einer Entscheidung zu tragen, ganz bei mir liegt.

So kann der Eindruck entstehen: In Krisenzeiten und wenn es richtig schwierig wird, kann ich mich auf niemanden verlassen. Vielleicht stellt sich sogar das Gefühl ein: Alle ducken sich weg, wenn es brenzlig wird.

An welche Situationen erinnere ich mich, in denen mich meine Leitungsverantwortung einsam gemacht hat beziehungsweise hat werden lassen? Ursachen hierfür kann es viele geben: ein unangenehmes Thema, dem alle am liebsten ausweichen, Zeitdruck, Ungeduld, vielleicht auch versteckte Ratlosigkeit oder Überforderung.

Auch Jesus kennt Momente der Einsamkeit: Am Ölberg schlafen die Jünger „vor Kummer erschöpft“ ein, während Jesus in „seiner Angst“ betet. In der größten Not weiß er, auf wen er sich verlassen und in wessen Hände er sich

„Doch nicht mein, sondern dein Wille geschehe!“
Es erschien ihm aber ein Engel vom Himmel und stärkte ihn.

Lk 22,43

geben kann: „Nicht mein, sondern dein Wille geschehe.“ Und ein „Engel stärkte ihn“.

Wo habe ich die Unterstützung und Beziehung zu anderen als unglaublich hilfreich erfahren? Wer oder was stärkt mir den Rücken in Momenten einsamer Entscheidungen? Auf wessen Rat, Nähe und Verbundenheit kann ich mich verlassen? Kann ich mich ganz in Gottes Hände legen, weil ich weiß, dass ich sein Kind bin, unabhängig von dem, was ich leiste und bin?

Vielleicht macht Leitung im Namen Jesu am Ende gar nicht wirklich einsam. Im Psalm heißt es: „Mit meinem Gott überspringe ich Mauern.“ Das wäre doch was: zu spüren, dass mit dem Wissen, Gott an meiner Seite zu haben, Unmögliches und Schwieriges denk- und leistbar wird, auch in Leitungsfragen.

Ein Gott, der Beziehung will und selbst Beziehung ist (Vater – Sohn – Hl. Geist), sagt: „Ich bin bei euch bis zum Ende der Welt.“ Dann ist der/die Leitende niemals allein und schon gar nicht einsam! *af*

2 geistlich

Es nervt mich, wenn „geistliche Entscheidungsfindung“ zum Vorwand wird für Entscheidungsverweigerung. Geistlich wird eine Entscheidung vielleicht anders gefunden, aber sie wird gefunden: beherzt und zuversichtlich. Zögerlichkeit und Vertröstung sind keine Merkmale geistlicher Qualität. Oftmals viel schlimmer als eine Fehlentscheidung ist: keine Entscheidung.

Ausdruck geistlicher Entscheidungsfindung und von ihr inspiriert sind Demokratie, Partizipation und Gleichberechtigung von Frauen und Männern. Erkenntnisse der Wissenschaften und, soweit erkennbar, der „sensus fidelium“ (Glaubenssinn der Gläubigen) fließen natürlich stets in eine reife geistliche Entscheidung mit ein. In einer kontroversen Diskussion empfiehlt Ignatius von Loyola als geistlich hilfreiche Haltung die Absicht, die Idee des anderen zu retten. Was heißt das für die Diskussion in kirchlichen Gremien? Es setzt die Bereitschaft zum Zuhören voraus, ein Hören ohne vorweggenommenes Urteil, und die Fähigkeit, groß vom „Gegner“ zu denken. Wo die Zeit und die Umstände es erlauben, hilft ein befristetes „als ob“: Leben, als sei die Entscheidung bereits getroffen und aufmerksam wahrnehmen, wie sich diese Entscheidung bewährt.

Jesus rief die Zwölf und sagte zu ihnen:
„Wer der Erste sein will, soll der Letzte von allen und der Diener aller sein.“

Mk 9,35

Humor ist ein bewährter „Weichmacher“, wenn die Positionen verhärtet sind. Lachen (auch über sich selbst) löst die Erstarrung. Der Mönchsvater Benedikt rät in allen wichtigen Fragen der Gemeinschaft auch immer die jüngsten Teilnehmenden um ihre Meinung zu bitten.

Der Evangelist Markus erzählt: *Jesus rief die Zwölf und sagte zu ihnen: Wer der Erste sein will, soll der Letzte von allen und der Diener aller sein. Und er stellte ein Kind in ihre Mitte, nahm es in seine Arme und sagte zu ihnen: Wer ein solches Kind in meinem Namen aufnimmt, der nimmt mich auf; und wer mich aufnimmt, der nimmt nicht nur mich auf, sondern den, der mich gesandt hat.* (Mk 9,35-37)

Einsatz schafft Klarheit: Wo die Kleinen und Schwachen und die Sorge um sie im Mittelpunkt stehen, leuchtet Liebe den Weg aus. *pk*

3 definiert und befristet

Ein Unfallopfer wird vom Notarzt in die Ambulanz gebracht. Schnell wird klar, dieser Mensch kann nicht mehr alleine atmen. Er ist nicht ansprechbar und blutet massiv aus dem Bauchraum. Wie gut, dass alle Experten bereits anwesend sind.

