

„Der Führende soll werden wie
der Dienende“ (Lk 22,26)
Führen und Leiten in sozialen Einrichtungen
in kirchlicher Trägerschaft

„... die Kirche mit all ihren Institutionen ist ein Mittel für die Menschen, und diese sind ihr Zweck.“
(Karl Rahner)¹

„Da das Amt wie alles Institutionelle in Struktur und Funktionen zu tiefst von dieser, zum Vergehen bestimmten, Welt geprägt ist, unterliegt es der Gefahr, sich der Welt (in Herrschsucht, Ungerechtigkeit, Selbstdarstellung usw.) gleichförmig zu machen.“
(Herbert Vorgrimler)²

„Was not tut, ist Umkehr zu einer im genauen Wortsinn diakonischen Kirche.“
(Margit Eckholt / Marianne Heimbach-Steins)³

Zuvor

Dieser Beitrag⁴ greift die Idee auf, in der Gründungsurkunde des Christentums, der Bibel, Ausschau zu halten nach einem spezifischen Profil, das Soziale Arbeit aus christlicher Hand und damit auch soziale Einrichtungen in kirchlicher Trägerschaft heute auszeichnen könnte. Nicht aus dem fragwürdigen Bedürfnis nach Exklusivität oder der zwanghaften Suche nach einem Alleinstellungsmerkmal, das die gefährdete eigene Wettbewerbsposition im umkämpften Sozialmarkt stärken soll, sondern aus der Überzeugung, dass die biblische Botschaft Impulse und Orientierungen bereithält, deren Herausforderung man sich nur um den Preis des Verlustes der christlichen Identität entziehen kann. Im Mittelpunkt steht hier näherhin die Frage, ob und inwiefern die beinahe 2000 Jahre alten

¹ Karl Rahner, Strukturwandel der Kirche als Aufgabe und Chance, Freiburg/Basel/Wien 1972, 66.

² Herbert Vorgrimler, Art. Amt, in: ders., Neues Theologisches Wörterbuch, Freiburg/Basel/Wien 2000, 32-34, hier 34.

³ Margit Eckholt / Marianne Heimbach-Steins, Gebremste Aufbrüche? Krisensymptome im Verhältnis von Theologie und Kirche, in: Herder Korrespondenz 58 (2004) 181-185, hier 185.

⁴ Der Artikel geht zurück auf ein Referat bei der Fachtagung „Soziale Arbeit aus christlicher Hand – Welches Profil gibt die Bibel?“, die auf Initiative von Klaus Kliesch vom Deutschen Caritasverband, der Katholischen Akademie in Berlin und der Katholischen Hochschule für Sozialwesen Berlin am 1./2. Oktober 2003 in Berlin ausgerichtet wurde.

neutestamentlichen Aussagen über das Führen und Leiten auch für modernes Sozialmanagement aus christlicher Hand bzw. in kirchlicher Trägerschaft noch eine Anregung oder gar Provokation und Infragestellung bieten.

Zuvor aber noch einige Worte zu den in der Überschrift verwendeten, nicht gerade unproblematischen Begriffen „Führen“ und „Dienen“. In der Betriebswirtschaftslehre meint Führung i.w.S. sämtliche Steuerungsaufgaben, die in arbeitsteiligen Organisationen anfallen. Dazu zählen vor allem Planung, Organisation, Personaleinsatz, Kontrolle und Führung i.e.S. Mit letzterer soll „die konkrete Veranlassung der Aufgabenerfüllung und ihre fallweise zielgerichtete Feinsteuerung sichergestellt werden“. Hier geht es also vor allem um Personalführung, den direkten Umgang mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, um Motivation, Kommunikation, Konfliktbewältigung und Überzeugung. Führungsstil meint dann „das über die Zeit und verschiedene Situationen hinweg relativ konsistente Verhaltensmuster von Vorgesetzten in der Interaktion mit ihren Mitarbeitern.“⁵

In Deutschland nach 1945 die Vokabel „Führen“ affirmativ zu verwenden, verlangt m.E., dass man sich mit dem selbsternannten „Führer“ des „Dritten Reiches“ sowie mit dem „Führerprinzip“ des nationalsozialistischen Herrschaftssystems auseinandersetzt. Dietrich Bonhoeffer hat dies schon früh, bereits im März 1933 getan, und zwar in einem äußerst mutigen Rundfunkvortrag, dessen Übertragung kurz vor Schluss von der Sendeleitung abgebrochen wurde. Gebe der „Führer“ nicht „dem Geführten immer wieder klar Auskunft über die Begrenztheit seiner Aufgabe und über dessen (des Geführten) eigenste Verantwortung ... dann gleitet das Bild des Führers über in das des Verführers, dann handelt er verbrecherisch ... am Geführten wie an sich selbst ... Vor Gott ist der einzelne verantwortlich. Und diese Einzelheit des Stehens des Menschen vor Gott, des Sichunterwerfens unter eine letzte Autorität, ist dort vernichtet, wo die Autorität des Führers oder des Amtes als letzte Autorität gesehen wird.“⁶ Diesen Einspruch Bonhoeffers gilt es auch dort zu berücksichtigen, wo in einem demokratischen, sozial- und rechtsstaatlichen System wie der Bundesrepublik Deutschland im Sinne betriebswirtschaftlicher Managementtheorien von Führen und Leiten in Organisationen oder Einrichtungen die Rede ist: Die Aufgabe der „Führenden“ ist begrenzt; sie stehen in der Gefahr, zu „Verführern“ zu werden; die „Geführten“ besitzen eine nicht ersetzbare eigenste Verantwortung; und Gott ist die letzte Autorität.

Auch dem Wort „Dienst“ haftet im Deutschen ein negativer Beigeschmack an, wenn er – etwa in Begriffsbildungen wie Militärdienst, Dienst für das Vaterland oder Dienstmädchen – als Synonym für Abhängigkeit, Unfreiheit oder Knechtschaft verstanden wird. In Zeiten, in denen Selbst-

⁵ Georg Schreyögg, Art. Führung, in: Lexikon der Wirtschaftsethik, Freiburg/Basel/Wien 1993, 325-330, hier 326.

