

# Leitung

## Leitung in einer komplexen Situation

Die gesellschaftliche und kirchliche Situation ist komplex.

„Die Probleme der Kirchenentwicklung sind nicht kompliziert, sondern komplex.“

Bernhard Spielberg, Professor für Pastoraltheologie

Komplex heißt: Wir müssen lernen, mit **Ungewissheit** umzugehen! Es ist ungewiss, wie die Kirche in Zukunft aussieht, es ist ungewiss, wie es genau mit den Kirchengemeinden und Gemeinden weitergeht.

Ungewissheit meint, die Zukunft ist nicht vorhersehbar.  
Ungewissheit meint, es sind keine einfachen Lösungen in Sicht.  
Ungewissheit meint, das einfache Wenn-Dann-Schema ist nicht mehr ohne Weiteres anwendbar, zumindest nicht auf die Fragen der Kirchenentwicklung, auf die Fragen, wie es mit Kirche und Gemeinde weitergeht.

Wenn wir das machen, dann passiert das ....  
Wenn wir sehen (hinschauen), urteilen (entscheiden) und handeln, dann haben wir Erfolg ...  
Dieser bisher eingeübte Drei-Schritt „Sehen-Urteilen-Handeln“ funktioniert leider nicht mehr, wenn es um komplexe Situationen und Probleme der Kirchenentwicklung geht.

Komplexe Situationen erfordern ein experimentelles Vorgehen, um Einsichten zu gewinnen und praktische Ansätze zu finden.

Komplexe Situationen erfordern einen **neuen Drei-Schritt**, nämlich **sondieren und probieren – wahrnehmen und erkennen – reagieren und evtl. korrigieren**.

### 1. Schritt: Sondieren und probieren

Man überlegt, welche Handlungsmöglichkeiten sich bieten, und probiert dann eine aus, die Erfolg versprechend und leistbar ist.

### 2. Schritt: Wahrnehmen und erkennen

Man beobachtet den Probelauf, nimmt wahr, was passiert, und stellt Gelingendes und Misslingendes fest.

### 3. Schritt: Reagieren und evtl. korrigieren

Die Erkenntnisse der Beobachtung baut man in den nächsten Probelauf ein, korrigiert also und probiert von Neuem.

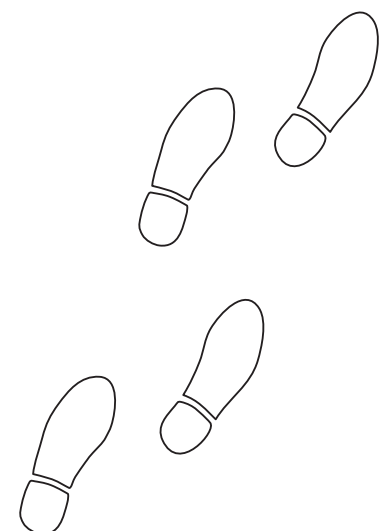
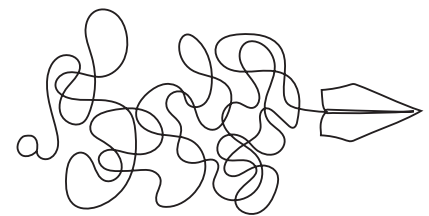
Dies bedeutet, dass man schneller ins Handeln kommt, dass man mehr testet als denkt. Man macht Probelläufe, was geht und was nicht geht. Man arbeitet „iterativ“. Das heißt, der neue Drei-Schritt wird nicht einmal, sondern immer wieder angewandt: probieren – erkennen, was funktioniert und was nicht – entsprechend reagieren und wieder probieren usw.

### § 18 Absatz 1 KGO

Der Kirchengemeinderat leitet zusammen mit dem Pfarrer die Kirchengemeinde. (...)

### § 19 Absatz 1 KGO

Der Pfarrer (...) leitet die Kirchengemeinde zusammen mit dem Kirchengemeinderat. (...)



(Siehe dazu „Auf dem Weg in die Zukunft“, Kirchenentwicklung mit dem Kühlschrank)

## Vielfältige Aspekte von Leitung

In einer komplexen Situation geht Leitung anders als früher

In einer komplexen Situation rückt das **WOZU** in den Mittelpunkt.