Und jetzt? Zuerst weitere Diagnostik, ob es eine Hirnblutung gibt? Lieber erst den Bauch untersuchen und direkt im OP versorgen? Wer entscheidet unter den Experten im Sinne des Verletzten? Wer bestimmt kurzfristig, wer was macht, bis dass sich die Lage stabilisiert hat und jeder wieder in seinem Bereich selbstständig im Sinne des Patienten arbeiten kann?

Es kann lebensentscheidend sein, wenn klar ist, wer außerhalb aller regulären Hierarchieebenen und Zuständigkeitsbereiche im Sinne des Patienten zeitlich befristet die Leitung für alles übernimmt. Langes Diskutieren oder Machtspiele wären die schlechte Alternative.

Im Gleichnis vom barmherzigen Samariter gibt es noch keine Notfallambulanz oder Standards für das Notfallmanagement. Aber es gibt den Bedarf, in einer Notsituation umgehend zu handeln. Nach dem Überfall zie-

Ein Samariter, der auf der Reise war, kam dahin; und als er ihn sah, jammerte es ihn; **und er ging zu ihm, goss Öl und Wein auf seine Wunden und verband sie ihm**, hob ihn auf sein Tier und brachte ihn in eine Herberge und pflegte ihn.

Lk 10,33-34

hen sich die ersten möglichen Helfer quasi auf ihre Stellenbeschreibung zurück. Als Levit mit Blut in Berührung zu kommen, bedeutet zunächst den Tempel für den Dienst nicht mehr betreten zu dürfen. Der Samariter sieht die Not, das heißt auch den direkten Handlungsbedarf. Er unterbricht seine eigentlichen Planungen, um sofort zu helfen. Er übernimmt die Leitung für den Verletzten, der nicht für sich agieren kann. Er versorgt die Wunden, bringt ihn in eine Herberge und sorgt dafür, dass der Herbergsvater die Weiterversorgung übernimmt. Kurzum, der Handlungsbedarf ist erfüllt. Der Samariter kann weiter seinen bisherigen Geschäften nachgehen. Weder der Verletzte noch der Herbergsvater bleiben in seiner Abhängigkeit oder seinem Einflussbereich. Der Levit kann Levit bleiben, genauso wie der Samariter nicht grundlegend sein Leben und seine Aufgaben ändert.

Schön und entlastend für alle Beteiligten, wenn wir das mit klaren Absprachen, ohne Machtspiele, anlassbezogen auch außerhalb von Krisen für Projekte oder konkrete Aufgabenstellungen hinbekommen. *cp*

4 drückend

Eine junge Frau, die im Managementbereich arbeitet, erzählt von ihren Teambesprechungen. Es wird immer Kaffee oder Tee angeboten, den sie jedes Mal ablehnt. Warum? Weil ihre Hände zittern. Besonders wenn der Chef im Raum ist. Diese junge Frau führt ein Leben wie auf einer Bühne. Es ist ein engagiertes, ein äußerlich erfolgreiches Leben. Aber es fühlt sich nicht so an. Im Innersten kreist sie um die Fragen: Wie kann ich es vermeiden, unangenehm aufzufallen? Wie kann ich die Erwartungen meiner Leitung erfüllen? Leitung. Macht. Druck.

Der Psychiater und Philosoph Viktor Frankl hat empfohlen, Phänomene wie das Händezittern mit Humor zu nehmen. Er pflegte in Therapiesitzungen zu raten: „Wollen wir einmal ein Wettzittern veranstalten? Versuchen Sie doch einmal, Weltmeister im Händezittern zu werden." Das allein hat vielen Menschen schon den Druck von der Seele genommen. Sie haben sich erlaubt zu „versagen". Damit waren sie nicht länger auf das Nicht-Versagen-Dürfen fixiert.

Im Sommer 2019 hat das Händezittern der Bundeskanzlerin die Nation beschäftigt. Auch der Druck, der auf solchen Mächtigen lastet, ist en-

Wie tief muss ich untergetaucht werden, bis ich **dem Leben auf den Grund** komme?

Andreas Knapp

orm. Die junge Frau aus dem Beispiel lechzt mit allen Fasern danach, vor anderen bestehen zu können: Nimm mich an! Und nimm mich wahr! Das sind Ursehnsüchte, die noch aus der menschlichen Frühgeschichte stammen.

Die biblische Botschaft geht noch eine Schicht tiefer. Sie sagt uns zu: Du bist nicht allein das, was die anderen in dir sehen. Du bist nicht nur das, was du äußerlich leistest. Du bist Tochter und Sohn des Höchsten. Das ist mit Taufe gemeint. Sie gibt unserem Leben mehr Tiefe. Nicht nur den Reifendruck sollten wir regelmäßig prüfen. Es kann hilfreich sein, auch dem inneren Druckgefühl immer wieder auf den Grund zu gehen.

Besonders in Druck-Zeiten hilft mir eine Gedichtzeile von Andreas Knapp: „Wie tief muss ich untergetaucht werden, bis ich dem Leben auf den Grund komme?“ Das kann den Druck nehmen. Tiefenentspannung pur!

mr

5 lustvoll

Heute schon Lust gehabt auf Leitung? Ihr bei Kirche habt irgendwie ein komisches Verhältnis zum Thema Leitung. Bei euch ist Leitung immer sehr stark negativ besetzt und wird überhaupt nicht mit Lust in Verbindung gebracht. So das Fazit nach einer Tagung zum Thema Leitung in Kirche. Wem Leitung in Kirche Lust macht, der wird entweder dem Ernst der Aufgabe nicht gerecht oder verkennt den Dienstcharakter von Leitung, so die Unterstellung.