⁶ Zit. n. Tiemo Rainer Peters, Was „immer“ wahr ist, ist gerade „heute“ nicht wahr, in: Orientierung 59 (1995), 89-92, 106-108, hier 91.

bestimmung und Gleichberechtigung (auch aus christlicher Sicht) als zentrale, in der Menschenwürde und den Menschenrechten begründete Werte sich breiter Zustimmung erfreuen, gerät „Dienst“ leicht in den Geruch der Ewiggestrigkeit oder sogar des Menschenverachtenden. Aber nicht erst heute, schon in den viel stärker hierarchisch strukturierten Gesellschaften der Antike weckte das Wort Aversionen. „Daß gerade das für den Griechen am meisten an den unteren Rand der Gesellschaft verweisende *diakonéo* hier [im Neuen Testament; A.L.] zum bevorzugten Begriff wurde und nicht etwa das an die Ehrendienste für das Gemeinwohl erinnernde *leitourgéo*, zeigt eine bewusste und beabsichtigte Akzentsetzung: Einem anderen zu dienen, für einen anderen zu leben, ihm den Vorrang zu geben, - das ist charakteristisch für Jesus und deshalb auch Kennzeichen christlicher Existenz; und zwar nicht aus sozialer oder wirtschaftlicher Nötigung und Abhängigkeit, sondern aus Dankbarkeit gegen Gottes Zuwendung in Liebe und Barmherzigkeit.“⁷ „Dienst“ bzw. die griechische Entsprechung „diakonia“ verstehe ich deshalb hier mit Ottmar Fuchs als den „gegenseitig helfenden und befreienden Umgang miteinander, insbesondere aber mit bedürftigen, notleidenden und benachteiligten Menschen“. In einem christlichen Sinne schöpft solche Diakonie „aus der Quelle der den Menschen von Gott gegebenen unbedingten Solidarität, unerschöpflichen Versöhnung und hoffnungschenkenden Verheißung“⁸. Die Reichweite der Diakonie endet also keineswegs an den Rändern der christlichen Gemeinde oder Kirche. Ohne Not darf „der universale Anspruch der Nächstenliebe nicht beschnitten werden“⁹.

Den Ausgangspunkt der folgenden Überlegungen bildet eine Textstelle aus dem Evangelium nach Lukas, die im Kontext der neutestamentlichen Überlieferung kurz gedeutet wird. Anschließend wird, in einem ersten Schritt beleuchtet, inwieweit die Proexistenz Gottes und Jesu Christi auch eine zentrale Norm christlich-kirchlichen Handelns ist. In einem zweiten Schritt wird dann Diakonie als Grundfunktion und -struktur von Kirche und Gemeinde herausgearbeitet und schließlich werden in einem dritten Schritt die Ergebnisse auf das Thema „Führen und Leiten in sozialen Einrichtungen in kirchlicher Trägerschaft“ bezogen.

1 Der Text Lukas 22,24-27 und sein Kontext

„²⁴ (Es) entstand aber auch ein Streit unter ihnen, das: (= die Frage) Wer von ihnen schein(e) zu sein (der) Größere (= Größte). ²⁵ Er aber sagte zu ihnen: Die Könige der Völker herrschen über sie, und die Macht Haben-

⁷ Lothar Coenen, Hermeneutische Überlegungen 2, in: ders. / Klaus Haacker, (Hrsg.): Theologisches Begriffslexikon zum Neuen Testament, Bd. 1, Wuppertal-Neukirchen 1997, 946f.

⁸ Ottmar Fuchs, Heilen und befreien. Der Dienst am Nächsten als Ernstfall von Kirche und Pastoral, Düsseldorf 1990, 46.

⁹ Vgl. ebd., 60.

den über sie Wohltäter werden genannt. ²⁶ Ihr aber (sollt tun) nicht so, sondern der Größere (= Größte) unter euch sei wie der Jüngere (= Jüngste) und der Führende [hegoúmenos] wie der Dienende [diakonón]! ²⁷ Wer (ist) denn größer, der zu Tisch Liegende oder der Dienende? Nicht der zu Tisch Liegende? Ich aber in eurer Mitte bin wie der Dienende.“¹⁰

Zeitgeschichtlicher Hintergrund der dem Text zu Grunde liegenden Markus-Vorlage sind die Schreckensherrschaft des Nero (54-68 n.Chr.) und die grausamen römischen Christenverfolgungen ab 64 n.Chr.¹¹. „Jesus beginnt mit der Schilderung der die damalige Welt bestimmenden Machtstrukturen. Kein Lobpreis der Pax Romana, keine Rede davon, daß die Obrigkeit im Auftrag Gottes das Schwert trage oder ein Schrecken nur für die Bösen sei.“¹² Paul Hoffmann weist darauf hin, dass die hier verwendeten griechischen Verben für „herrschen“ und „Macht ausüben“ keineswegs pejorativ belegt seien – anders als dies etwa die Zürcher („knechten“, „Gewalt üben“) oder die Einheitsübersetzung („unterjochen“, „mit Gewalt die Herrschaft missbrauchen“) nahe legen. Die negativ konnotierten Übertragungen, so Hoffmann, ließen sich nicht rechtfertigen. Allerdings sei die scheinbar harmlosere Variante in Wirklichkeit die radikalere: „Die Sprüche kritisieren nämlich dann nicht nur den Mißbrauch von Herrschaftsausübung, sondern generell die Herrschaft von Menschen über Menschen.“¹³

Interessant ist nun, dass Jesus es nicht dabei bewenden lässt, diesem Zustand ein utopisches Zukunftsmodell entgegenzusetzen, in dem (erst) am Ende der Zeit durch göttliche Intervention die vorhandenen Herrschaftsstrukturen auf den Kopf gestellt werden. Er holt vielmehr diese Utopie in die Geschichte hinein; „nicht in dem Sinn, daß neue Herren die alten ablösen sollen, und so immer fort bis in alle Ewigkeit. Seine Forderung: ‚Bei euch sei es nicht so‘ zielt auf die Überwindung solcher Herrschaftsstrukturen überhaupt.“ Nicht Machtbesitz, sondern Machtverzicht lautet die Weisung. Und dies wird christologisch begründet, von Jesus her und seiner Sendung zum Dienst an den Menschen. Die Gemeinde – sowie dann auch die Kirche und ihre Einrichtungen – wird von daher als ein „Raum der Herrschaftsfreiheit“ konzipiert. Hier solle, so Hoffmann, das Neue mißbraucht und eingeübt werden¹⁴.

