

# Geistlich leiten

„Dein Stock und Dein Stab lassen mich aufatmen“ (Ps 23,4)

„Die Schwachen stärken, die Kranken heilen, die Verletzten verbinden, die Verscheuchten zurückholen, die Verirrten suchen und die Starken behüten“. Dieses Zitat aus Ez 34 war der Leitgedanke für einen Kurs „Geistlich leiten“ am Institut für Theologische und Pastorale Fortbildung in Freising.  
**Anna Hennersperger und Helmut A. Höfl**

Im Hirtenbild von Ezechiel, das das fürsorgende Handeln Gottes beschreibt, ist Grundlegendes enthalten, was Leitung umfasst: Leitende haben den Auftrag, denjenigen Gestaltungsräume zum Leben und zur Entfaltung ihrer Begabungen zu eröffnen, für die sie und mit denen zusammen sie Verantwortung tragen. Geistliche Leitung vollzieht sich in der Spannung zwischen den Schwachen und den Starken. Die Starken werden behütet (und nicht etwa zurückgestutzt) und die Schwachen aufbaut und gestärkt. Eines der wichtigen und zugleich entlastenden Vorzeichen heißt dabei stets: die letzte Hirtensorge trägt Gott selbst.

## GEISTLICH LEITEN – EINE AUFGABE FÜR GEISTLICHE?

Dass nur Geistliche „geistlich leiten“ mag sich möglicherweise als Assoziation anbieten. Diese Annahme speist sich wohl auch aus dem Faktum, dass die Leitung einer oder mittlerweile in vielen Fällen auch mehrerer Pfarrgemeinden nach dem herkömmlich gewachsenen Verständnis mit dem Eucharistievorsitz verknüpft ist. Gemeindeleitung ist in der Regel Aufgabe der Amtsträger.

Aber seit vielen Jahren sind Frauen und Männer in Verbänden auf Diözesan-, Landes- und Bundesebene mit geistlicher Leitung beauftragt. In vielen Diözesen sind Menschen nach Can 517 § 2 CIC – bischöflich beauftragt – „an der Wahrnehmung der Seelsorgsaufgaben einer Pfarrei“ beteiligt. Die Zahl der ehrenamtlich Leitenden von Gruppen, Verbänden und Räten auf allen Ebenen der Kirche ist beinahe Legion. Und es gibt nicht zuletzt genügend Frauen und Männer, die kirchliche Leitungsaufgaben innehaben, sei es in der kategorialen Seelsorge oder in Arbeitsstellen und Abteilungen bzw. Hauptabteilungen der (Erz)Bischöflichen Ordinariate oder Generalvikariate.

### Dr. Anna Hennersperger

geb. 1955, Theologin, Pastoralreferentin, Gemein-  
deberaterin; seit September 2004 Leiterin des In-  
stituts für Theologische und Pastorale Fortbildung  
in Freising.

### Helmut A. Höfl

Diplomtheologe, Gemeinde-, Organisations- und  
Unternehmensberater; seit 2007 Diözesanfachre-  
ferent für Ehe-, Familien- und Lebensberatung im  
Bistum Passau und Leiter des Zentrums für Ehe-,  
Familien- und Lebensberatung in Altötting.

So ist es einerseits ein Proprium im kirchlichen Feld, „geistlich“ zu leiten und andererseits ein biblischer Grundauftrag, Leitung so wahrzunehmen, dass die Menschen aufatmen können und Leben aufblühen kann.

Geistliche Leitung ist ein weites Feld bzw. ein Vorgang mit vielen Komponenten und Facetten. Es wäre verwegen, mit einem begrenzten Artikel umfassend darüber schreiben zu wollen. Denn der Bogen spannt sich von der je persönlichen Spiritualität und der Gottesbeziehung bis zum Geist, der sich spürbar zeigt, wo Menschen auf dem Boden des Evangeliums Jesu Christi und in seinem Geist den Alltag gestalten, Räume eröffnen, Wege suchen, trösten, mahnen, prophetisch auftreten, beraten, planen und Initiativen setzen. Deshalb beschränken sich die folgenden Abschnitte auf einige wenige Kriterien für geistliches Leiten, auf Haltungen, wie sie heute – in einer Situation des Übergangs und des Wandels auf dem Weg zu einer neuen Kirchengestalt – als Lesehilfe dienlich sein könnten. In diesem Sinne ist das Folgende ebenso ein Fragment, wie Menschen, die sich bemühen geistlich zu leiten, um all das Fragmentarische und manch unaufhebbare Gebrochenheit in ihrem Tun wissen.