Lust auf Leitung heißt zunächst einmal, die positive Energie, gestalten zu wollen und Verantwortung zu übernehmen, zu nutzen. Das ist lustvoll und zutiefst befriedigend.

In der Bibel kommt das Wort Lust insgesamt elf Mal vor, ehrlich gesagt aber nie im Kontext des Themas Leitung. In Ps 37,4 steht folgender Satz: *„Habe deine Lust am HERRN! So wird er dir geben, was dein Herz begehrt.“* Vielleicht liefert dies einen guten Hinweis darauf, wie der Zusammenhang von Lust und Leitung in Kirche auch verstanden werden kann. Leitung macht dann Lust, wenn sie sich am Autoritätskonzept Gottes orientiert: Gottes Autorität lässt Menschen wachsen. Nicht ohne Grund sprechen wir Christen von der Frohen Botschaft.

Habe deine Lust am HERRN! So wird er dir geben, was dein Herz begehrt.

Ps 37,4

Wenn beispielsweise meine Lust an Leitung mit dazu beiträgt, dass andere sich beteiligen, über sich hinauswachsen, selber Lust an und auf Leitung bekommen oder ihr Leben stärker selbst in die Hand nehmen, dann spüre ich: Hier kann auch durch mich die Frohe Botschaft lebendig werden. Dann ist Lust kein Selbstzweck und schon gar nicht ein Empfinden oder Ausleben auf Kosten anderer.

Vom Heiligen Philip Neri wird berichtet, dass er Humor und Spaß dazu verwendet hat, mit Menschen über ihren Glauben ins Gespräch zu kommen.

Welche Facetten von Leitung machen mir Lust? Wo habe ich das schon erlebt, dass meine Lust an Leitung anderen gut tut? Woran erfreue ich mich, wenn ich Leitung wahrnehme? Welchem Ziel dient meine Leitung im Letzten? Und welche Leitungslust eines oder einer anderen hat mir richtig gut getan?

Lust auf Leitung – um des Reiches Gottes willen. Darin steckt Energie! *af*

6 königlich – **priesterlich** – prophetisch

Gottes Reich kommt. Niemand hält es auf und niemand zwingt es herbei. Damit stoßen Welten aufeinander. Propheten, Könige und Priester sowie Prophetinnen, Königinnen und Priesterinnen können dort nur dien-mutige – demütige – Menschen sein. Ihre Mission: Leben für alle! Gottes Welt ist eine „verkehrte Welt“: Die Schwachen und die Kleinen sind dort die „Bestimmer“. Die Heruntergekommenen begegnen Gott auf Augenhöhe.

Propheten sagen die „verkehrte Welt“ Gottes an. Sie fordern und zeigen den Übergang. Das ist oft vergeblich und nicht ungefährlich für sie, aber sie können nicht anders:

Du hast mich betört, o HERR, und ich ließ mich betören; du hast mich gepackt und überwältigt. Zum Gespött bin ich geworden den ganzen Tag, ein jeder verhöhnt mich. Ja, sooft ich rede, muss ich schreien, Gewalt und Unterdrückung! muss ich rufen. … Sagte ich aber: Ich will nicht mehr an ihn denken und nicht mehr in seinem Namen sprechen!, so brannte in meinem Herzen ein Feuer, eingeschlossen in meinen Gebeinen. Ich mühte mich, es auszuhalten, vermochte es aber nicht.
(Jer 20,7-9)

Jesus, denk an mich, wenn du in deiner Macht als König kommst. Und der so Angesprochene sagt: Heute noch wirst du mit mir im Paradies sein.

Lk 23,42

Die so „Betörten“ sind seit Jesus die Getauften: gesalbt zu Priestern, Königen und Propheten sowie Priesterinnen, Königinnen und Prophetinnen. Durch sie spricht Gott. In ihrer Mitte lebt der Auferstandene. Sie sind Bürgerinnen und Bürger der neuen – „verkehrten“ – Welt. Ihr Grundgesetz ist die Liebe.

König im Reich Gottes geht so, wie es der Evangelist Lukas berichtet: Mitten im Todeskampf Jesu erkennt der eine der beiden Verbrecher, die mit ihm gekreuzigt werden, in diesem Jesus den König des Weltalls: *Jesus, denk an mich, wenn du in deiner Macht als König kommst. Und der so Angesprochene sagt: Heute noch wirst du mit mir im Paradies sein.* (Lk 23,42f.)