Der Erzähler decke eine Gefahr auf, die bereits in der Jesusbewegung lauere. „Es geht um das Problem der Macht.“ Das Ringen darum, so Hoffmann, beginne nicht erst in der Phase der Institutionalisierung, sondern schon in den Anfängen der Bewegung. Dass die Evangelien die

¹⁰ Das Neue Testament. Interlinearübersetzung Griechisch-Deutsch, übers. von Ernst Dietzfelbinger, Neuhausen/Stuttgart 41990.

¹¹ Joachim Ghilka, Das Evangelium nach Markus, 2. Teilband, Mk 8, 27-16, 20 (Evangelisch-Katholischer Kommentar zum Neuen Testament II/2), Köln/Neukirchen-Vluyn 1979, 103.

¹² Paul Hoffmann, „... ihr alle aber seid Brüder, in: Orientierung 68 (2004), 124-127, hier 125.

¹³ Ebd.

¹⁴ Ebd., 126.

Position Jesu in dieser Frage so breit überliefert, deutet darauf hin, dass ihre Autoren die Realisierung seines Programms bereits in diesem frühen Stadium als gefährdet ansahen¹⁵.

Von der Intention Jesu her gilt für die Gemeinschaft der Jüngerinnen und Jünger jedoch ein anderes Gesetz. Wer in der Gemeinde „nach Rang und Vorsitz strebt, soll seinen Dienst“, so das Markus-Evangelium, „wie ein Diener und Sklave tun, sich nicht von Ehrgeiz, sondern von Dienstbereitschaft leiten lassen.“¹⁶ Der hier verwendete Begriff des *diakonos*, so der Neutestamentler Joachim Gnilka, sei noch keine Amtsbezeichnung, sondern beziehe sich auf die *Dienste* - in der Leitung, Verkündigung, Armenfürsorge, aber auch bei Tisch in den Gemeindeversammlungen: „Die Gemeindemitglieder und ihre Ersten haben sich durch den Dienst und die Lebenshingabe“ Jesu „bestimmen zu lassen“¹⁷. Die in der Gesellschaft geltenden Unterschiede und Hierarchien seien in der Einheit der Christusgemeinschaft damit aufgehoben (vgl. Gal 3,27f)¹⁸.

Das von Lukas in Absetzung von der Markus-Vorlage verwendete Bild vom Tischdienst (vgl. Lk 12,37) ist insofern bedeutsam, als im damaligen Kontext geringe Dienste insgesamt, auch die bei Tisch, unter der Würde des freien Mannes waren (vgl. Lk 7,44ff). Im damaligen Kontext war es selbstverständlich, dass der zu Tisch Liegende, der bedient wird, größer ist als der ihn Bedienende. „Daß ein Größerer bei Tisch diente, kam zwar vor, wurde aber als ungewöhnlich empfunden.“¹⁹ Jesus kritisiert also das Gewohnte und Gewöhnliche und stellt die geltenden Konventionen darüber, wer wem zu dienen hat, radikal in Frage.

Diakonos muss jedoch von *doulos* (Knecht, Sklave) unterschieden werden. Markus 10,43f, und im Anschluss daran auch Matthäus 20,26f, gebrauchen beide Begriffe parallel. Lukas hingegen vermeidet den Ausdruck und variiert seine Vorlage damit ein weiteres Mal. Während der *doulos* ausschließlich in seiner totalen Abhängigkeit und Unterordnung gegenüber seinem Herrn gesehen wird, geht es beim *diakonos* vorwiegend um seinen Dienst zugunsten der Gemeinde und der Menschen²⁰. Die Wortgruppe um den Begriff *diakonos* ist hier also nicht nur Ausdruck gemeindlicher Funktionen, sondern „zentraler Ausdruck für die christliche

¹⁵ Vgl. ebd.

¹⁶ Joachim Gnilka, Das Evangelium nach Markus, 2. Teilband, Mk 8, 27-16, 20 (Evangelisch-Katholischer Kommentar zum Neuen Testament II/2), Köln-Neukirchen-Vluyn 1979, 103.

¹⁷ Vgl. ebd., 105.

¹⁸ Vgl. Paul Hoffmann, „... ihr alle aber seid Brüder“, in: Orientierung 68 (2004) 124-127, hier 126.

¹⁹ K. Heß / H. Bietenhard, Art. *δῆλον*, in: Lothar Coenen / Klaus Haacker (Hgg.), Theologisches Begriffslexikon zum Neuen Testament, Bd. 1, Wuppertal-Neukirchen 1997, 941-944, hier 941.

²⁰ Vgl. ebd., 944, sowie Alfons Weiser, Art. *δῆλον*, in: Horst Balz / Gerhard Schneider (Hgg.): Exegetisches Wörterbuch zum Neuen Testament, Bd. 1, Stuttgart/Berlin/Köln 1992, 726-732, hier 726f.