## **KOOPERATIV UND INTEGRATIV**

„Geistliche Menschen“ leiten geistlich. Dieser Satz geht von der Grundvoraussetzung aus, dass – wie es Paulus in seinem Brief an die Gemeinde in Korinth darlegt – jedem (und jeder) die Offenbarung des Geistes geschenkt wird, damit sie anderen nützt (1 Kor 12,7). Ohne Relation, ohne Beziehung zu anderen sind die Geistesgaben nutzlos und ohne die Rückbin-

dung an den einzigen guten Hirten kann das Tun geistlos werden. Wovon ein Mensch beseelt ist, was ihn leitet, was wirkt und die Richtung angibt, zeigt sich auch in seinem Führungsstil. Leiten in der Kirche findet im Kontext einer demokratischen Gesellschaft statt. In unserer demokratisch geformten Kultur wird sich langfristig ein Führungsstil nur dann bewähren, wenn er auf Integration und Kooperation setzt. Der emeritierte Innsbrucker Bischof Reinhold Stecher nennt das den integrativ-motivierenden Führungsstil, der für ihn von bestimmten Grundhaltungen bestimmt ist. „Eine Autorität könnte man als ‚integrativ‘ bezeichnen, wenn sie sich nicht auf dem einsamen Thron ihrer Sendung, sondern in das Ganze eingewoben weiß. In der Kirche heißt das, dass man sich immer wieder bewusst machen muss, in einem vielfältigen, umfassend-tröstlichen, bewahren- und doch immer wieder zu neuen Ufern aufbrechenden Walten des Geistes zu stehen. Im Walten eines liebenden Heiligen Geistes, der sehr wohl dem Amtsträger eine unverwechselbare Rolle zuspricht und ihm dazu auch Beistand leistet, aber der gleichzeitig im Wachsen der Erkenntnis und des Glaubens keine Einbahnstraßen und Monopole kennt“ (Stecher, 513). Kein Führungsstil ist angeboren und damit wie ein unabänderliches Schicksal vorgegeben. Er ist erlernt und daher entwicklungs- und veränderungsfähig.

## **„SELBSTRELATIVIERUNG“**

Jede und jeder in Leitungsposition – sei es als Verantwortliche einer Jugendgruppe oder als Bischof einer Diözese – versucht seine Rolle zu erfüllen. Dabei werden unterschiedliche Füh-

rungsstile sichtbar. „Geistlich leiten“ stellt nun keinen weiteren Führungsstil dar, den man ohne weiteres beschreiben, begründen und umsetzen könnte. Das „Geistliche“ des Leitens durchdringt als integrative Dimension die Führungsstile.

Führungsstile bilden sich aus durch Persönlichkeit, Kontext und Kultur. Die Führungspersönlichkeit wird von Kind an in familiären Mustern, an Vorbildern und durch Sozialisierungserfahrungen gelernt und entwickelt. Wer in den ersten Lebensjahren die Erfahrung machen durfte, sicher gebunden und bedingungslos geliebt zu werden, wird höchstwahrscheinlich vertrauensvoller leiten und wenig von der Zuwendung seiner Mitarbeiter abhängig sein. Eine als Älteste von vier Kindern aufgewachsene Priorin führt ihre Gemeinschaft unter anderen Persönlichkeitsvoraussetzungen als ein Einzelkind. Ein Kaplan, der seine Berufung am Modell seines Heimatpfarrers oder eines Jugendseelsorgers, einer Jugendseelsorgerin entdeckt hat, wird das Vorbild in Teilen seines pastoralen Führungsverhaltens nachahmen oder abwehren.

Ähnlich verhält es sich mit Kontext und Kultur. Das Leiten eines Pastoralverbands mit einer Vielzahl von Ehrenamtlichen verlangt andere Interventionen und Verhaltensweisen als die Führung einer zentralen kirchlichen Behörde. Die Einübung des „geistlichen Leitens“ geht von Persönlichkeit, Kontext und Kultur aus. Selbsterfahrung, das Wahrnehmen des Kontextes, der Verwobenheit in das jeweilige System und Kulturdiagnose sind die Räume, in denen bewusst wird, was den eigenen Führungsstil bestimmt. Ohne die Determinanten der „Natur des eigenen Führungsverhaltens“ zu kennen, gibt es die geistliche Qualität nicht. Argumente, die mit

der Weihe zum Priester oder der Lebenshingabe an Gott diesen Prozess der Selbstaufklärung umgehen möchten, sind deshalb nichtig.