Und wie geht Priester? Einziges Merkmal für Priesterliches im Reich Gottes ist: Leben wie Jesus – Leben für … für Gott, für das Reich Gottes, für die Menschen. Priestertum nach Jesus und mit ihm bedeutet Hingabe: *Wer der Erste sein will, der soll der Letzte von allen und der Diener aller sein.* (Mk 9,35) Betrifft das Priesterliche jeden Menschen damit nicht viel existenzieller? Wo zeigt sich in meinem Alltag das Priesterliche, Prophetische und Königliche? ***pk***

7 geteilt

Es gibt den Spruch: „Macht kommt von machen“. Also muss ein Hans Dampf in allen Gassen doch richtig mächtig sein, oder? Kann ein Mensch allmächtig sein oder wäre dies überhaupt zielführend? Denn das setzt doch Ohnmacht der anderen und Unfehlbarkeit und alleiniges und sich selbstüberforderndes Handeln des Allmächtigen voraus.

Lange bevor wir in der Kirche über Charismenorientierung und den dazu passenden Satz „Keinem gab er alles und niemandem gab er nichts“ diskutiert haben, gab es hierzu schon im Ersten Testament hilfreiche Beispiele.

Als Moses von Gott den Auftrag erhält, die Israeliten aus der Unterdrückung ins gelobte Land zu führen, hätte er entweder sofort aus Überforderung resignieren oder aber Allmachtsfantasien entwickeln können. In der Auseinandersetzung mit dem Leitungsauftrag verweist Mose auf ein fehlendes Talent: Er kann nicht gut reden. Kein Problem, Gott hat alles im Blick und verweist auf den redebegabten Bruder Aaron (Exodus 4,10-14). Sein Bruder soll bei der Führung ins gelobte Land diesen Leitungspart übernehmen und ihn entlasten. Gut, nicht immer sind sich die beiden dabei einig. Es wird häufig um die Form der jeweiligen Umsetzung zur

„Geh also! Ich bin mit deinem Mund und weise dich an, was du reden sollst.“
Doch Mose antwortete:
„Aber bitte, Herr, schick doch einen andern!“

Exodus 4,12-13

Zielerreichung gerungen. Das bleibt den beiden nicht erspart. Aber ihre Auseinandersetzungen führen sie jedes Mal wieder dazu, in Rückbindung auf Gott Verantwortung zu übernehmen. Sie haben je nach ihren Begabungen, mit Blick auf den Gesamtauftrag, Leitungsaufgaben aufgeteilt und sind ihrer Sendung gefolgt.

Woran erkennt man heute, wenn Leitungspersonen gemeinsam der Sendung folgen? Wie gelingt es, sich über die nächsten Ziele und Meilensteine verbindlich abzusprechen? Wie lautet die eigene Antwort auf einen Leitungsauftrag? Wenn die Sendung und die eigene Begabung klar ist, wer ist eine gute Ergänzung? Für wen sind die eigenen Begabungen eine gute Ergänzung? Was ergibt sich daraus für die Aufteilung der Verantwortung und der Aufgaben? Wie kann es heute gelingen, je nach Begabung und Qualifikation die Leitungsaufgaben zu teilen und damit gut und sicher durch die Wüsten der Zeit zu führen? *cp*

8 gewissenhaft

Wer schon an einer Teamsitzung teilgenommen hat, kennt solche Szenen: Am Tisch sitzen die Lautsprecher und die Leisetreter. Es gibt die Nachdenklichen, aber auch die ewigen Nörgler. Die Liste lässt sich erweitern.

Der Kommunikationstheoretiker Friedemann Schulz von Thun behauptet: Wir haben ein solches Stimmenkonzert auch in uns selbst. Hinter unserer Stirn tagt gleich ein ganzes „inneres Team“. Es gibt die innere Stimme, die uns antreibt, uns durchzusetzen. Es kann den Impuls geben, dass wir doch nicht gut genug sind. Eine andere Stimme redet uns ein, dass alles den Bach heruntergeht.

Von welchen inneren Stimmen lasse ich mich selbst leiten? Und wie komme ich zu stimmigen Entscheidungen? Der englische Kardinal John Henry Newman hat im 19. Jahrhundert Katholiken und Protestanten an ein kostbares gemeinsames Erbe erinnert, nämlich an die Lehre des Gewissens. Dabei geht es nicht darum, dass wir „gewissenhaft“ unsere Steuern zahlen oder pünktlich zur Arbeit kommen. Wir tragen eine innere Stimme in uns, die unser Kompass sein kann.