Grundhaltung, die sich an Jesu Wort und Verhalten orientiert.“²¹ Stellt man die bei Lukas verwendeten Begriffe zu zwei konträren Modellen gegenüber, so ergibt sich folgendes Bild²²:

herrschendes Modell	Modell Jesu
Könige der Völker	Jesus (Ist)
Macht Habende	Jünger/-innen (Soll)
herrschen	dienen
zu Tisch Liegende	Dienende
behauptete Größe	wahre Größe

Alfons Weiser bringt die Sache auf den Punkt: „Im Gegensatz zu den normalen weltlichen Herrschaftsverhältnissen kann sich unter den Jüngern Jesu wahre Größe nur im Dienen erweisen.“²³

2 Die Proexistenz Gottes und Jesu Christi als Norm christlich-kirchlichen Handelns

Erstaunlich ist nun, dass sich nach der rabbinischen Bibelauslegung Gott selbst als ein solcher Diener bei Tisch betätigt. In einem Midrasch zum Buch Exodus heißt es: „Wir finden, daß ein Größerer als Rabban Gamliel und als Abraham die Leute bedient hat. Man sprach zu ihm [gemeint ist R. Sadoq (um 70); A.L.]: Wer ist das? Er antwortete: Die Sch^ekhina (Gotttheit), die stündlich Speise darreicht allen, die in die Welt kommen, nach ihrem Bedürfen und alle Lebenden sättigt mit Wohlgefallen, und nicht bloß fromme und gerechte Menschen, sondern auch gottlose, die den Götzen dienen.“²⁴ Bemerkenswert an dieser Deutung ist nicht nur, dass Gott als ein an den Bedürfnissen der Menschen orientierter Diener vorgestellt wird, sondern auch als einer, der hinsichtlich seines Dienstes keinen Unterschied macht zwischen denjenigen, die sich zu ihm bekennen, und denen, die nicht oder an einen anderen Gott glauben.

Nach dem Johannes-Evangelium handelt auch Jesus als Diener bei Tisch, indem er den Zwölfen vor dem letzten gemeinsamen Mahl den Staub von den Füßen wäscht, was damals üblicherweise eine Aufgabe von Sklaven war (Joh 13,1-20). Er durchbricht damit die eingespielten Rollenmuster von Lehrer und Schüler bzw. Herr und Knecht. Aber er gibt

²¹ Ebd., 727.

²² Hier nach Das Neue Testament. Interlinearübersetzung Griechisch-Deutsch, übers. V. Ernst Dietzfelbinger, Neuhausen/Stuttgart 41990.

²³ Alfons Schneider, Art. ὁ λογιζόμενος, in: Horst Balz / Gerhard Schneider (Hgg.), Exegetisches Wörterbuch zum Neuen Testament, Bd. 1, Stuttgart, Berlin, Köln 21992, 726-732, hier 730.

²⁴ Midrasch Me^ekhilta zu Exodus (Me^ekh Ex 18, 12 [67^a]), in: Hermann L. Strack / Paul Billerbeck, Kommentar zum Neuen Testament aus Talmud und Midrasch; Bd. 2, München 1974 (11924), 257f.

seinen Freunden nicht nur ein Vorbild. Er verpflichtet sie vielmehr ausdrücklich darauf, einander so zu dienen, wie er sich selbst mit seinem ganzen Leben – und Sterben – als Diener betätigt hat²⁵. Dass Lukas und Paulus den Messias Jesus explizit als „Diakon“ charakterisieren (Röm 15,8), trifft demnach den Kern. Worin zeigt sich aber das diakonale Handeln Jesu konkret? Ottmar Fuchs charakterisiert es folgendermaßen: Jesus gehe leiblich und zärtlich mit den Menschen um, er heile und vergebe, er traue den Hilfsbedürftigen und Außenseitern entscheidende Impulse zu, er setze sich öffentlich für die Leidenden ein und riskiere in dieser Diakonie selbst, Außenseiter und Bedrängter zu werden²⁶. Getragen ist Jesus dabei von seiner intensiven Gottesbeziehung und seinem Glauben an das Reich Gottes als kritisches Korrektiv aller menschlichen Regime und als letztlich in seiner Vollendung von Gottes rettendem Eingreifen erhofftes Ziel der Schöpfung und Geschichte. Jesu Verkündigung des Gottesreiches ist dabei identisch mit seinem heilenden, Menschen und Welt verändernden Handeln, wie Hermann Steinkamp unterstreicht: „Reich Gottes in der spezifischen Ausprägung durch Jesu Praxis ist immer auch das Gegenmodell zu weltlichen ‚Reich‘-Vorstellungen: Die Herrschaft Gottes drückt sich darin aus, daß es nicht mehr Herrschaft von Menschen über Menschen gibt. Wo das weltliche Gesetz der Macht außer Kraft gesetzt wird, ist der Größte der, der allen dient: ein Ur-Motiv und Grundmodell von Diakonie.“²⁷

Zu den entscheidenden biblischen Aussagen über Gott gehört, dass er sich als ein befreiender und damit den Menschen, vor allem den Armen und Unterdrückten *dienender* Gott erweist. Denn die programmatische Selbstbezeichnung „JHWH“ - Ich bin, der da ist (mit dir)²⁸ - ist eng mit dem Exodusgeschehen verknüpft: „Ich bin JHWH, dein Gott, der dich aus Ägypten geführt hat; aus dem Sklavenhaus.“ (Ex 20,2). Auch im Neuen Testament wird Gott als Beschützer und Befreier der Unterdrückten bekannt, so in der „Zusammenfassung“ der Botschaft Jesu in den Seligpreisungen. Wenn im Lukasevangelium Jesus durch seine Option für die Armen und Zerschlagenen charakterisiert wird (Lk 4,16-22), dann ist dies gleichzeitig eine Aussage über Gott, denn der Gott des Lebens wird sichtbar bei Jesus von Nazareth. „Seit Gott in Jesus von Nazareth Mensch geworden ist, hat Gott Menschenantlitz angenommen. Die Barmherzigkeit Gottes zur Welt hat ein menschliches Gesicht bekommen in Jesus von Nazareth: Er ist die menschengewordene Barmherzigkeit und Caritas

²⁵ Vgl. Alfons Weiser, Art. δ ΛΟΓΟΝΕΥΩ, in: Horst Balz / Gerhard Schneider (Hgg.), Exegetisches Wörterbuch zum Neuen Testament, Bd. 1, Stuttgart, Berlin, Köln 1992, 726-732, hier 727.

²⁶ Vgl. Ottmar Fuchs, Heilen und befreien. Der Dienst am Nächsten als Ernstfall von Kirche und Pastoral, Düsseldorf 1990, 31-38.

