

Herausforderung für die pastoralen  
Verantwortungsträgerinnen und Verantwortungsträger?!

### Einleitung

Nicht nur für die akademische Theologie ist – spätestens mit dem Bologna-Prozess – der Kompetenzbegriff zum bestimmenden Thema zukunftsorientierter Studien- und Fächergestaltung geworden, sondern längst auch in Aus- und Fortbildungseinheiten ehrenamtlicher wie hauptberuflicher Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Pastoral. Hierbei erweist sich die Grundfrage als leitend, welche Fähigkeiten, Fertigkeiten und Methoden sie als pastorale Verantwortungsträgerinnen und Verantwortungsträger in den unterschiedlichen kirchlichen Tätigkeitsfeldern erwerben und besitzen können/sollten, um angesichts der chancenreichen wie riskanten Herausforderungen der fortgeschrittenen Moderne Pastoral kompetent und authentisch zu gestalten. Je nach Perspektive und feldbezogener Schwerpunktsetzung wird dabei das Gewicht auf die eine oder andere pastoral relevante Kompetenz gelegt.<sup>2</sup> Im Kontext des allgemeinen Kompetenzdiskurses tritt nun eine Theorie- und Handlungsdimension hervor, die auf ganz eigene Art und Weise den Diskurs um die Kompetenzorientierung pastoraler Verantwortungsträgerinnen und Verantwortungsträger herausfordert – die sogenannte Führungskompetenz.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Ulrike Senger hat im Rahmen eines internationalen Promotionskollegs den Aspekt der Führungskompetenz in den Kompetenzdiskurs eingeführt, vgl. Ulrike Senger, Pilotzentrum Internationales Doktorandenforum. Erster Meilenstein hochschuldidaktischer Personal-, Organisations- und Hochschulentwicklung, Bielefeld 2010, 42.

<sup>2</sup> Christoph Morgenthaler nennt vier Kompetenzen: 1. Beziehungskompetenz, 2. Selbstkompetenz, 3. thematisch-symbolische Kompetenz und 4. Kontextkompetenz. Vgl. hierzu ders., Seelsorge. Lehrbuch Praktische Theologie 3, Gütersloh 2009, 225–234.

<sup>3</sup> Ähnliche Überlegungen über Führung und Kirche bieten die Themenhefte der Zeitschrift Lebendige Seelsorge (LS) 2/2008 „Führen und Leiten in der Kirche“ und 3/2012 „Von Gemeinde- zu GemeindeführerInnen“ an. Besonders hingewiesen sei auf den Beitrag von Christine Schrappe, Change Management: eine Aufgabe für GemeindeführerInnen?, in: LS 3 (2012) 187–192, und ihre Promotion, die unter dem Titel „Personalentwicklung im Bereich Seelsorgepersonal. Ein Schlüsselinstrument zur Gestaltung einer zukunftsfähigen Kirche“ (Würzburg 2012) erschienen ist. Sowohl des Themenheft 3/2012 als auch die Promotionschrift von Christine Schrappe konnten in diesem Beitrag nicht näher berücksichtigt werden, da sie nach seinem Verfassen erschienen. Zu früheren Überlegun-

Um sich dieser Herausforderung der Führungskompetenz aus praktisch-theologischer Perspektive nähern zu können, bedarf es im Vorfeld der näheren Betrachtung zweier Momente: (1) Zum einen ist der Kompetenzbegriff als solches zu konturieren – wohl wissend, dass dessen begriffliche Fassung derart komplex und prozesshaft ist, dass dies nur bruchstückhaft erfolgen kann. (2) Zum anderen ist zu klären, inwieweit es sich beim Kompetenzbegriff um eine genuin praktisch-theologische Frage handelt, die die pastorale Relevanz der ‚Herausforderung Führungskompetenz‘ anzeigt.

## 1. Kompetenzen

Eine griffige Zusammenführung dreier wesentlicher Momente von dem, was Kompetenz meint, findet sich in folgender Umschreibung:

„Kompetenz ist definiert als Fähigkeit, in einem gegebenen Kontext auf verantwortliche und angemessene Weise zu handeln und dabei komplexes Wissen, Fertigkeiten und Einstellungen zu integrieren.“<sup>4</sup>

Zwei der drei wesentlichen Momente von Kompetenz werden durch den Begriff *gegebenen Kontext* angezeigt: Eine Kompetenz steht und fällt mit der lebenslangen Bereitschaft, sich im Denken, Reden und Tun immer wieder neu von Situationen und Kontexten herausfordern zu lassen, die besonders unter spätmodernen Vorzeichen von einer hohen „Komplexität, Dynamik und Unsicherheit gekennzeichnet“<sup>5</sup> sind (das erste Moment). Eine lebenslange, kompetenzorientierte Situationsoffenheit und Kontextbezogenheit erfordert für alle in die Situationen und Kontexte involvierten Akteure den Willen und die Bereitschaft zur Veränderung – und zwar dahingehend, sich nicht nur immer wieder neu in den je eigenen ‚Dispositionen‘ (d. h. Fähigkeiten, Fertigkeiten, Standpunkten, Motivationen und Methoden) als situativ und kontextuell herausgefordert zu erfahren, sondern auch diese situativ und kontextuell hinterfragen, aktualisieren, korrigieren und/oder festigen zu lassen (das zweite Moment).

gen von Führung in der Pastoral vgl. Wolfgang Pax, Führung in der Kirche. Eine Führungskonzeption für die Katholische Kirche, München 2007, bzgl. des Ehrenamtes vgl. Christian Bernreiter, Persönlichkeitsentwicklung und Supervision. Eine pastoralpsychologische Studie zu Selbstkonzept und Supervisionserwartungen bei ehrenamtlichen MitarbeiterInnen in der Telefonseelsorge, Winzer 2001.

<sup>4</sup> Maria van der Blij (u. a.), Competentieprofielen. Over schillen en knoppen, Utrecht 2002, 69 [Übersetzung aus: Johannes Wildt, Kompetenzen als „Learning Outcomes“, in: Journal Hochschuldidaktik 17 (2006) 6–9, hier 6].

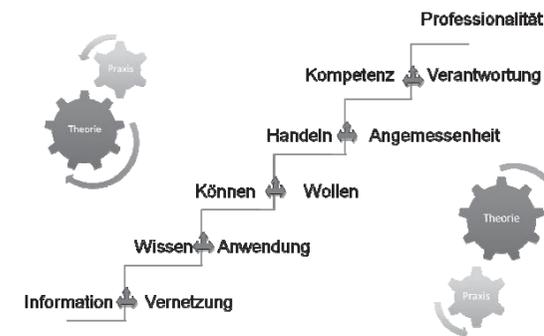
<sup>5</sup> Vgl. Wildt, Kompetenzen (s. Anm. 4) 7.

Neben dieser lebenslangen Situationsoffenheit, Kontextbezogenheit und Veränderungsbereitschaft zeigt die Kurzformel ein drittes Moment von Kompetenz an: Die professionelle Stoßrichtung kompetenzorientierter Deute- und Handlungsdimensionen impliziert immer auch die Frage nach ihrer faktischen Authentizität und damit die Frage nach einer angemessenen und verantwortbaren Pragmatik.