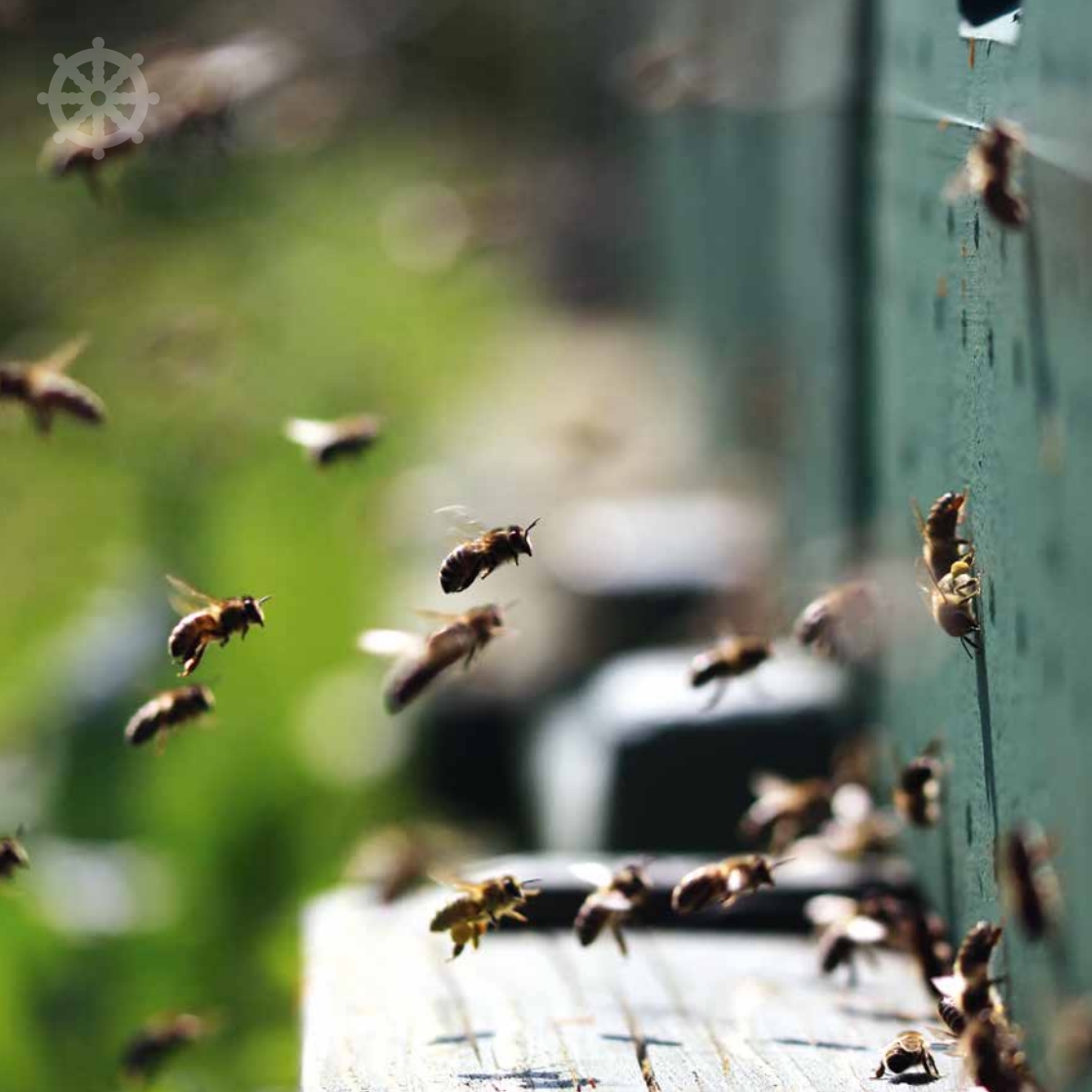
Erst das Gewissen
und dann der Papst.

Kardinal John Henry Newman

Newman war davon überzeugt: Sogar wenn wir uns in unserem Urteil irren, sollten wir diesem Kompass folgen. Aber vorher sollten wir einen inneren Soundcheck vornehmen: Welche verschiedenen Stimmen und Stimmungen nehme ich in mir wahr? Habe ich andere Meinungen gedankenlos übernommen? Vielleicht mahnt mich die innere Stimme auch, dass ich mich mit einem Thema tiefer beschäftigen sollte, bevor ich entscheide. Von welchen Stimmen lasse ich mich inspirieren? Wer oder was hilft mir, mit der inneren Stimme in mir ins Gespräch zu kommen?

Als Newman einmal gebeten wurde, einen Trinkspruch auf den Papst zu formulieren, hat er sinngemäß gesagt: Das mache ich als Katholik sehr gerne. Das Lehramt der Kirche nehme ich ernst. Aber erst trinke ich auf mein Gewissen – und dann auf den Papst.

Ob das noch katholisch ist? Papst Franziskus hat Newman 2019 heiliggesprochen: Willkommen im Team! *mr*



9 sinnvoll

Der verstorbene FDP-Politiker Guido Westerwelle ist einmal durch den Spruch bekannt geworden: „Auf jedem Schiff, das dampft und segelt, gibt es einen, der die Sache regelt."

Jede Gruppe und Organisation, aber auch jedes Team braucht und hat eine Leitung – das steht fest.
Diese Leitung kann formeller oder informeller Art sein. Formelle oder formale Leitung ist durch Zuständigkeiten, durch Vorgesetztenstatus, Delegations- und Sanktionsmacht, Dienst- und Fachaufsicht definiert.

Informelle Leitung entsteht dort, wo klare formale Leitung fehlt und Leitung heimlich (womöglich sogar subversiv) wahrgenommen wird. Leitung ist total hilfreich, wo immer sie wirklich mit der Klärung von Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten verbunden ist. So weiß jede Person, woran sie ist.

Bereits in der Bibel finden sich unterschiedliche „Modelle" von Leitung. Es gibt die Leitung einer Einzelperson: Petrus, dem Christus seine Kirche anvertraut. Der Kreis der Zwölf war so etwas wie das kollegiale Leitungsgremium der Gemeinschaft der Jesusanhänger. Und in Lk 10,1 heißt es,

Danach suchte der Herr zweiundsiebzig andere aus und sandte sie zu zweit vor sich her in alle Städte und Ortschaften, in die er selbst gehen wollte.