„Gnade setzt Natur voraus.“ In den diversen Antrieben für Führung und Leitung findet sich eine Menge an wertvollen bzw. gut formierba-

### *Das „Geistliche“ des Leitens ist die integrative Dimension des Führungsstils.*

ren Motiven, die zu kennen sich lohnen würde. So kann es gut gelingen, z.B. die eigene narzisstische Wunde für das Leben im Mittelpunkt einer Gemeinde fruchtbar zu machen, wenn das persönliche Geltungsbedürfnis im Alltag als „der eigene Vogel“ bekannt ist, der, sei die Botschaft auch noch so heilig, nicht mit dem Heiligen Geist verwechselt werden muss. Wer einen paternalistisch-klerikalen Führungsstil geschichtlich einordnen kann, wird auch diesen humorvoll relativieren, wenn er sich als Hirte er tappt, „die Seinen“ sanft und besserwissend zu bevormunden.

#### **SELBSTKENNTNIS UND SELBSTANNAHME**

Neben der Selbstaufklärung ist für das „geistliche Leiten“ das Prinzip der Selbstannahme unverzichtbar. Gelingt es nicht, sich selbst als Führungsperson zu kennen und anzunehmen, werden die abgespaltenen oder verleugneten Anteile von Person, Kontext und Kultur ihr Unwesen entfalten. Wer seine eigene Geschichte etwa der Impulsunterdrückung durch eine zwanghaft-penible Erziehung als „harte Schule“ abtut, wird später die Lebendigkeit und

Autonomie seiner Mitchristen kaum aushalten. Kann die eigene Zwanghaftigkeit jedoch im Konzert der Charismen gezeigt und gewürdigt werden, verliert sie an destruktiver Kraft und muss sich nicht ewig wiederholen.

„Geistlich leiten“ setzt also eine fundierte Selbstkenntnis voraus. Dafür sind kontinuierliche Selbsterfahrung und Selbstreflexion zu-

*„Geistlich leiten“ setzt  
eine fundierte Selbstkenntnis voraus.*

sammen mit Anderen unerlässlich. Im Schutz eines vertrauensvollen Gruppen- und Gesprächsklimas, in der Verborgenheit der offenen Existenz vor der Barmherzigkeit Gottes entsteht eine Haltung der Selbstrelativierung. Sie wächst in der Erfahrung bedingungsloser Annahme, wie sie von Gott gestiftet und zwischenmenschlich erfahrbar wird. Je größer die Fähigkeit wird, sich von Gott lieben zu lassen, umso durchlässiger wird das ererbte und gelernte Führungsverhalten gegenüber der Liebe und Kraft des Geistes. Erst die zuvorkommende Liebe Gottes ermöglicht die Relativierung des eigenen Selbst. Das lässt den pastoral und geistlich Leitenden Platz machen für den wahren guten Hirten. Auf diese Weise wird immer mehr der „Herr selbst“ Regie führen im pastoralen Führen und Leiten und die Stelle einnehmen, die durch die Selbstrelativierung und Läuterung des Egos frei wird.

**CHARISMENVIELFALT UND EMPOWERMENT  
TATKRÄFTIG FÖRDERN**

„Der Reichtum der Kirche sind Menschen mit ihren je unterschiedlichen Fähigkeiten und Be-

gaben. Alle sind begabt, niemand ist un-  
begabt. ... Alle haben die gleiche Würde, jede und jeder aber die eigene Begabung zu Gunsten des kirchlichen Lebens: „Wenn auch einige nach Gottes Willen als Lehrer, Ausspender der Geheimnisse und Hirten für die anderen bestellt sind, so waltet doch unter allen eine wahre Gleichheit in der allen Gläubigen gemeinsamen Würde und Tätigkeit zum Aufbau des Leibes Christi (Lumen gentium 32, vgl. c. 208 CIC). Sie alle miteinander

tragen die Kirche und ihre Seelsorge.“  
Diese Zeilen sind die Eingangssätze zum Kapitel „Personen fördern“ aus dem Passauer Pastoralplan 2000, der unter der klaren und vertrauensvollen geistlichen Leitung des damaligen Diözesanbischofs Franz X. Eder als Ergebnis eines synodalen Vorgangs Pfingsten 2000 in Kraft gesetzt wurde (Eder, 24).