²⁷ Hermann Steinkamp, Diakonie – Kennzeichen der Gemeinde. Entwurf einer praktisch-theologischen Theorie, Freiburg/Br. 1985, 97.

²⁸ Ex 3, 14. Vgl. Ex 34, 6 („JHWH ist ein barmherziger und gnädiger Gott, langmütig, reich an Huld und Treue.“).

Gottes zu uns Menschen, zu unserer Welt.“²⁹ Gott, der Schöpfer und Befreier, der selbst die Liebe ist und den Menschen dient, ist für Jesus zugleich die Richtschnur: „Seid barmherzig, wie es auch euer Vater ist!“ (Lk 6,36) Jesus fordert damit zur *Imitatio Dei* auf: „Gott selbst soll in seinem barmherzigen Tun nachgeahmt werden.“³⁰ Inhaltlich bedeutet dies nichts anderes als eine diakonische Praxis in der Nachfolge des menschengewordenen Gottes: „Gott im Menschen dienen und da ihm dienen, wo des Menschen Not und Sorge dem Menschen begegnet. Wie Gott der sorgende und aus der Not den Menschen erlösende Gott ist, so muß es im christlichen Ethos der Mensch dem Menschen werden.“³¹ Das aber heißt doch, dass der Mensch selbst in der „Nachahmung Gottes“³² die Notleidenden aus ihrem Elend erlösen, befreien soll, wie Gott ihn erlöst und befreit hat. Hierin klingt die Sinaioffenbarung an, in der auf ganz ähnliche Art die Weisungen des Dekalogs im Befreiungshandeln Gottes fundiert werden³³.

Während seiner Haft in Berlin-Tegel verfasste Dietrich Bonhoeffer 1944 den „Entwurf einer Arbeit“, die allerdings aufgrund seiner Ermordung durch die Nazis Fragment blieb. In diesem dichten Text stellt er die entscheidenden Fragen - nach Gott, nach Jesus, nach dem Menschen, nach dem christlichen Glauben und der Kirche. „Wer ist Gott? Nicht zuerst ein allgemeiner Gottesglaube an Gottes Allmacht etc. Das ist keine echte Gotteserfahrung, sondern ein Stück prolongierter Welt. Begegnung mit Jesus Christus. Erfahrung, daß hier eine Umkehrung allen menschlichen Seins gegeben ist, darin, daß Jesus nur ‚für andere da ist‘. Das ‚Für-andere-da-sein‘ Jesu ist die Transzendenzerfahrung!“ Glaube versteht Bonhoeffer deshalb nicht als ein Für-wahr-Halten von dogmatischen Sätzen, sondern als Teilnahme an diesem Sein Jesu. „Unser Verhältnis zu Gott ist kein ‚religiöses‘ zu einem denkbar höchsten, mächtigsten, besten Wesen“. Dies sei keine echte Transzendenz. „Sondern unser Verhältnis zu Gott ist ein neues Leben im ‚Dasein-für-andere‘ in der Teilnahme am Sein Jesu. Nicht die unendlichen, unerreichbaren Aufgaben, sondern der jeweils gegebene erreichbare Nächste ist das Transzendente. Gott in

²⁹ Caritas als Lebensvollzug der Kirche und als verbandliches Engagement in Kirche und Gesellschaft (Die Deutschen Bischöfe 64, hrsg. v. Sekretariat der Deutschen Bischofskonferenz), Bonn 1999, 9.

³⁰ Heinz Schürmann, Worte des Herrn. Jesu Botschaft vom Königtum Gottes, Freiburg/Basel/Wien 1961, 62.

³¹ Theodor Steinbüchel, Vom christlichen Sinn der Weihnacht, in: Schwäbische Zeitung Nr. 6 vom 22.12.1945, 1f, hier 2.

³² Ebd.

³³ Vgl. Für eine Zukunft in Solidarität und Gerechtigkeit. Wort des Rates der Evangelischen Kirche in Deutschland und der Deutschen Bischofskonferenz zur wirtschaftlichen und sozialen Lage in Deutschland. Eingeleitet und kommentiert von Marianne Heimbach-Steins und Andreas Lienkamp (Hgg.), unter Mitarbeit von Gerhard Kruij und Stefan Lunte, München 1997, 131: „Die Erfahrung des Exodus, der Befreiung Israels aus dem ‚Skla-venhaus Ägypten‘ durch Gott, ist ein, wenn nicht der biblische Schlüssel auch zu einer christlichen Ethik des geschenkten Könnens. Dies spiegelt sich im Dekalog, dem ‚Grundgesetz‘ Israels, der ja nicht mit dem ‚Du sollst‘ beginnt, sondern mit der Erinnerung an das Befreiungshandeln Gottes an seinem Volk (vgl. Ex 20, 2; Dtn 5, 6).“

Menschengestalt! ... der ‚Mensch für andere!‘³⁴ Gott können wir nicht lieben, ohne die Nächsten zu lieben. Damit stellt sich Bonhoeffer ganz in die biblische Tradition, wie sie etwa der frühkirchliche Jakobusbrief zum Ausdruck bringt: „Der Glaube für sich allein ist tot, wenn er nicht Werke vorzuweisen hat“ (Jak 2,17). Gott lasse sich von uns, so Bonhoeffer in einem Brief vom 14. August 1944, im Menschlichen dienen. Alles andere sei der Hybris sehr nahe³⁵.

3 Diakonie als Grundfunktion und Lebensvollzug von Gemeinde und Kirche

„Die Kirche (ist) nicht zum Herrschen geboren, sondern zum Dienen.“³⁶ Dieser Satz stammt nicht aus der Feder eines radikalen Kirchenkritikers, sondern aus der Botschaft des Zweiten Vatikanischen Konzils an die Welt vom 20. Oktober 1962. Die Christinnen und Christen, so heißt es darin weiter, seien allerdings noch weit davon entfernt, den Menschen zu dienen und dadurch dem Beispiel Jesu zu folgen, der nicht gekommen sei, sich bedienen zu lassen, sondern zu dienen (Mt 20,25).