Schließlich ist der Kompetenzbegriff mit Franz Weinert um ein viertes Moment zu erweitern: Weinert beschreibt Kompetenzen als

„ein spezialisiertes System von Fähigkeiten, Können oder Fertigkeiten, die notwendig sind, um spezifische Ziele zu erreichen. Dies kann sich beziehen auf individuelle Dispositionen oder die Verteilung dieser Dispositionen in sozialen Gruppen oder Institutionen.“<sup>6</sup>

Kompetenzen sind also neben aller Situationsoffenheit, Kontextbezogenheit, Veränderungsbereitschaft, faktischen Authentizität und verantwortlicher wie angemessener Pragmatik immer auch auf organisatorische und systemische Komponenten bezogen; Komponenten, die dem Sachverhalt geschuldet sind, dass individuelles Handeln immer in Relation zu Anderen, zu Gruppen oder zu Institutionen und (in) deren Deute- und Handlungsstandards geschieht, sich also „in gesellschaftlichen Systemen bzw. Subsystemen“<sup>7</sup> organisiert und/oder diese erneuert, korrigiert, festigt und neue, gruppen- wie institutionsspezifische Deute- und Handlungsmuster generiert.<sup>8</sup> Mit Johannes Wild lassen sich die unterschiedlichen, aufeinander bezogenen Komponenten der Kompetenz wie folgt darstellen.<sup>9</sup>



<sup>6</sup> Franz Weinert, Vergleichende Leistungsmessung in Schulen. Eine umstrittene Selbstverständlichkeit, in: ders. (Hg.), Leistungsmessung in Schulen, Weinheim 2001, 17–31, hier 27ff.

<sup>7</sup> Weinert, Leistungsmessung (s. Anm. 6) 8.

<sup>8</sup> Vgl. Weinert, Leistungsmessung (s. Anm. 6) 8.

<sup>9</sup> Vgl. Wildt, Kompetenzen (s. Anm. 5) 7.

Um eine gewisse Professionalität im Umgang mit Kompetenzen zu erreichen, ist es, wie die Graphik zeigt, in einem ersten Schritt notwendig, *Wissen* als *Vernetzung von Informationen* und in einem zweiten Schritt *Können* als *Anwendung* des so erworbenen *Wissens* zu verstehen. Im kritisch-kreativen Zusammenspiel mit dem *Wollen* (den jeweiligen Dispositionen) führt *Können* zum *Handeln*, das sich dann als kompetent erweist, wenn es „Wissen, Können und Wollen [...] auf seine *Angemessenheit*“<sup>10</sup> hin beurteilt<sup>10</sup>. Um die Stufe der Professionalität im kompetenzorientierten Umgang mit Wissen, Können, Wollen und Handeln zu erreichen, ist schließlich die Komponente der Verantwortung einzubeziehen. Dass es sich bei diesem Stufenmodell und seinen einzelnen Komponenten um keinen rein statischen, sondern immer um einen dynamischen und wechselseitigen Theorie-Praxis-Prozess handelt, versteht sich aus der Sache selbst.

Dem Stufenmodell folgend, zielen Deute- und Handlungskompetenzen in erster Linie auf einen professionellen Umgang in bestimmten Kontexten (Handlungsfeldern), in denen konsensuelle Standards – wie z. B. bestimmte Sprach-, Denk- und Zeichencodes – gelten bzw. angewandt werden (müssen). Die einzelnen Kontexte können mithilfe folgender Graphik dargestellt werden.<sup>11</sup>



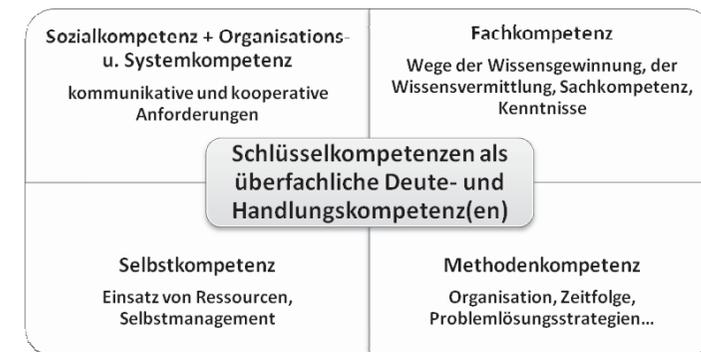
Bezeichnet *Fachkompetenz* die Bereitschaft und Befähigung zum fach- und sachbezogenen Wissenserwerb sowie zur sachgerechten und selbständigen Wissensvermittlung auf der Grundlage von fachlichem Wissen und Können, meint *Methodenkompetenz* ein konzeptionelles und zielorientiertes Management von Problemlösungsstrategien, das Fachwissen und Fachkönnen sachgemäß reguliert und strategisch koordiniert. Unter *Selbstkompetenz* wird

<sup>10</sup> Wildt, Kompetenzen (s. Anm. 5) 2 [Hervorhebung: S. L.].

<sup>11</sup> Vgl. Senger, Pilotzentrum (s. Anm. 1) 39.

einerseits die selbständige, verantwortungs- wie leistungsbereite und belastbare Selbst- und Fremdwahrnehmung mit wertegebundener Orientierung (Integrität), andererseits ein kritikfähiges und veränderungs- bzw. fortentwicklungsbereites Selbstverständnis (Identität) verstanden. Die *Sozialkompetenz* bezeichnet schließlich eine (individuelle wie systemisch bezogene) Kommunikations-, Kooperations-, Konflikt- und Konsensfähigkeit.

Nun existieren die einzelnen Kontexte nicht nebeneinander, sondern sie bedingen sich gegenseitig. So kann z. B. eine Sachkompetenz nur dann ‚kompetent‘ zum Tragen kommen, wenn sie kommunikativ und kooperativ (als Sozial- und Organisationskompetenz) umgesetzt wird. Dieser Sachverhalt führt damit zu der Frage, wann und wie von einer Authentizität gesprochen werden kann, die über die einzelnen Kontexte hinaus die Kompetenzorientierung der jeweiligen Akteure im Ganzen auszeichnet – eine Frage, die man mit dem Begriff ‚überfachliche Schlüsselkompetenzen‘ zu fassen sucht. Die obige Graphik lässt sich damit wie folgt ergänzen:



Wie die Graphik zu zeigen versucht, generieren sich überfachliche Schlüsselkompetenzen aus dem Zusammenspiel der einzelnen Kompetenzen, die sich im Kontext der praktisch-theologischen Fragestellung auch als überfachliche Deute- und Handlungskompetenzen bezeichnen lassen. Diese zeichnen sich insbesondere dadurch aus, dass sie professionellen „Verhaltensanker[n]“<sup>12</sup> folgen, deren praktische Stoßrichtung nicht darin besteht, möglichst versiert eigenes Theorie- und Handlungswissen auf augenscheinlich defizitäre Problemkontexte anzuwenden, sondern vielmehr darin, aus der Perspektive immer neu sich stellender Situationen und Kontexte nach solchen theorie- und handlungsgenerativen Wiedererkennungsmerkmalen zu suchen und theorie-

<sup>12</sup> Senger, Pilotzentrum (s. Anm. 1) 44.

und handlungsgenerative Sinnzusammenhänge herzustellen,<sup>13</sup> die das eigene Theorie- und Handlungswissen in kompetenzorientierte Deutungen und Handlungen bzw. Deute- und Handlungsoptionen integrieren; Deutungen und Handlungen bzw. Deute- und Handlungsoptionen also, die solche Aktions- und Kommunikationsradien als Mitte und Ziel haben, die das je eigene Theorie- und Handlungswissen „situativ und personal angemessen, fachlich fundiert“<sup>14</sup> und authentisch kontextuieren, es (selbst-)reflexiv transformieren und dabei das je eigene Theorie- und Handlungswissen immer wieder verändern, korrigieren und/oder auch bekräftigen.