Das Menschenbild, das sich hier zeigt, kennt den defizitorientierten Blick nicht (mehr), der nicht nur in der Pädagogik auf vielen Ebenen lange Zeit vorherrschend war. Es gibt kein vor- oder nachgeordnet. Es gibt nicht das Wichtigste und das weniger Wichtige. Jede und jeder ist mit einer Fülle von Gaben von Gott her ausgestattet. Sie zur Entfaltung, zum Klingen und ins Zusammenspiel zu bringen, das ist eine der Aufgaben von geistlicher Leitung. Kurt Marti hat in einem Gedicht für dieses Tun einen anschaulichen Vergleich gefunden: „Und jener weise Pfarrer, der sagte: Meine Arbeit? Die eines Rutengängers, der die Gemeinde durchstreift, nach Quellen suchend, die ohne mein Zutun sprudeln, über deren Fassung, Nutzung wir allenfalls dann miteinander beraten...“ (Marti, 57). Leitung als Dienst am Leben und an der Hoffnung ist positiv orientiert an den Stär-

ken, an Ressourcen und Möglichkeiten. Der Dienst an der Hoffnung ist in einer Atmosphäre der Resignation und der Angst eine wichtige Dimension von Leitung, so Bischof Manfred Scheuer von Innsbruck. Geistliche Leitung in diesem Verständnis ist Empowerment, Ermächtigung, die den Menschen zutraut, ihre Stärken ins Spiel zu bringen, die fordert ohne zu überfordern und Mut machende Vorgänge initiiert, in denen Menschen sich entfalten können. Dass die Vielfalt dann auch Konflikte mit sich bringt, gehört dazu. Die Dienste sind nicht monoton, sondern polyphon von Gott gedacht. „Nicht Abschottung, sondern das Zusammenspiel lässt den Glauben wachsen. ... Es braucht Frauen und Männer, die einander anerkennen und sich freuen über das, was sie beim anderen an ‚Früchten‘ reifen sehen“ (*Kamp-haus*, 221).

## DIE ZEICHEN DER ZEIT SEHEN UND SIE VOM ZEITGEIST UNTERSCHIEDEN

Ein weiteres entscheidendes Kriterium für das „Geistliche Leiten“ ist das Erkennen der Zeichen der Zeit und die Gabe der Unterscheidung vom Zeitgeist. Diese Kompetenz steht und fällt mit sicheren Bezugspunkten, von denen aus das „Zeithafte“ der Zeit erkennbar wird. Dabei ist zunächst nicht das Zufällige, Beliebige, Relative des Zeitlichen gemeint. Gemeint ist „Kairos“, die erfüllte Zeit, die ihre Kinder heilt. Kairos ist, was genau in dieser Zeit das Fällige ist, das lebendig macht und den Weg zum Reich Gottes ebnet. Dieser Begriff von Zeit findet Eingang in das Summarium der Jesusbotschaft: „Die Zeit ist erfüllt, das Reich Gottes ist nahe.

Kehrt um, und glaubt an das Evangelium!“ (Mk 1,15).

Welche Zeichen enthält diese Zeit, die sich verlässlich werten lassen als Zeichen einer Heilszeit, die nicht übersehen werden dürfen? „Das

## *Pastorale Führungskräfte brauchen kairologische Kompetenz.*

Aussehen der Erde und des Himmels könnt ihr deuten. Warum könnt ihr dann die Zeichen dieser Zeit nicht deuten?“ (Lk 12,56). Es gilt daher für geistliche Führungskräfte, die Welt genau in den Blick zu nehmen und Zeichen an ihr wahrzunehmen.

Pastoralen Führungskräften ist zur Einübung kairologischer Kompetenz eine dreifache innere Bewegung zu empfehlen: „Heraus, Hinein, Hinauf!“ Heraus aus den Trancen der Alltagsprobleme, hinein in die Dichte der biblischen Visionen und Leitbilder und hinauf auf den „Hochsitz“ der Perspektive der Reich-Gottes-Boten bzw. -Botinnen. Aus dieser dreifachen Distanz können die Zeitzeichen als unwiederbringliche Chance für das Heute oder als veritables Zeitgeist-Risiko für das Weiterwachsen des Reiches Gottes in die Suchbewegung des Gottesvolks eingebracht werden.