Ähnlich selbstkritisch wird im Gemeinsamen Wirtschafts- und Sozialwort, das die christlichen Kirchen in Deutschland 1997 nach einem längeren Konsultationsprozess unter dem programmatischen Titel „Für eine Zukunft in Solidarität und Gerechtigkeit“ (ZSG) veröffentlichten, das ambivalente Erscheinungsbild der Kirchen gezeichnet. Zwar seien eine hohe Sensibilität für den Dienst an der Gesellschaft und eine Fülle beeindruckender Aktivitäten zu verzeichnen. Es gebe aber auch nicht wenige Gemeinden und Christen, die in besorgniserregender Weise selbstbezogen seien und den Vorgängen in der Gesellschaft zu wenig Aufmerksamkeit schenkten (vgl. ZSG 46). Im begleitenden Pressebericht zur Frühjahrs-Vollversammlung der Deutschen Bischofskonferenz 1997 scheint die Erkenntnis durch, dass „nicht wenige“ den Weg Jesu offensichtlich verlassen haben. Umkehr im Denken und Handeln sei darum nötig: „Es geht um eine Art neuer Bekehrung unserer Gemeinden und von uns selbst zur Diakonie. Unsere Gemeinden müssen diakonische Gemeinden sein, wo auch in Verkündigung und Gottesdienst spürbar wird, daß ‚Freude und Hoffnung, Trauer und Angst der Menschen von heute, besonders der Armen und Bedrängten aller Art, auch Freude und Hoffnung, Trauer und Angst der Jünger [und Jüngerinnen] Christi‘ sind“ (*Gaudium et spes* 1)³⁷.

³⁴ Dietrich Bonhoeffer, *Widerstand und Ergebung. Briefe und Aufzeichnungen aus der Haft*, hrsg. v. Eberhard Bethge, Gütersloh 111980, 191f.

³⁵ Vgl. ebd., 194.

³⁶ Herder Korrespondenz 17 (1962/63) 102. Vgl. zum Ganzen Yves M. J. Congar, *Für eine dienende und arme Kirche*, Mainz 1965.

³⁷ Pressebericht vom 21.2.1997, 8. Vgl. Caritas als Lebensvollzug der Kirche und als verbandliches Engagement in Kirche und Gesellschaft (Die Deutschen Bischöfe 64, hrsg. v. Sekretariat der Deutschen Bischofskonferenz), Bonn 1999, 29: „... in den Gemeinden (ist) sowohl in der Praxis als auch im Bewußtsein manchmal nicht genügend klar, daß es neben der eucharistischen Gegenwart Christi im Sakrament auch die Gegenwart des

Das Gemeinsame Wort unterstreicht, dass das gesellschaftliche, diakonische Engagement nicht etwa ein Anhängsel des Glaubens ist, auf das man auch verzichten könnte. Ganz im Gegenteil: Christlicher Glaube ist *nur* Glaube in der *Einheit* von Bekenntnis und Zeugnis, von Gottes- und Weltendienst, von Mystik und Politik³⁸: „Daß das Eintreten für Solidarität und Gerechtigkeit unabdingbar zur Bezeugung des Evangeliums gehört und im Gottesdienst nicht nur der Choral, sondern auch der Schrei der Armen seinen Platz haben muß, daß ‚Mystik‘, also Gottesbegegnung, und ‚Politik‘, also der Dienst an der Gesellschaft, für Christen nicht zu trennen sind - das alles ist im Konsultationsprozeß nachdrücklich hervorgetreten.“³⁹

Unter „Choral“ versteht man im katholischen Kontext vor allem den gregorianischen Gesang innerhalb der Heiligen Messe oder im Stundengebet. Nimmt man die Aufforderung hinzu, in der Liturgie auch dem „Schrei der Armen“ einen Ort zu geben, so wird deutlich, dass sich das Gemeinsame Wort hier auf Dietrich Bonhoeffer bezieht, der angesichts der christlichen Gleichgültigkeit und Tatenlosigkeit gegenüber den gewaltsamen Übergriffen gegen die jüdische Bevölkerung in Deutschland den vielzitierten Satz formulierte: „Nur wer für die Juden schreit, darf auch gregorianisch singen.“⁴⁰ Bonhoeffer wendet sich damit gegen alle Vorstellungen einer „reinen“ Kirche im Sinne politischer Neutralität, die sich ungeachtet des herrschenden Unrechts um sie herum auf ihr vermeintlich einziges „Kerngeschäft“, die Feier der Liturgie, konzentriert. Wie Bonhoeffer macht auch das Gemeinsame Wort deutlich, dass Gottesbegegnung und Dienst an der Gesellschaft untrennbar zusammengehören.

Herrn in den Brüdern und Schwestern gibt, der uns in den Hungernden, in den Kranken und Alten, in den Behinderten, Obdachlosen und Heimatlosen anblickt. Die urkirchliche Zusammengehörigkeit von Sakrament und Armenfürsorge ist nicht mehr allgegenwärtig; sie muß sowohl in der Theologie als auch in der Praxis der Kirche wiederbelebt werden.“

³⁸ Vgl. Josef Homeyer, Einführung, in: *Unsere Verantwortung für Wirtschaft und Gesellschaft. Konsultationsprozeß zur Vorbereitung eines Wortes der deutschen Bischöfe zur wirtschaftlichen und sozialen Lage in Deutschland. Dokumentation der ersten Konsultationsphase* (Dezember 1993) (Arbeitshilfen 116, hrsg. v. Sekretariat der Deutschen Bischofskonferenz), Bonn o. J., 61-69, hier 68, und Andreas Lienkamp, Systematische Einführung in die christliche Sozialethik, in: Franz Furger / Andreas Lienkamp / Karl-Wilhelm Dahm (Hgg.), *Einführung in die Sozialethik* (Münsteraner Einführung in die Theologie 3), Münster 1996, 29-88, hier 30-37.

³⁹ Für eine Zukunft in Solidarität und Gerechtigkeit. Wort des Rates der Evangelischen Kirche in Deutschland und der Deutschen Bischofskonferenz zur wirtschaftlichen und sozialen Lage in Deutschland. Eingeleitet und kommentiert von Marianne Heimbach-Steins und Andreas Lienkamp (Hgg.), unter Mitarbeit von Gerhard Kruip und Stefan Lunte, München 1997, Nr. 46.