Aufgrund seiner kompetenzorientierten Professionalität wollen und können überfachliche Deute- und Handlungskompetenzen die einzelnen Akteure einerseits entlasten, andererseits sie immer wieder neu in ihrer Kreativität und Veränderungsbereitschaft herausfordern – sowohl in unvorhergesehenen als auch in größeren, systemischen und/oder organisatorischen Bezugs- und Begründungszusammenhängen. Und genau an diesem Punkt stellt sich die Frage nach der theologischen Äquivalenz des Kompetenzbegriffs.

## 2. Der Kompetenzbegriff und seine theologische Äquivalenz

Selbstkritisch ist anzumerken, dass immer dann, wenn theologische Äquivalenzen benannt werden sollen, eine Rückbindung an das Zweite Vatikanum versucht wird – gegebenenfalls mit allen hermeneutischen Spitzfindigkeiten. Eine solche Form von Äquivalenzbenennung könnte auch auf die Frage der Kompetenzen zutreffen, wenn nicht die Pastoralkonstitution „Gaudium et Spes“ (GS) selbst solche Äquivalenzen herstellen würde. Diese lassen sich aus dem „Weg der Pastoral“<sup>15</sup> herauslesen, den GS dem kirchlichen *Aggiornamento* für die Gegenwartsrelevanz und Zukunftsfähigkeit des Evangeliums nicht nur zumutet und verpflichtend vorschreibt, sondern für dessen (kontextuelle) Inkulturation kompetent zutraut. Die Schlüsselstelle hierfür bildet GS 4:

<sup>13</sup> Diese Form der *Selbstorganisation in Sozialen Systemen* wird als „bottom-up“ und „top-down“ bezeichnet, wonach „bottom-up“ als eine von der Situation bzw. dem Kontext ausgehende Wirkung bezeichnet werden kann, die angemessene und verhältnismäßige Theorie- und Handlungsstrategien generieren will (top-down).

<sup>14</sup> Morgenthaler, Seelsorge (s. Anm. 2) 226.

<sup>15</sup> Vgl. Hans Joachim Sander, Das singuläre Geschichtshandeln Gottes – eine Frage der pluralen Topologie der Zeichen der Zeit, in: Peter Hünermann u. a. (Hg.), Herders Theologischer Kommentar zum Zweiten Vatikanischen Konzil Bd. 5: Die Dokumente des Zweiten Vatikanischen Konzils: Theologische Zusammenschau und Perspektiven, Freiburg/Br. u. a. 2006 134–144, hier 136.

„Zur Erfüllung dieser Aufgabe obliegt der Kirche durch alle Zeit die Pflicht, die Zeichen der Zeit zu erforschen und sie im Licht des Evangeliums auszulegen, so dass sie in einer der jeweiligen Generation angemessenen Weise auf die beständigen Fragen der Menschen nach Sinn des gegenwärtigen und des zukünftigen Lebens und nach ihrem Verhältnis antworten kann.“

Es handelt sich also um einen „Weg der Pastoral“, der sich nicht nur von pastoralgenerativen Kontexten und Orten (den „Zeichen der Zeit“) herausfordern lässt, sondern sich in diese angstfrei hineinwagt und von deren Perspektive aus solche Deutungen und Handlungen bzw. solche Deute- und Handlungsoptionen zu generieren (ver)sucht, deren Aktions- und Kommunikationsradien zur „situativ und personal angemessen[en], fachlich fundiert[en]“<sup>16</sup> und authentischen Exegese des Evangeliums vom „Deus Humanissimus“<sup>17</sup> werden – und zwar so, wie es Reinhard Feiter anzeigt, wenn er exemplarisch für die Pastoraltheologie als ‚Handlungswissenschaft‘ des Volkes Gottes schreibt:

„Aber wo die Pastoraltheologie in der religionspluralen Gesellschaft ankommt, wird sie denn vielleicht doch aus dem Traum aufgeweckt, die Unterschiede, Pluralitäten und Fremdheiten kommunikativ verflüssigen und in ein Gemeinsames überführen zu können – als bedürfe es nur der geduldigen Wechselrede, des Prozesses wechselseitigen Hörens und Sprechens, in dem die Missverständnisse fortschreitend abgebaut würden und so im Verstehen eine fortschreitende Annäherung stattfände, an deren Ende uns eine Übereinkunft in den Schoß fiele. Insofern ist Kommunikation sehr wohl angezielt, aber eine Kommunikation, die die Unterschiede, Fremdheiten und Differenzen nicht überspringt. Im Zielpunkt steht eine Kommunikation, die sich im Zwischenraum zwischen einer das Fremde bändigenden Aneignung einerseits und einer sich an das Fremde ausliefernden Enteignung andererseits abspielt.“<sup>18</sup>

Damit setzt das Zweite Vatikanum der Kirche und ihrer Praxis für ein kompetenzorientiertes *Aggiornamento* in einer unumkehrbaren und unumkehrbaren Grundsätzlichkeit einen (selbst)kritischen Vorbehalt gegenüber jeglichen Formen von ideologieunkritischen Denk- und Handlungsmustern fest. Es traut ihr vielmehr solche ideologiekritischen Deute- und Handlungsoptionen zu, deren Aktions- und Kommunikationsradien dem hohen Maß an Komplexität, Dynamik und Unsicherheit der „Zeichen der Zeit“ und des eigenen Theorie-

<sup>16</sup> Morgenthaler, Seelsorge (s. Anm. 2) 226.

<sup>17</sup> Edward Schillebeeckx, Jesus. Die Geschichte von einem Lebenden, Freiburg/Br. 1975, 594.

<sup>18</sup> Reinhard Feiter, „Auch das Ganze wird ergänzt“. Kriteriologische Überlegungen zur Identität des Christlichen im Kontext von Pluralität, in: PThI 30 (1/2010) 141–159, hier 153. Zu Pastoraltheologie als Handlungswissenschaft des Volkes Gottes vgl. auch Rainer Bucher, Pastoraltheologie als „Handlungswissenschaft“, in: Franz Gruber (Hg.), Geistes Gegenwart. Vom Lesen, Denken und Sagen des Glaubens. Festschrift für Peter Hofer, Franz Hubmann und Hanjo Sauer, Frankfurt/M. 2009, 349–363.

und Handlungswissens (Schrift und Tradition) praktisch und faktisch gerecht werden können.