**WOZU** sind wir Kirche?

**WOZU** sind wir Kirchengemeinde?

**WOZU** sind wir Gemeinde für Katholiken anderer Muttersprache?

Leitung hat die Aufgabe, Kirche **im Sinne des Grundauftrags** zu erneuern, zu gestalten und zu profilieren.

(Zum Grundauftrag siehe „Grundlagen“)

In einer komplexen Situation geht es um zentrale Funktionen der Leitung.

Es geht um **VISION** und **MOTIVATION**,

**KOORDINATION** und **REPRÄSENTATION**.

In einer komplexen Situation geht es um eine neue KULTUR der Leitung.

Es geht um **ermöglichen** und **fördern**,

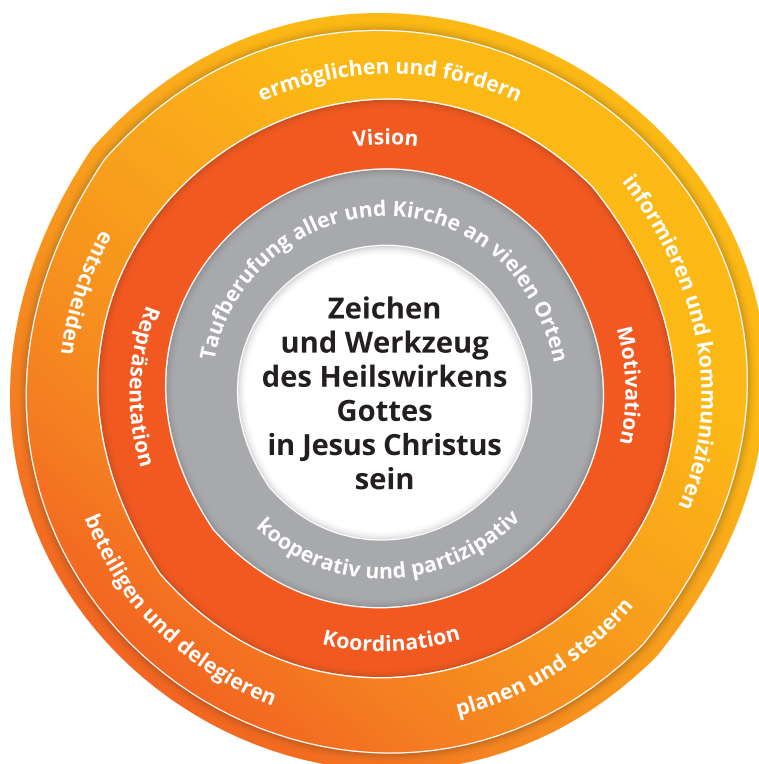
**informieren** und **kommunizieren**,

**planen** und **steuern**,

**beteiligen** und **delegieren**

und um **entscheiden**.

All diese Aspekte der Leitung sind im folgenden Schaubild gebündelt:



*Siehe dazu ausführlicher beim Tag der Räte in Ihrer Seelsorgeeinheit und KGR und PaR digital: Ihr Wissensportal.*



## Leiten im Dienst der Kirchenentwicklung

Im Dienst der Kirchenentwicklung stehen folgende Aspekte im Vordergrund

### Wozu?

- ▷ Wozu sind wir Kirche an diesem Ort?
- ▷ Wozu machen wir diese bestimmte Sache?
- ▷ Welche Wirkung wollen wir damit erzielen?



Leitung hat die Aufgabe, diese Fragen wach zu halten und Gelegenheiten zu schaffen, damit darüber offen gesprochen werden kann.

**Der Grundauftrag der Kirche und Kirchengemeinde gibt die Richtung vor.** (Siehe dazu „Grundlagen“)

**Die Orientierungen der Kirchenentwicklung bieten sich als Perspektiven an.** (Siehe dazu „Auf dem Weg in die Zukunft“)

### Beispiel

Der Kirchengemeinderat berät über das Gemeindefest. Die Wozu-Frage provoziert die Klärung:

Machen wir das, um uns selbst zu feiern oder sollen Familien unterstützt werden, indem sie an diesem Fest zum Beispiel umsonst Mittag essen können?