⁴⁰ Zit. nach Tiemo Rainer Peters, *Die Präsenz des Politischen in der Theologie Dietrich Bonhoeffers. Eine historische Untersuchung in systematischer Absicht*, München/Mainz 1976, 53.

Das, was Johann Baptist Metz über die Gottesrede sagt, gilt auch für die Kirche: Sie ist „nie einfach politisch unschuldig“⁴¹. Ihr Tun und Unterlassen, ihre Beteiligung und Enthaltung haben angesichts individueller und gesellschaftlicher Leid- und Unrechtserfahrungen immer auch politische Implikationen. Sie muss sich entscheiden zwischen den „Götzen der Unterdrückung und dem befreienden Gott“⁴². Sie muss ihren gesellschaftlichen Ort überdenken und sich gegebenenfalls neu positionieren. Wilfried Sack, damals erwerbslos, verweist in seiner Eingabe zum Konsultationsprozess explizit auf Bonhoeffer, der das Wort von einer „Kirche für Andere“ geprägt habe. Und er schreibt diesen Gedanken sehr treffend fort: „Heute müßte es heißen: Kirche *mit* Anderen. Die Anderen, das sind auch die Menschen, die keine Arbeit haben, die oft vereinsamen, alleine gelassen werden.“⁴³

Bonhoeffers kritische Analyse der verbürgerlichten und selbstfixierten Kirche seiner Zeit fällt so knapp wie vernichtend aus: „Kirche in der Selbstverteidigung. Kein Wagnis für andere.“⁴⁴ Will die Kirche aber Kirche Jesu Christi sein, ist die indispensable Voraussetzung dafür ihre entschiedene „Teilnahme am Sein Jesu“, an seiner Proexistenz. Bonhoeffer erklärt dies zur unerlässlichen Bedingung christlicher Identität: „Die Kirche ist nur Kirche, wenn sie für andere da ist (...) Sie muß an den weltlichen Aufgaben des menschlichen Gemeinschaftslebens teilnehmen, nicht herrschend, sondern helfend und dienend.“⁴⁵

Macht die Kirche Ernst mit ihrer Option für die Armen, ihrem solidarischen Dienst an und mit den Armen, dann knüpft sie an deren „Sinn für Ungerechtigkeit“ an⁴⁶, dann betrachtet und beurteilt sie alle gesellschaftlichen Phänomene und Prozesse aus der Perspektive der Ausgeschlossenen. Dazu fordern auch die christlichen Kirchen in Deutschland in ihrem Gemeinsamen Wort auf: „Alles Handeln und Entscheiden in Gesellschaft, Politik und Wirtschaft (muss) an der Frage gemessen werden, inwiefern es die Armen betrifft, ihnen nützt und sie zu eigenverantwortlichem Handeln befähigt“ (ZSG 107). Von diesem Gradmesser her erheben Kirche und Theologie zusammen mit den von Ungerechtigkeit Betroffenen sowie deren sozialprofessionellen Anwältinnen und Begleitern ihre Stimme vor allem gegen strukturelle Armut, Gewalt, Benachteiligung und Ausgren-

⁴¹ Johann Baptist Metz, Thesen zum theologischen Ort der Befreiungstheologie, in: ders. (Hrsg.), Die Theologie der Befreiung. Hoffnung oder Gefahr für die Kirche, Düsseldorf 1986, 147-157, hier 150.

⁴² Hugo Assmann / Franz J. Hinkelammert / Jorge V.P. Ixley / Pablo Richard / Jon Sobrino, Die Götzen der Unterdrückung und der befreiende Gott (Theologie und Kirche im Prozeß der Befreiung 3), Münster 1984.

⁴³ Alle Eingaben zum Konsultationsprozeß mit Lesehilfen, hrsg. v. Katholisch-Sozialen Institut der Erzdiözese Köln, Bad Honnef 1996, Eingabe Nr. 4 (CD-ROM). (Hervorhebung A.L.)

⁴⁴ Dietrich Bonhoeffer, Widerstand und Ergebung. Briefe und Aufzeichnungen aus der Haft, hrsg. v. Eberhard Bethge, Gütersloh 1980, 191.

⁴⁵ Ebd., 193.

⁴⁶ Judith N. Shklar, Über Ungerechtigkeit. Erkundungen zu einem moralischen Gefühl, Frankfurt a. M. 1997.

zung. „In der Nachfolge Jesu existiert die Kirche nicht für sich selbst, und sie darf sich auch nicht nur mit sich selbst beschäftigen. Sie hat eine Sendung für alle Menschen und alle Völker (Mt 28,19). Sie soll durch Wort und durch Tat allen Menschen die frohe und befreiende Botschaft von Gottes Gegenwart mitten in unserem Leben und in unserer Geschichte bezeugen. Ihre Botschaft vom Heil gilt dem einzelnen Menschen wie dem Zusammenleben der Menschen und der Völker. Die Kirche hat damit einen öffentlichen Auftrag und eine Verantwortung für das Ganze des Volkes und der Menschheit.“ (ZSG 100)

Noch einmal zurück zu unserem Ausgangspunkt. Nach Alfons Weiser setzt Lukas in seinem Doppelwerk folgende Akzente:

- „Das apostolische Amt wie alle Führungsämter in der Gemeinde haben Dienstcharakter. Dieser leitet sich her von Jesu Wort und Dienst. Lukas macht das deutlich, indem er den Apostolat ausdrücklich als Dienst bezeichnet (Apg 1,17.25; 6.4. u.a.), den christlichen Führungsämtern Jesu Dienst vor Augen hält (Lk 22,26f) und Gleichnisse Jesu als Mahnworte an die Führenden (12,35-38. 42-46. 47f; 17,7-10) umgestaltet. Bei dieser Umgestaltung spielt das Dienstmotiv die entscheidende Rolle⁴⁷.
- Der apostolische Dienst besteht für Lukas vor allem in der Wortverkündigung (Apg 6,4 u.a.) und ist Zeugnis (vgl. Apg 1,22; 20,24 u.a.).
- Zu den Grundfunktionen des christlichen Gemeindelebens gehört der Dienst für die Armen und Hilfsbedürftigen (Apg 6,1f; vgl. 2,42).“⁴⁸