Besonders interessant wird dies nun, wenn die ‚Kompetenzorientierung‘ von GS mit der Frage nach den überfachlichen Deute- und Handlungskompetenzen derer ins Gespräch gebracht wird, die als professionelle Verantwortungsträgerinnen und Verantwortungsträger in führender Weise für die Authentizität des konzilistreuen *Aggiornamentos* und einer kompetenzorientierten Pastoral der Kirche stehen.

### 3. Führungskompetenz – pastoral relevant?

Eines ist auch hier vorweg zu bemerken: Gerade wenn es um die Frage nach der Authentizität pastoral relevanter Deute- und Handlungskompetenzen geht, die sich von pastoralgenerativen „Zeichen der Zeit“ herausfordern lassen, ist niemand vor der eigenen Unzulänglichkeit sicher – vor allem dann, wenn „Zeit-Zeichen“ von „Zeitgeist-Zeichen“ unterschieden werden sollen. Schon das Lukasevangelium formuliert in dieser Hinsicht einen kritischen Vorbehalt, wenn es diejenigen radikal in die Kritik nimmt, die trotz ihrer professionellen Beobachtungsgabe nicht „die Zeichen dieser Zeit“ deuten, geschweige denn „das rechte Urteil“ finden können.<sup>19</sup> Dieser Vorbehalt findet sich in modifizierter Form in GS 11 wieder, wonach das Volk Gottes

„im Glauben daran, dass es vom Geist des Herrn geführt wird, der den Erdkreis erfüllt, bemüht [ist] [...], in den Ereignissen, Bedürfnissen und Wünschen, die es zusammen mit den übrigen Menschen unserer Zeit teilt, zu unterscheiden, was darin wahre Zeichen der Gegenwart oder der Absicht Gottes sind. Der Glaube erhellt nämlich alles mit einem neuen Licht, enthüllt den göttlichen Ratschluss hinsichtlich der integralen Berufung des Menschen und orientiert daher den Geist auf wirklich humane Lösungen hin.“

Was bedeutet dies nun in Bezug auf die Kompetenzfrage? Ein positiver Zugang hierzu lässt sich bei Ulrike Senger finden, die in einem von ihr verantworteten internationalen Promotionskolleg die besondere Komponente der Führungskompetenz in den Kompetenzdiskurs eingeführt hat.<sup>20</sup> Auch wenn es sich bei Senger um eine Kompetenz handelt, die sie in die Sozial- und Selbstkompetenz integriert, thematisieren und bündeln deren Dimensionen

<sup>19</sup> Vgl. Lk 12,54–57: „Außerdem sagte Jesus zu den Leuten: Sobald ihr im Westen Wolken aufsteigen seht, sagt ihr: Es gibt Regen. Und es kommt so. Und wenn der Südwind weht, dann sagt ihr: Es wird heiß. Und es trifft ein. Ihr Heuchler! Das Aussehen der Erde und des Himmels könnt ihr deuten. Warum könnt ihr dann die Zeichen dieser Zeit nicht deuten? Warum findet ihr nicht schon von selbst das rechte Urteil?“

<sup>20</sup> Vgl. oben Anm. 1.

aus praktisch-theologischer Perspektive auf ganz besondere Weise die pastoral relevante Anfrage an die überfachliche und authentische Deute- und Handlungskompetenz derer, denen als pastorale Verantwortungsträgerinnen und Verantwortungsträger in den unterschiedlichen Aufgabenfeldern kirchlicher Pastoral eine professionelle Führungsrolle zukommt.

Bevor nun den einzelnen Dimensionen der Führungskompetenz und ihrer pastoralen Relevanz nachgegangen werden kann, ist Folgendes festzuhalten: 1. Ihrem Selbstverständnis nach kommt der Kirche zwar eine soterische Deute- und Handlungsverantwortung für Mensch und Welt sakramental zu, sie hat diese allerdings unter spätmodernen Vorzeichen im Chor anderer sinn- und gesellschaftsgestaltender Kräfte und Größen zu realisieren. Damit wird die Frage virulent, wie sie ihre Verantwortung in eine Praxis integrieren kann, die – dem kompetenzorientierten *Aggiornamento* des Zweiten Vatikanums folgend – einerseits ihrem sakramentalen Selbstverständnis, andererseits der Anschlussfähigkeit an die spätmodernen „Zeichen der Zeit“ gerecht werden kann. 2. Weil für die Kirche die Selbstverständlichkeit ihrer soterischen Verantwortung für Mensch und Welt unter spätmodernen Vorzeichen nicht (mehr) existiert, fällt die Krieriologie von Mt 7,20 („An ihren Früchten also werdet ihr sie erkennen“) auf die kirchlichen Aktions- und Kommunikationsradialen selbst zurück. Das heißt, Menschen (be)messen das, was Kirche für ihre Suchbewegungen sinngenerativ sein kann/will, an der (vor allem personalen) Konkretheit kirchlich verantworteter Aktions- und Kommunikationsradialen und den darin sich zeigenden Konsistenzen und/oder dadurch auftretenden Inkonsistenzen zum sakramentalen Selbstverständnis von Kirche. 3. In Bezug auf Anspruch und Realität kirchlicher Aktions- und Kommunikationsradialen kommt unter spätmodernen Vorzeichen der Authentizität pastoraler Verantwortungsträgerinnen und Verantwortungsträger eine besondere Bedeutung zu. Das heißt, welche Begegnungsdimensionen<sup>21</sup> sie verantworten, wie sie sinnsuchenden und religiös fragenden Menschen begegnen, entscheidet wesentlich darüber, ob Kirche einen soterischen „Sitz“ in deren Leben erhält bzw. weiterhin behält.<sup>22</sup>

Es sind vor allem diese Punkte, die in besonderer Weise in Sengers Führungskompetenz eine praktisch-theologische Herausforderung sehen lassen. Dies umso mehr, weil deren Dimensionen eine hohe Äquivalenz zu den kirchlichen Aktions- und Kommunikationsdimensionen aufzeigen, wie sie in

<sup>21</sup> Vgl. hierzu Peter F. Schmid, Beratung als Begegnung von Person zu Person. Zum Verhältnis von Theologie und Beratung, in: Frank Nestmann – Frank Engel – Ursel Sickendiek (Hg.), Das Handbuch der Beratung 1. Disziplinen und Zugänge, Tübingen 2004, 155–169.