Lk 10,1

dass der Herr die Jünger jeweils zu zweit vor sich her in alle Städte und Ortschaften sandte, in die er selbst gehen wollte. Auch Jesus wusste: Leitung macht Sinn im Sinne von: Leitung ist sinnvoll. Die Schar der Jünger brauchte schon damals eine hilfreiche Struktur und Organisation.

Leitung, die Sinn macht, kann ich aber auch verstehen als: Leitung macht den Sinn und Zweck einer Gruppe/eines Teams sichtbar. Leitung im christlichen Kontext macht dann Sinn, wenn sie dem Leben aller unter der Perspektive des Evangeliums dient.

Wie ist in meinen Arbeitsbezügen Leitung definiert? Wer hat sie und mit welchen Aufgaben und Zuständigkeiten ist diese Leitungsaufgabe verbunden? Wie gestalte ich meine Leitung sinnvoll? Woher erhält meine Leitung Sinn? Wer will ich sein als Leitungsperson?

Nochmal zurück zu Guido Westerwelle und seinem Bild vom Schiff. Vielleicht heißt ja dann Leitung im christlichen Sinne zu verstehen, dass ich nicht derjenige bin, der alles regelt, sondern dass ich mich Gottes Regeln anvertraue – dann ist Leitung im doppelten Sinne sinnvoll. *af*

8

10 kompetent

„Wer hat es hier zu sagen?“ Auch Kinder haben diese Frage. Und sie freuen sich, dürfen sie mal „Bestimmer“ sein. Demokratie beantwortet diese Frage durch Wahl. Kirche ist weniger Demokratie, Kirche ist mehr Hierarchie.

Seit 25 Jahren bin ich als Feuerwehrmann aktiv in der Freiwilligen Feuerwehr, jetzt schon in der sechsten Wehr. Und ich sage: Jede Freiwillige Feuerwehr hat mehr „Hierarchie“ als die katholische Kirche! Aber kirchliche Hierarchie wird stärker hinterfragt, nicht grundlos. Dass im Feuerwehr-Einsatz keine Zeit ist zum Diskutieren, leuchtet jedem ein. Einer muss das Sagen haben, diskutiert wird gegebenenfalls hinterher. In Sachen Leitung kann die Kirche manches lernen von den Brandschützern: Wo Not ist, packen sie an – schnell, mit Sachverstand und ordentlich ausgerüstet.

Sie sind bereit, wenn sie gerufen werden und kommen auch nur dann. Die Initiative ist die Not, nicht der Ehrgeiz. Leiten kann in der Feuerwehr nur, wer es gründlich gelernt hat. Und das ist ein langer Weg mit vielen Prüfungen, bis einer was zu sagen bekommt. Denn es geht um viel Verantwortung, vor allem für die Kameraden und ihre Sicherheit. Immer wieder musst du nachweisen, dass du noch kannst, was du schon darfst. Leitung

Wer bei euch groß sein will, der soll euer Diener sein, und wer bei euch der Erste sein will, soll der Sklave aller sein. Denn auch der Menschensohn ist nicht gekommen, um sich dienen zu lassen, sondern um zu dienen und sein Leben hinzugeben als Lösegeld für viele.

Mk 10,42-45

gibt es nur durch Qualifikation. Verantwortung nur für solche, die mit Menschen umgehen können.

Frauen stehen die gleichen Wege offen wie den Männern. Unterschiede der Geschlechter werden gesehen und respektiert, sind aber kein Kriterium der Zulassung. Kompetenz entscheidet. Jede Leitungsaufgabe ist zeitlich befristet. Und wer das Alter hat zum Aufhören, der muss aufhören. Ehrungen gelten zeitlebens, Leitung wird auf Zeit vergeben. Wohltuend und für alle gleich heißt es: „Es ist getan. Du bist frei. Vielen Dank!“

Jesus sagt: *Wer bei euch groß sein will, der soll euer Diener sein, und wer bei euch der Erste sein will, soll der Sklave aller sein. Denn auch der Menschensohn ist nicht gekommen, um sich dienen zu lassen, sondern um zu dienen und sein Leben hinzugeben als Lösegeld für viele.* (Mk 10,42-45)

Kann ich etwas lernen von der Feuerwehr? Bin ich qualifiziert genug für Leitung?

pk

11 **spirituell** führen

Es war ein völlig verregneter Tag. Aber die Bergführerin konnte die Wandergruppe dennoch zu einem dreistündigen Aufstieg motivieren, denn als Ziel und Belohnung sollte es eine genussvolle Einkehr in einer Alm geben. Dort oben angekommen, konnte nur festgestellt werden, dass Ruhetag war. Die Bergführerin fand einen Dachvorsprung, unter dem sich alle unterstellen konnten.

Erstaunlicherweise hatte fast jede Person noch etwas Leckeres im Rucksack, was sie bereit war, mit den anderen zu teilen. Und so konnten alle gut gelaunt und in der Gemeinschaft gestärkt den Abstieg antreten. Immer wenn ich diese Begebenheit erzähle, können mir andere Menschen ähnliche Erfahrungen berichten. Dabei kommt mir direkt die wunderbare Brotvermehrung in den Sinn. Jesus fordert die Jünger auf: „Gebt ihr ihnen zu essen."