## GROSSMUT, GELASSENHEIT UND EIN WEITES HERZ

Von Papst Johannes XXIII. weiß man, dass er auffallend große Ohren hatte. Was man nicht auf den ersten Blick sehen konnte, war sein großes und weites Herz. Es lässt sich erahnen aus den vielen kleinen Anekdoten, die über ihn

im Umlauf sind und waren. Ein großes und weites Herz haben, Großmut, Humor und Fehlerfreundlichkeit zum Tragen kommen lassen: das steht allen gut an, die ihr Leiten als „geistliches Leiten“ verstehen. Denn: wo der Geist des Herrn weht, da ist Freiheit. Auch die Freiheit, sich selbst nicht allzu wichtig zu nehmen, bei aller Verantwortung, die eine Leitungsposition mit sich bringt. Es ist eine gute Erfahrung, dass es für alle Beteiligten leichter wird, wenn man manches leichter nimmt und das Lachen (auch über sich selbst) und der Humor Platz haben. Damit sind keine Scherze auf Kosten anderer gemeint, sondern eine innere Heiterkeit, die um die Erlösungsbedürftigkeit weiß, die ein wenig Leichtfüßigkeit an sich hat und die alltäglichen Verhärtungen lösen kann und die Energien wieder in Fluss bringt. In den Worten von Hanns-Dieter Hüsch: „Gott möge von seiner Heiterkeit ein Quentchen in uns hineinpflanzen, auf dass

sie bei uns wachse, blühe und gedeihe, und dass wir unseren Alltag leichter bestehen. Dass er uns bewahre vor jedem Hochmut und vor jeder Bitterkeit, und dass er uns fähig mache, weiterhin zu glauben an seine Welt, die nicht unsere Welt ist, und dass wir nicht ersticken an allem Tand und eitlen Tun ...“ (vgl. *Blüm/Hüsch*). ■

## L I T E R A T U R

- Blüm, Michael / Hüsch, Hanns-Dieter**, Das kleine Buch zum Segen, Düsseldorf 2000.
- Eder, Franz Xaver** (Bischof von Passau), Gott und den Menschen nahe. Passauer Pastoralplan 2000, Passau 2000, 24.
- Kamphaus, Franz**, Zur Identität des Priesters, in: Klerusblatt 77 (1997) 219-222.
- Marti, Kurt**, Heiliger Geist, in: Ders.: Die gesellige Gottheit. Ein Diskurs, Stuttgart 1993.
- Stecher, Reinhold**, Integrieren und motivieren: Gedanken eines Bischofs zum Führungsstil in der Kirche, in: Herder Korrespondenz 47 (1993) 511-514.

## I M P R E S S U M

### LEBENDIGE SEELSORGE

ISSN 0343-4591

Begründet von Alfons Fischer, Josef Schulze, Alfred Weitmann.

**Schriftleitung:** Professor Dr. Erich Garhammer, Schönleinstraße 3, D-97080 Würzburg.

**Redaktion:** Astrid Schilling, Friedrichstr. 47, 97082 Würzburg, E-Mail: astridschilling@gmx.de

**Verlag:** Echter Verlag GmbH, Dominikanerplatz 8, D-97070 Würzburg, Telefon (09 31) 6 60 68-0, Telefax (09 31) 6 60 68-23.

Internet: [www.echter-verlag.de](http://www.echter-verlag.de).

**Druck und Bindung:** Konrad Tritsch GmbH, Ochsenfurt.

**Auslieferung:** Umbreit GmbH & Co., Verlagsauslieferung, Höpfigheimer Straße 15, D-74321 Bietigheim-Bissingen.

**Auslieferung für die Schweiz:** Herder AG, Postfach, CH-4133 Pratteln 2.

**Erscheinungsweise:** Lebendige Seelsorge erscheint sechsmal im Jahr.

**Bezugspreis:** Jahresabonnement EUR 32,20, Fr. 56,-; Studentenabonnement EUR 24,-, Fr. 42,10. Einzelheft EUR 6,40, Fr. 11,90 jeweils zuzüglich Versandkosten.

Abonnementskündigungen sind nur zum Ende des jeweiligen Jahrgangs möglich.

Diesem Heft liegt folgender Prospekt bei:

„Mit Werten führen“, Echter Verlag GmbH.

Wir bitten um Beachtung.