<sup>22</sup> Vgl. zum Ganzen Ralf Miggelbrink, 50 Jahre nach dem Konzil. Die Zukunft der Katholischen Kirche, Paderborn 2012, 13–32.

den Grundvollzügen Martyria, Leiturgia, Diakonia und Koinonia zu fassen versucht werden. Und zwar als Grundvollzüge einer Kirche, die „nicht für sich“ steht, sondern vielmehr „die Ortsangabe des Heiligen Geistes“ übernimmt und „dem Reich Gottes geschichtlichen Raum“ gibt, „ohne bereits Reich Gottes zu sein.“<sup>23</sup>

„Die Identität der Kirche besteht dementsprechend in einer Bewegung über sich hinaus. Die Grundvollzüge des Zeugnisgebens (Martyrie), des dienenden Handelns an den Menschen (Diakonie), des feiernden Rückbezugs auf Gott (Liturgie) sind ihr Ausdruck.“<sup>24</sup>

So lässt sich im Folgenden die Frage angehen, inwieweit die pastoralen Verantwortungsträgerinnen und Verantwortungsträger sich von Ulrike Sengers Dimensionen der Führungskompetenz herausgefordert erfahren sollten, wollen sie in ihren Aktions- und Kommunikationsradien einer Pastoral gerecht werden, in welcher sich „situativ und personal angemessen, fachlich fundiert“<sup>25</sup> und authentisch das Evangelium vom „Deus Humanissimus“ gegenwärtig setzt und sinngenerativ, weil frei-setzend ausdeutet.<sup>26</sup>

### 3.1 *Motivationskraft* als Herausforderung für eine diakonale Deute- und Handlungskompetenz

Motivationskraft	• Motivation durch persönliches Vorleben
	• Identifikationskraft (Corporate Identity)
	• Partizipationsmanagement
	• Leadership (Teamentwicklung/-leitung)

Als einer ihrer vier Grundvollzüge will die Diakonie der Kirche immer wieder neu ins Bewusstsein rufen, dass in den von ihr verantworteten und mitgetragenen Aktions- und Kommunikationsradien die *gelebte* Menschlichkeit sowohl Modus als auch Maßstab ihrer Praxis *und* ihrer Existenzberechtigung als „Zeichen und Werkzeug Gottes“ (vgl. LG 1) in der Welt und unter den Menschen ist – ganz so, wie es die Kriteriologien des matthäischen Weltgerichts (vgl. Mt 25,31–46) in ihrer Bildgewaltigkeit vor Augen führen, indem sie deutlich machen (wollen), dass „die Sache des Menschen die Sache Got-

<sup>23</sup> Gregor Maria Hoff, *Ekklesiologie*, Paderborn 2011, 97.

<sup>24</sup> Hoff, *Ekklesiologie* (s. Anm. 23) 98.

<sup>25</sup> Morgenthaler, *Seelsorge* (s. Anm. 2) 226.

<sup>26</sup> Vgl. Senger, *Pilotzentrum* (s. Anm. 1) 42.

tes ist und die Sache Gottes die Sache des Menschen werden muss“<sup>27</sup>. Damit stellt der Grundvollzug der Diakonie nicht nur *den* Brennpunkt der sakramentalen Identität kirchlicher Praxis als gelebte Menschlichkeit im Ganzen und als gelebte Solidarität mit den individuell wie soziopolitisch benachteiligten und entrechteten Menschen im Besonderen dar, sondern er verdichtet die Gretchenfrage christlicher Identität überhaupt, „[wonach] – auch wenn Christinnen und Christen nach ihrer Identität fragen – die erste Antwort heißen [muss]: Christsein heißt Menschsein! Ich bin von Gott zum Menschsein bestimmt.“<sup>28</sup>

In diesem Sinn wird der Grundvollzug der Diakonie in der Tat auf ganz eigene Art und Weise zur ersten Herausforderung für die Führungskompetenz pastoraler Verantwortungsträgerinnen und Verantwortungsträger – besonders, wenn diese im Kontext von Sengers Dimensionen von Führungskompetenz gelesen werden. Denn als kirchlich verbindliche „living human documents“<sup>29</sup> der „Sache des Menschen als Sache Gottes“ (und umgekehrt) steht in erster Linie ihr *persönliches Vorleben* im Fokus der Frage, ob und wie konsistent bzw. inkonsistent Menschen die kirchliche Praxis „situativ und personal angemessen, fachlich fundiert“<sup>30</sup> und authentisch als gelebte Menschlichkeit erfahren – und dies sowohl in innerkirchlichen, als auch in außerkirchlichen Kontexten.

Des Weiteren wird damit die Frage tangiert, ob und wie ihre gelebte „Beziehung zum Anderen“ *als* Bewährung der „Beziehung zu Gott“<sup>31</sup> auch tatsächlich als sinngenerative *Identifikationskraft* (*Corporate Identity*) einer Führungskompetenz erfahren werden kann, die den soterischen Geschenkcharakter des christlichen Glaubens nicht subversiert, sondern zu einer *Leadership* (*Teamentwicklung/-leitung*) befreit, die bei aller institutionellen Ver- und Gebundenheit pastoraler Verantwortungsträgerinnen und Verantwortungsträger ihre subjekt- und kontextorientierte Offenheit und pragmatischen Stoßrichtungen bewahrt – und zwar als personifizierter Modus einer der Kirche substantiellen „institutionelle[n] D. [Demut]“<sup>32</sup>.

Dabei geht es um keine Demut, die der Demütigung von Menschen „Vorschub leisten“ oder „demütigende Verhältnisse stabilisieren“ will, sondern um einen Dienmut (im Sinne des mittelhochdeutschen *diomuoti*), der „davor be-

<sup>27</sup> Edward Schillebeeckx, *Menschen. Die Geschichte von Gott*, Freiburg/Br. 1990, 163f.

<sup>28</sup> Feiter, *Kriteriologische Überlegungen* (s. Anm. 18) 145.

<sup>29</sup> Heribert Wahl, *Pastoralpsychologie – Teilgebiet und Grunddimension Praktischer Theologie*, in: Isidor Baumgartner (Hg.), *Handbuch der Pastoralpsychologie*, Regensburg 1990, 41–61, hier 47.

<sup>30</sup> Morgenthaler, *Seelsorge* (s. Anm. 2) 226.

<sup>31</sup> Herbert Haslinger, *Lebensort für alle. Gemeinde neu verstehen*, Düsseldorf 2005, 271.

<sup>32</sup> Jürgen Werbick, *Art. Demut. IV. Praktisch-theologisch*, in: *LThK Bd. 3*, 2006, 92f., hier 93.

wahren“ will, „sich auf Kosten anderer ‚groß zu machen‘, sie zu vereinnahmen“ und „durch strukturelle Missachtung u. [!] Demütigung“<sup>33</sup> in und durch kirchliche Praxis das Selbstwertbewusstsein von Menschen zu brechen oder erst gar nicht sich entfalten zu lassen.