Jesus muss sehr glaubwürdig und somit auch sehr überzeugend gewesen sein. Er wird nichts Unmögliches verlangen, und er wird nicht zuerst nur für sich oder seinen inneren Zirkel sorgen. Es geht ihm weder zuerst darum, Macht zu zeigen, noch darum, sich der Einfachheit halber nicht zu-

Dann nahm Jesus die Brote, sprach das Dankgebet und teilte an die Leute aus, so viel sie wollten; ebenso machte er es mit den Fischen.

Joh 6,11

ständig zu fühlen. Er vertraut darauf, dass Gott in seinem Herzen und den Herzen der zuhörenden Menschen wirkt. Das ist vielleicht nicht die einzige Dimension dieses Brotwunders, aber doch eine sehr wichtige – und eine, die auch heute erfahrbar ist: So entsteht ein gemeinsames Vertrauen, ohne naiv zu sein. Er setzt darauf, dass die Jünger ohne Misstrauen das teilen, was sie zu essen haben. Er vertraut darauf, dass auch andere Menschen seine Aufforderung hören und umsetzen. Und am Ende bleibt noch genug über.

Bei der spirituellen Führung von Menschen wird schnell deutlich, wes Geistes Kind die Führungsperson ist. Und natürlich auch, wovon oder durch wen sich die beteiligten Menschen inspirieren lassen. Erfolgen Problemlösungen ohne die Menschen zu beteiligen oder nur zum eigenen Machterweis, geht es schief. Erfolgen Problemlösungen von der Führungsperson aus einer inneren Freiheit heraus, ist dies für alle spürbar. Erfolgen Problemlösungen von den beteiligten Personen im Vertrauen auf Gott, kann aus diesem Glauben heraus am Ende der Handlung mehr als genug für alle da sein.

cp

12 brennend

Die Bibel erzählt uns von Mose und weiteren burning persons. Aber es gibt auch die andere biblische Spur. Die Texte, die von Zeiten der Trockenheit und Wüste erzählen. Das können Bilder für eine moderne Erfahrung sein: Menschen, die einmal für ein Anliegen oder eine große Aufgabe gebrannt haben, fühlen sich ausgebrannt. Ihnen fehlt die Energie.

Leitung braucht Energie. Das ist mehr als ein Umweltthema. Papst Franziskus spricht in seiner Schöpfungsenzyklika „Laudato Si“ von einer ganzheitlichen Ökologie, einer Ökologie des Herzens. Die kümmert sich nicht nur um das bedrohte Leben auf der Erde. Sie fragt danach, woher das Leben kommt. Im übertragenen Sinne: Es geht nicht nur darum, das Leben äußerlich zu organisieren. Komplexe Verwaltungsabläufe, sensible Personalentscheidungen, die Verantwortung für Bereiche, die mitunter die eigene inhaltliche Kompetenz übersteigen, verbrauchen viel Zeit und Energie. Das macht das Geschäft der Leitung oft so anstrengend. Nicht wenige brennen dabei innerlich aus.

Leitung braucht Energie. Das ist eine existenzielle Frage. Dazu gehören unsere eigenen Sinnressourcen und unser spiritueller Energiehaushalt;

Die Erde ist randvoll mit Himmel und in jedem gewöhnlichen Dornbusch brennt Gott. Aber nur jene, die sehen können, ziehen ihre Schuhe aus. Die anderen sitzen drum herum und pflücken Brombeeren.

Elizabeth Barrett Browning

das berührt die Frage nach der Spiritualität, nach geistlicher Begleitung und regelmäßigen spirituellen Auszeiten. Die persönliche Energiebilanz kann schon im Alltag beginnen. Ich könnte kleine „Brennpunkte“ achtsamer registrieren, sie vielleicht sogar notieren: besondere Begegnungen, in denen es wieder „gefunkt“ hat; ein Wort, das mich „entzündet“.

So geht es mir oft mit Gedichten. Elisabeth Barrett Browning erinnert an den brennenden Dornbusch im Buch Exodus: Bevor Mose eine große Leitungsaufgabe übernimmt, sehen wir ihn beim Schafehüten. Hier lernt er, im Gewohnten das Ungewöhnliche zu sehen: „Die Erde ist randvoll mit Himmel und in jedem gewöhnlichen Dornbusch brennt Gott. Aber nur jene, die sehen können, ziehen ihre Schuhe aus. Die anderen sitzen drum herum und pflücken Brombeeren.“ Bin ich ein Brombeerpflücker? Oder sehe ich Brennpunkte? *mr*

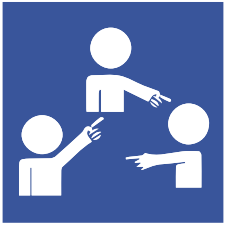
leiten (in einfacher Sprache)

Manchmal habe ich es zu sagen.
Ich kann bestimmen, was gemacht wird.
Alle hören auf mein Kommando.
Leiten macht Spaß.
Wenn ich leite, bin ich groß und wichtig.

Manchmal bestimmt jemand anders
über mich.
Jemand anders hat es zu sagen.
Was darf ich?
Muss ich einfach tun, was mir gesagt wird?
Ab und zu bin ich froh,
wenn ich nicht selbst entscheiden muss.
Manchmal möchte ich aber auch
selbst bestimmen.