Inwiefern kann unser Gemeindefest zum Zeichen und Werkzeug des Heilswirkens Gottes werden? (Grundauftrag)

Inwiefern kann unser Gemeindefest den Menschen im sozialen Raum dienlich sein und welche Netzpartner kommen dafür in Frage?

(Siehe dazu „Auf dem Weg in die Zukunft“, Orientierungen der Kirchenentwicklung)

Der Pfarrer leitet die (Kirchen-)Gemeinde zusammen mit dem KGR/PaR. Die Leitung geschieht kooperativ und partizipativ.

§ 19 Absatz 1

Der KGR/PaR stärkt das Bewusstsein und die Wahrnehmung der gemeinsamen Verantwortung und des Zusammenwirkens aller in der (Kirchen-)Gemeinde.

§ 18 Absatz 4

Die (Kirchen-)Gemeinde ist dazu berufen, an ihrem Ort Zeichen und Werkzeug des Heilswirkens Gottes in Jesus Christus zu sein.

§ 1 Absatz 1

## Vision

Wenn sich Gemeinden mit ihrer Vision beschäftigen, dann werden meistens Gemeindevisionen formuliert, die das eigene Leben und Überleben im Blick haben.

In der Kirchenentwicklung geht es aber um **eine Vision, die den Grundauftrag von Kirche im Blick hat. Es geht um eine Vision des Wozu?**

### Beispiele

#### Vision im alten Format

In unserer Gemeinde finden Menschen Trost, Halt und Freude.

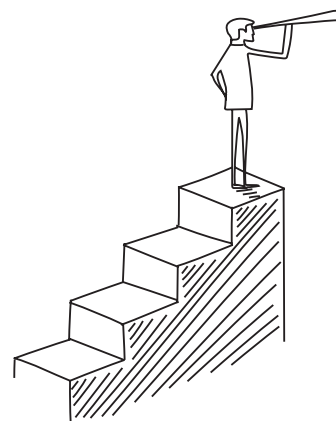
#### Vision in der Kirchenentwicklung

Durch Menschen und Dienste unserer Gemeinde finden (andere) Menschen Trost, Halt und Freude.

oder

Wo Getaufte der Gemeinde das Evangelium entdecken und leben, finden Menschen Trost, Halt und Freude.

Das ist ein Unterschied.



In der Kirchenentwicklung hat die Gemeinde die Menschen im sozialen Raum im Blick und nicht sich selbst. In der Kirchenentwicklung geht es um den Dienst des Evangeliums an den Menschen und nicht (zuerst) um den Selbsterhalt der Gemeinde.

## Ermöglichen und beteiligen

Ermöglichen meint Christsein ermöglichen. Gemeinde ist dazu da,

### Christsein zu ermöglichen.

Sie unterstützt Menschen, dass sie ihr Christsein leben können. Sie bietet Gelegenheiten, dass Menschen sich ins Christsein einüben können.

„Denn das Ziel des Christseins ist nicht die Bildung von Kirche; sondern das Ziel von Kirche ist die Entwicklung von Christsein.“

Matthias Sellmann, Professor für Pastoraltheologie

Wie Christsein genau geht, was es in einer Lebenssituation bedeutet und wie es im Alltag gelebt werden kann, ist in einer komplexen Situation nicht mehr vorgegeben, sondern muss **gemeinsam entdeckt werden**. Deshalb bedeutet ermöglichen immer auch beteiligen und freigeben.

### Leitung schafft Bedingungen und Gelegenheiten, damit Menschen miteinander aushandeln können, wie Christsein geht.

Dabei sind Experimente und Erprobungen wichtig, weshalb ermöglichen auch bedeutet, dass viele beteiligt werden, um für sich Wege zu entdecken, wie sie als Christen und Christinnen vor Ort leben wollen, wie sie den sozialen Raum mitgestalten wollen und welche geistlichen Impulse sie brauchen, um dafür genährt und gestärkt zu werden.

(Siehe dazu „Auf dem Weg in die Zukunft“, Orientierungen der Kirchenentwicklung und Kirchenentwicklung mit dem Kühlschrank)

**Siehe auch unter**  
[www.an-vielen-orten.de](http://www.an-vielen-orten.de)