Die Frage des kompetenzorientierten Dienmut-Charakters pastoraler Verantwortungsträgerinnen und Verantwortungsträger stellt damit nicht zuletzt eine tat-sächliche Herausforderung an das *Partizipationsmanagement* ihres vom Glauben durchdrungenen Selbstwertbewusstseins dar, das lebensweltorientierte Verortungen des christlichen Glaubens exegetisieren will, ohne lebensweltorientierte Elitarismen und Milieuisierungen zu fördern, an deren Ende ein selbstzirkuläres Selbstwertbewusstsein steht, welches die Würde des „Anders-Sein[s]“<sup>34</sup> des Anderen nicht wahrnimmt oder nicht zulässt, so dass sich eine sublimen ‚Kultur der Bevormundung und Entmündigung‘ Bahn bricht; eine Kultur also, die – inner- wie außerkirchlich – in ihren Teilhabemöglichkeiten zutiefst den Lebenskoordinaten widerspricht, wonach der Glaube an den „Deus Humanissimus“ nicht als destruktiver und entmündigender Selbstverlust erfahren werden will, sondern als Motivationsgrund und Motivationsquelle solcher frei-setzender Deute- und Handlungsoptionen, in denen gelebte Menschlichkeit als „Selbstgewinn durch Gottespräsenz“<sup>35</sup> realisiert und von anderen erfahren wird.

### 3.2 *Mut zu Visionen* als liturgisch verortete Deute- und Handlungskompetenz

Mut zu Visionen	• Kreativität und Innovationskraft
	• Risikobereitschaft
	• Dynamik („Mit-Teilen“ der Vision)
	• Positive Handlungsgeduld

Eine Kurzformel dessen, was jeder kirchlichen Pastoral im Sinne einer selbstkritischen Verhältnisbestimmung von Orthodoxie und Orthopraxis zu eigen

<sup>33</sup> Werbick, Demut (s. Anm. 32) 92f.

<sup>34</sup> Vgl. Haslinger, Lebensort (s. Anm. 31) 268–273.

<sup>35</sup> Dietrich Korsch, Buße. Zur theologischen Rekonstruktion einer religiösen Lebensform, in: Volker Drehsen, u. a. (Hg.), Der ‚ganze Mensch‘. Perspektiven lebensgeschichtlicher Individualität. Festschrift für Dietrich Rössler zum siebzigsten Geburtstag, Berlin 1997, 249–262, hier 259.

ist, findet sich bei Dietrich Bonhoeffer, wenn er schreibt: „Tun hält Beten in der Wirklichkeit, Beten hält Tun in der Wahrheit.“<sup>36</sup>

Diese der Kirche im Grundvollzug der Liturgie mögliche selbst-kritische Verhältnisbestimmung wird umso markanter, wenn sie um der dien-mutigen Authentizität ihrer Pastoral willen die Liturgie als eine der „wenigen, vielleicht sogar“ eine „der letzten Zufluchtsorte für die Erfahrung von Personalität, Gewissen, Freiheit und den Wert dessen“ versteht, „was nicht nur Leistung, Profit und einwandfreies Funktionieren bedeutet“.<sup>37</sup> Es handelt sich hierbei um einen Zufluchtsort, der nicht als atomisierter oder isolierter Bereich im menschlichen Leben verstanden werden will – und folglich nicht zum Ort und Modus bedürfnisorientierter (Erlebnis-)Ästhetik degenerieren darf –, sondern der als ein symbolisch-ritueller Ort und Modus „tätiger Teilnahme“ am inkarnatorischen Charakter des christlichen Glaubens und eines „integrierende[n] Konsens[es]“<sup>38</sup> von sich mitten im Leben gegenwärtig setzender Visionen und Verheißungen soterischer Sinnzusammenhänge zu verstehen ist.

Eben hierin liegt im Grundvollzug der Liturgie die Herausforderung für die Führungskompetenz pastoraler Verantwortungsträgerinnen und Verantwortungsträger im Allgemeinen und Sengers Dimensionen vom *Mut zu Visionen* im Besonderen. Denn sie stellen die Frage nach der „Transzendierfähigkeit“<sup>39</sup> und ‚Transzendierqualität‘ der durch sie verantworteten Begegnungsdimensionen als „situativ und personal angemessen[e], fachlich fundiert[e]“<sup>40</sup> und authentisch gelebte Aktions- und Kommunikationsradien des inkarnatorischen Wirklichkeits- und soterischen Wahrheitsgehalt christlichen Glaubens.

Es ist diese im liturgischen Grundvollzug geerdete „Transzendierfähigkeit“ und ‚Transzendierqualität‘ pastoraler Führungskompetenz, die pastorale Verantwortungsträgerinnen und Verantwortungsträger immer wieder neu zu  *kreativen* Aktions- und Kommunikationsradien mit soterischer *Innovationskraft* bewegen will, die weder in ideologisch untermauerten Extremen noch im belanglosen „Kompromiss zwischen Extremen“<sup>41</sup> Wege zur sinn generativen Lebensgestaltung sehen, sondern in einer Praxis der freimütigen *Risiko-*

<sup>36</sup> Eberhard Bethge, Am gegebenen Ort. Aufsätze und Reden 1970–1979, München 1979, 47.

<sup>37</sup> Karl Lehmann, Was ist eine christliche Gemeinde? Theologische Grundstrukturen, in: *Communio* 1 (1972), 481–497, hier 492.

<sup>38</sup> Andreas Odenthal, Liturgie als Ritual. Theologische und psychoanalytische Überlegungen zu einer praktisch-theologischen Theorie des Gottesdienstes als Symbolgeschehen, Stuttgart 2002, hier 90.

<sup>39</sup> Ottmar Fuchs, Martyria und Diakonia. Identität christlicher Praxis, in: Herbert Haslinger (Hg.), *Handbuch Praktische Theologie*, Bd. 1: Grundlegungen, 178–197, hier 186.

<sup>40</sup> Morgenthaler, Seelsorge (s. Anm. 2) 226.

<sup>41</sup> Miggelbrink, Konzil (s. Anm. 22) 15.

*bereitschaft* eines gläubigen Selbstbewusstseins im „Wissen um die heilige Würde der Realität“<sup>42</sup> Gottes und des Menschen. Eine Risikobereitschaft also, deren *Dynamik* – auch gegen vermeintlich unantastbare systemische oder soziologische Gesetzmäßigkeiten – den zweckfreien und soteriopraktischen Indikativ des christlichen Glaubens existenzdurchgreifend, weil situativ-konkret und authentisch gelebt, *mit-teilt*.

Eine so liturgisch verortete Führungskompetenz fordert letztlich von den pastoralen Verantwortungsträgerinnen und Verantwortungsträgern eine *positive Handlungsgeduld* ein, die nicht darin ihre praktische Stoßrichtungen sieht, Menschen in inner- wie außerkirchlichen Kontexten möglichst schnell in bestimmte Verhaltensmuster zu zwingen. Vielmehr findet sie ihre praktischen Stoßrichtungen in der dialogischen Qualität solcher Aktions- und Kommunikationsradien, wie sie sich im liturgischen Vollzug von Kirche als indikatives Beziehungsgeschehen verdichten.