Aber achte ich beim Leiten
auf die anderen?
Wollen die anderen tun, was ich sage?
Ist überhaupt richtig,
was ich zu sagen habe?
Leiten ist auch eine **Last**.
Leiten ist ganz schön schwer.

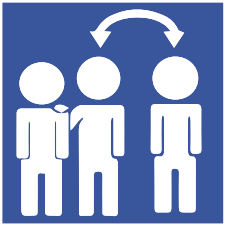
Leiten bedeutet, etwas zu entscheiden.
Es ist wichtig, dass jemand entscheidet.
Sonst geht alles durcheinander.
Ohne Leitung kommt man nicht ans Ziel.
Oder es dauert sehr lange.



Wer leitet, muss den Weg kennen.
Wo ist das Ziel?
Wie kommt man ans Ziel?
Welchen Weg soll man gehen?
Wer leitet, muss **sich auskennen**.
Wenn man das nicht merkt, gibt es Streit.
Wer leitet, dem muss man vertrauen.

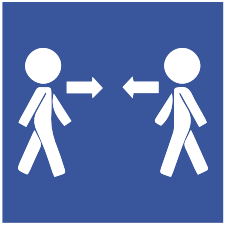
Manchmal bin ich nicht sicher,
ob ich richtig entscheide.
Dann kann ich
auf meine **innere Stimme** hören.
Ist das richtig, was ich mache?
Oder mache ich einen Fehler?

Leiten kann man nicht nur alleine.
Wenn man Leitung teilt,
kann man **zusammen** überlegen.
Was sollen wir tun?
Was sollen wir sagen?
Sind wir auf dem richtigen Weg?
Fragen hilft beim Leiten.



Nicht immer muss die gleiche Person leiten.
Man kann überlegen.
Was ist das Ziel?
Wer kann sich darum kümmern?
Jemand bekommt den Auftrag,
sich zu kümmern.
Wenn das Ziel erreicht ist,
ist der Auftrag erledigt.
Dann **endet die Leitung**.
Um eine neue Aufgabe kann sich
jemand anders kümmern.

Christen glauben an Gott.
Gott weiß, was richtig und falsch ist.
Gott hilft uns, den richtigen Weg zu finden.
Gott leitet uns.
Gott leitet alle Christen.
Alle Christen gemeinsam
werden von Gott geleitet.



Es ist gut, beim Leiten
auf Gott zu vertrauen.
Aber Gott zeigt nicht nur mir,
was zu tun ist.
Deshalb müssen die Menschen
zusammen sprechen.
Wie verstehen wir, was Gott uns zeigt?
Wie finden wir
die **gute Lösung für uns alle**?
Gott hilft uns dabei.

Zusammenstellung: Martin Merkens

Herausgeber
Bischöfliches Generalvikariat
Münster
Hauptabteilung Seelsorge
Rosenstraße 16
48143 Münster
www.bistum-muenster.de/seelsorge

Bischöflich Münstersches Offizialat
Abteilung Seelsorge
Bahnhofstraße 6
49377 Vechta
www.offizialatsbezirk-oldenburg.de

Bezug
Bischöfliches Generalvikariat
Münster
Materialdienst
Rosenstraße 16
48143 Münster
Telefon: 0251 495-541
materialdienst@bistum-muenster.de

Konzeption und Texte
Andreas Fritsch (af)
Bischöfliches Generalvikariat Münster

Pfarrer Peter Kossen (pk)
Pfarrei Seliger Niels Stensen Lengerich

Christel Plenter (cp)
Institut für Diakonat und pastorale
Dienste Münster

Pfarrer Dr. Marc Röbel (mr)
Katholische Akademie Stapelfeld

Fotos
istockphoto: ClankandCompany, aluxum, RiniSlok, FlamingoImages, ViewApart; photocase: Stihl024, waldmeister., tiefenrausch, jbkfotos, MacRein, Helgi; adobestock: Farknot Architect, bernard-bodo; pictoselector.eu (Piktogramme)

Quellen
Bibelzitate der Kapitel 1, 2, 3, 5, 6, 7, 9, 10, 11 und Zitat auf Seite 3: Einheitsübersetzung der Heiligen Schrift, vollständig durchgesehene und überarbeitete Ausgabe © 2016 Katholische Bibelanstalt GmbH, Stuttgart. Alle Rechte vorbehalten.

Kapitel 4: Andreas Knapp, Spuren ins Licht. Worte und Bilder der Sehnsucht.
© Echter Verlag Würzburg 2009, S. 38

Kapitel 8: Frei nach Kardinal John Henry Newman

Kapitel 12: Elizabeth Barret Browning, aus: William Paul Young, Die Hütte. Ein Wochenende mit Gott. ©2009 Allegria in der Ullstein Buchverlage GmbH, Berlin, S. 288

Gestaltung
Eva Lotta Stein
Medienagentur kampanile
www.kampanile.de

Koordination
Georg Garz

Druck
D+L Printpartner GmbH
www.dul-print.de

1. Auflage April 2020

klimaneutral
Printprodukt
natureOffice.com | DE-607-2XUGHCF

Das verwendete Papier ist aus 100 % Altpapier hergestellt.

FÜR DEIN LEBEN GERN.

KATHOLISCHE
KIRCHE
BISTUM MÜNSTER