Was es heißen kann, sich in seiner Praxis vom *Mut zu Visionen* bewegen und leiten zu lassen, wird im Kontext der Ankündigung und Ausrichtung des Zweiten Vatikanums in der Person Papst Johannes' XXIII. greifbar, wenn Wolfgang Seibel schreibt:

„[W]elche konkreten Reformen in Angriff genommen werden müssen, um das Aggiornamento [von Kirche; S. L.] zu verwirklichen, darüber besaß Johannes XXIII. offensichtlich keine Klarheit. Und selbst wenn er dies gewusst hätte, er hätte es mit Sicherheit nicht einfach verordnet. Denn er was überzeugt, dass sich die Probleme der Kirche unserer Zeit nicht durch Dekrete und Weisungen lösen lassen, sondern durch die gemeinsame Beratung der Verantwortlichen, die ihr Wissen und ihre Erfahrungen einbringen.“<sup>43</sup>

<sup>42</sup> Miggelbrink, Konzil (s. Anm. 22) 15. Miggelbrink ist dahingehend recht zu geben, dass das „Wissen um die heilige Würde der Realität“ maßgeblich darüber entscheidet, ob eine kirchliche und liturgische Praxis gelingt, in der nicht „Geschmacksurteile zunehmend Begründungen“ (ebd. 15) ersetzen und der „Mangel an geistlicher und theologischer Identität [...] durch die Absetzung vom anderen ersetzt“ (ebd. 17) wird, so dass Menschen ihr Menschsein durch die „Abwendung von der aufgegebenen Wirklichkeit“ in der „Hinwendung zum Gegner als negativem Identitätsspende“ (ebd. 17) zu finden suchen. Denn dann definieren sich Menschen nicht mehr in ihrer „Gottesbeziehung“ als Menschen, sondern in ihrer „Anti-Beziehung zu anderen“ (ebd. 17).

<sup>43</sup> Wolfgang Seibel, Die Katholische Kirche auf dem Weg in eine neue Epoche. Vorbereitung und Intentionen des Zweiten Vatikanischen Konzils, in: Alfred E. Hierold (Hg.), Zweites Vatikanisches Konzil – Ende oder Anfang? Mit Beiträgen von Wolfgang Seibel, Helmut Krätzl, Herbert Vorgrimler, Karl Kardinal Lehmann und Salvatore Loiero, Münster 2004, 11–26, hier 16.

### 3.3 Strategische Kompetenz als zeugnisgebende Deute- und Handlungskompetenz

Strategische Kompetenz	• Entscheidungskompetenz (Prioritäten)
	• Strategiebildung/Richtungsentscheidung
	• Moderation unterschiedlicher Interessen
	• „Organisationskompetenz“ in der Umsetzung

Die „Transzendierfähigkeit“<sup>44</sup> und ‚Transzendierqualität‘ der kompetenzorientierten Aktions- und Kommunikationsradien pastoraler Verantwortungsträgerinnen und Verantwortungsträger stellt unausweichlich die Frage nach der kognitiven Vermittlungsdimension und Vermittlungsqualität der christlichen Botschaft – und dies nicht nur in homiletischen Kontexten, sondern auch und gerade im grundlegenden Anspruch der Kirche, die Kompetenz für unterschiedliche Hermeneutiken und Deute- und Handlungsstrategien zu besitzen bzw. zu entwickeln, Menschen mit soterischen Deute- und Handlungsoptionen zu begegnen – und dies, ohne dabei unverbindlich bzw. missverständlich zu sein, sondern so, wie es Wolfgang Klausnitzer als „denkerisches Grundprinzip mindestens im religiösen Bereich“ bezeichnet, wenn er weiter ausführt:

„Wahrheit ist immer vielschichtig. Martin Walser hat einmal gesagt, es gebe Wahrheiten, die seien nur dann und insofern wahr, als auch ihr Gegenteil wahr sei. In der katholischen Theologie haben wir das eigentlich immer gewusst. *Das* katholische Wort heißt ‚und‘. Schrift *und* Tradition, Vernunft *und* Gnade [!], Amt *und* Freiheit. Leider vergessen wir diese Einsicht zuweilen, zu unserem eignen Schaden.“<sup>45</sup>

Was der Grundvollzug der Martyria für die Kompetenzorientierung pastoraler Verantwortungsträgerinnen und Verantwortungsträger bedeutet, wird durch die Dimensionen der *Strategischen Kompetenz* von Sengers Führungskompetenz zu einer Herausforderung eigener Art. Denn sie können das Bewusstsein für eine pastorale Führungskompetenz dahingehend schärfen, dass der „Inhalt des Glaubens [...] niemals in einem Widerspruch stehen“ darf „zur Vernunft“<sup>46</sup> und keiner der Versuchung unterliegen darf, „Vernunft durch Autorität, Wahrheit durch Gehorsam und Überzeugung durch Unterwerfung zu ersetzen“.<sup>47</sup>

<sup>44</sup> Fuchs, Martyria (s. Anm. 39) 186.

<sup>45</sup> Wolfgang Klausnitzer, Minima Theologica, Heiligenkreuz 2009, 142 [Hervorhebungen: im Original]. Es bleibt anzunehmen, dass es sich beim Begriffspaar „Vernunft *und* Gnade“ um einen Druckfehler handelt, der durch „Vernunft *und* Glaube“ zu ersetzen ist.

<sup>46</sup> Miggelbrink, Konzil (s. Anm. 22) 61.

<sup>47</sup> Miggelbrink, Konzil (s. Anm. 22) 70.

Gerade hierin liegt das entscheidende Moment, ob und wann pastoralen Verantwortungsträgerinnen und Verantwortungsträgern eine *Entscheidungskompetenz* für die ‚Sache des Menschen‘ zuerkannt wird – und zwar als eine Entscheidungskompetenz, die ihre *Prioritäten*, *Strategiebildungen* und *Richtungsentscheidungen* so setzt und vermittelt, dass dadurch die zweckfreie (weil indikative) und frei-setzende (weil soterische) Kraft des christlichen Glaubens als gelebte Menschlichkeit nicht unterminiert wird, sondern als Praxis der ‚Sache Gottes‘ gegen jede Form menschenverzweckender Denk- und Handlungsstrategien wie zweckgerichteter Denk- und Handlungsmuster zur Geltung kommt.

Im Kontext der anderen Grundvollzüge wird die Martyria damit ganz besonders zur Anfrage an den Dialogwillen und die Dialogfähigkeit pastoraler Verantwortungsträgerinnen und Verantwortungsträger. Denn diese findet ihre Mitte und ihr Maß nicht im Vereinheitlichen oder gar im Aufheben unterschiedlicher Perspektiven und Interessen, sondern im sachbezogenen *Moderieren unterschiedlicher Interessen* und Perspektiven im Sinne herrschaftsfreier Entscheidungsfindungen.

Eine zeugnisgebende Führungskompetenz wird damit zur Herausforderung für die kirchlichen *Organisationsstrukturen* im Ganzen. Denn diese stehen vor der Frage, ob und wie tat-sächlich sie streit-, kompromiss- und versöhnungsbereite Aktions- und Kommunikationsradien ausloten lassen, die das Evangelium vom „Deus Humanissimus“ nicht subversivieren. Und zwar dann nicht, wenn sie sich nicht von Berührungs- und Verlustängsten leiten und treiben lassen sowie geschichts-, traditions- und systemfixierte Deute- und Handlungsmuster machtideologisch fixieren wollen, die es unkritisch zu übernehmen gilt.

### 3.4 *Change-Management* als sozialisierende Deute- und Handlungskompetenz

Change-Management	• Veränderungs-/Gestaltungsbereitschaft
	• Vorausschauende „Diagnose“ und „Vision“
	• Fähigkeit zur Konzeptbildung durch Veränderung
	• „Transformative“ Umsetzungskompetenz

Kirche besitzt sowohl „sozialisierende“<sup>48</sup> als auch entsozialisierende Wirkung. Letzteres vor allem dann, wenn sie es Menschen aufgrund ihrer Aktions- und

<sup>48</sup> Erich Garhammer, Koinonia. Der Gottesherrschaft Raum geben, in: Konferenz der bayerischen Pastoraltheologen (Hg.), Christliches Handeln. Kirchesein in der Welt von heute, München 2004, 160–199, hier 175.

Kommunikationsradien unmöglich macht, einen ‚Sitz im Leben‘ des Volkes Gottes zu finden. Diese Tat-Sächlichkeit kirchlicher Praxis fordert zweifelsohne eine stete Veränderungs- und Gestaltungsbereitschaft von Kirche im Sinne des ‚ecclesia semper reformanda‘ ein.

Vor dem Grundvollzug der Koinonia stellen die Dimensionen des *Change Managements* von Sengers Führungskompetenz eine letzte Herausforderung für die pastoralen Verantwortungsträgerinnen und Verantwortungsträger dar. Denn die sozialisierende Wirkung und Fähigkeit ihrer Aktions- und Kommunikationsradien lässt diese auf die eschatologisierende Qualität ihrer situativen wie konzeptionellen *Veränderungs- und Gestaltungsbereitschaft* hinterfragen. Das heißt, ob und wie den pastoralen Verantwortungsträgerinnen und Verantwortungsträgern eine sozialisierende Dimension von Kirche gelingt, hängt von der Gestaltungskraft einer Praxis ab, die sich ganz der jesuanischen Gottesherrschaft unterstellt weiß, wonach allein durch diese und nicht durch menschliches Herrschaftsgebaren „die Möglichkeit des Neuen, die Möglichkeit der Veränderung (zugunsten des Menschen) als Chance menschlicher Geschichte aufgewiesen wird“<sup>49</sup>.

Es ist diese eschatologisierende Kritik der jesuanischen Gottesherrschaft, die um ihrer sozialisierenden Kraft willen der kirchlichen Praxis auferlegt, jedem und allem mit einer Offenheit zu begegnen, die inner- wie außerkirchlich keine Denk-, Sprech- und Berührungsverbote kennt bzw. solchen Kräften tatkräftig entgegenwirkt, die eben dieses versuchen. Dabei geht es um nicht mehr und nicht weniger als um solche Aktions- und Kommunikationsradien, die mithilfe *vorausschauender Diagnosen und Visionen* solche pastoralgenerativen *Konzeptbildungsprozesse* in Gang bringen wollen, die einerseits tragen und zuverlässige Verhaltensanker anbieten, die andererseits immer wieder neue Veränderungsprozesse mittragen und in Gang bringen, weil sie sich der Dynamik menschlicher „Mehrwert-Erfahrungen“ ausgesetzt wissen.

Inwieweit den pastoralen Verantwortungsträgerinnen und Verantwortungsträgern eine sozialisierende Deute- und Handlungskompetenz als *transformative Umsetzungskompetenz* zugesprochen wird, hängt in der Tat davon ab, ob und wie sie die „Einsicht, dass die Kirche als Großgruppe Gesetzen der Institution unterworfen bleibt, dass sie darum auch einer Ordnung und folglich des Rechtes bedarf“, in solche Aktions- und Kommunikationsradien transformieren können, dass sie dies mit „dem Mut zu jenen Schritten verbinden, die jede Chance nutzen, ein Mehr an Menschlichkeit, ein Mehr an Freiheit,

<sup>49</sup> Paul Hoffmann, Studien zur Frühgeschichte der Jesus-Bewegung, Stuttgart 1994, 65 [im Original kursiv].

ein Mehr an Güte, ein Mehr an Herrschaftsverzicht, auch in der Kirche zu realisieren“.<sup>50</sup>

#### 4. Zum Schluss

Die hier vorgestellte Herausforderung der Führungskompetenz für die pastoralen Verantwortungsträgerinnen und Verantwortungsträger ist bewusst fragmentarisch und offen gehalten. Sie bedarf zweifelsohne einer weiteren Ausfaltung ihrer zentralen Themen, will die Kirche im Kontext spätmoderner Komplexitäten, Dynamiken und Unsicherheiten den Menschen mit solchen Deute- und Handlungsoptionen begegnen, die sie – im Sinne Feiters<sup>51</sup> – als glaubwürdige Kommunikationspartnerin wahr- und ernst nehmen lässt, und zwar als glaubwürdige Kommunikationspartnerin für solche Lebenszusammenhänge, wie sie sich auf ganz eigene Art bei Joao de Melo „ver-dichten“, wenn er schreibt:

„Die ganze Welt besteht aus Inseln, aus dem Raum, der sie voneinander trennt und miteinander verbindet. Das Leben der Menschen hat den Sinn, durch die Distanz zu irren, die alle Inseln dieser Welt miteinander verbindet und voneinander trennt.“<sup>52</sup>

Dieses „Irren durch die Distanz“ nicht als dekonstruktiven Selbstverlust, sondern als sinngeneratives „Suchprojekt Leben“ angehen zu dürfen, ist eine, wenn nicht die wichtigste Aufgabe einer Kirche des Zweiten Vatikanums.

Unbestritten ist, dass den pastoralen Verantwortungsträgerinnen und Verantwortungsträgern hierbei eine besondere Schlüsselposition zukommt, und zwar in Bezug auf ihre Führungskompetenz als authentische Kommunikationspartner/-innen und Relationskünstler/-innen eines „biographischen Erfahrungslernens“<sup>53</sup> von angstfreiem Leben in den ‚Zwischen-Räumen‘ spätmoderner Lebenskontexte.

<sup>50</sup> Hoffmann, Studien (s. Anm. 49) 168.

<sup>51</sup> Vgl. oben Punkt 2.

<sup>52</sup> Joao de Melo, Bem-Aventurançasv, zitiert nach: Benjamin Lebert, Im Winter dein Herz. Roman, Hamburg 2012, 144.

<sup>53</sup> Senger, Pilotzentrum (s. Anm. 1) 46ff.

PD Dr. habil. Salvatore Loiero  
z. Zt. Geschäftsführer AKAST e.V.  
Kapuzinergasse 2  
D-85072 Eichstätt  
Fon: +49 (0)8421 93 11 28  
Fax: +49 (0)8421 93 21 28  
eMail: loiero(at)akast(dot)info  
Web: <http://www.akast.info/>  
<http://www.ku.de/thf/pastoral/lehrstuhlteam/>