Die hier angedeuteten Grundfunktionen bzw. Lebensvollzüge von Kirche und Gemeinde, *Martyria* (Verkündigung), *Leiturgia* (Gottesdienst), *Koinonia* (Gemeindebildung) und *Diakonia* (Dienst), werden häufig als gleichwertig dargestellt. Soweit die Theorie. Für Steinkamp ist allerdings evident, dass Diakonie in der kirchlichen Praxis nur eine inferiore Rolle spielt, dass die Behauptung der Gleichwertigkeit der Funktionen somit „kontrafaktisch, das heißt gegen eine andere, ‚schlechtere‘ Praxis“ ein Ideal hoch hält⁴⁹, dessen Realisierung noch aussteht. Mit Norbert Mette ist zudem darauf hinzuweisen, dass die vier Funktionen nicht additiv nebeneinander stehen oder abgegrenzte Bereiche kirchlichen Handelns bil-

⁴⁷ Vgl. Katholischer Erwachsenenkatechismus, Bd. 1: Das Glaubensbekenntnis der Kirche, hrsg. von der Deutschen Bischofskonferenz, Freiburg/Br. u.a. 1985, 297: „Alle kirchlichen Ämter müssen in der Nachfolge und nach dem Auftrag Jesu Christi als Dienst verstanden werden. Die Mahnung Jesu ist hier völlig klar und eindeutig“. Vgl. auch *Lumen Gentium* 18.

⁴⁸ Alfons Weiser, Art. *δΙΟΚΟΝΕΙΑ*, in: Horst Balz / Gerhard Schneider (Hgg.), *Exegetisches Wörterbuch zum Neuen Testament*, Bd. 1, Stuttgart, Berlin, Köln 1992, 726-732, hier 731.

⁴⁹ Hermann Steinkamp, *Diakonie – Kennzeichen der Gemeinde. Entwurf einer praktisch-theologischen Theorie*, Freiburg/Br. 1985, 13.

den. Sie bedingen und durchdringen sich vielmehr gegenseitig⁵⁰. Wir sahen, dass das Gemeinsame Wort u.a. eine enge Verknüpfung von Liturgie und Diakonie anmahnt. „Insofern die Kirche in Sendung und Verkündigung Jesu eingetreten und um seine Nachfolge bemüht ist, kann sie nur eine anderen dienende Kirche sein.“⁵¹ Ja, eine Kirche, eine Gemeinde, die ihre diakonische Grundfunktion verleugnet oder vernachlässigt, in der der „Schrei der Armen“ keinen Platz hat, hört auf, die Kirche Jesu Christi zu sein.

In der Nachfolge Jesu diakonisch zu werden, bedeutet nach Norbert Mette für die Christinnen und Christen sowie für die Kirche als Ganze ein Mehrfaches:

- „Ihr Ort ist vorrangig an der Seite der ‚Armen und Kleinen‘, zu denen sich Jesus in besonderer Weise gesandt wußte (Lk 4,18f.), weil ihnen die Vorliebe Gottes gilt; solche Diakonia ist darum zutiefst Gottesdienst.“
- Insofern alles kirchliche Tun um der Menschen und um ihres Heiles willen zu erfolgen hat, wohnt ihm grundsätzlich eine diakonische Dimension inne (Kirche für die anderen).
- Für die innerkirchliche Ordnung gilt die kritische Aufforderung des Evangeliums (Mk 10,42-45 parr.), daß die üblichen Strukturen und Mechanismen von Herrschaft in der christlichen Gemeinde keinen Platz haben; sie ist vielmehr sichtbares Zeugnis gelebter Diakonie (Apg 2,42-47).“⁵²

4 Führen und Leiten in sozialen Einrichtungen in kirchlicher Trägerschaft: „nicht herrschend, sondern helfend und dienend“

Versucht man, das Voranstehende auf das Thema „Führen und Leiten in sozialen Einrichtungen in kirchlicher Trägerschaft“ zu übertragen, so ergeben sich Fragen, zu deren Beantwortung hier einige Aspekte beige-steuert werden können, die letztlich aber in den Institutionen selbst beantwortet werden müssen: Wie sähe – vor dem Hintergrund der Weisung Jesu und zunächst einmal unabhängig von wirtschaftlichen Sachzwängen, aber in Anbetracht der Parusieverzögerung – ideale Führung und Leitung in solchen Institutionen heute aus? Können im ökonomischen

⁵⁰ Vgl. Norbert Mette, Art. Diakonia, in: LThK III, Freiburg/Basel/Rom/Wien ³1995, 184f, hier 184. So auch Caritas als Lebensvollzug der Kirche und als verbandliches Engagement in: Kirche und Gesellschaft (Die Deutschen Bischöfe 64, hrsg. v. Sekretariat der Deutschen Bischofskonferenz), Bonn 1999, 16.

⁵¹ Herbert Vorgrimler, Art. Diakonia, in: ders., Neues Theologisches Wörterbuch, Freiburg/Basel/Wien 2000, 128f, hier 128.

⁵² Norbert Mette, Art. Diakonia, in: LThK III, Freiburg/Basel/Rom/Wien ³1995, 184f, hier 185.

Wettbewerb stehende christliche Einrichtungen, Organisationen etc. im sozialen Feld es sich leisten, nach dem Modell Jesu zu verfahren? Wenn christliche Einrichtungen, Organisationen etc. von diesem Modell abweichen, dürfen sie sich dann noch „christlich“ nennen? Wie viel Abweichung ist zulässig? Und wenn man sich dem Modell Jesu wieder mehr annähern wollte: Welche konkreten Schritte wären nötig bzw. denkbar?

Das, was die Kirche nach außen vertritt, muss sie – will sie sich nicht der Doppelmoral schuldig machen, auch nach innen realisieren. Nicht durch Begriffe, sondern durch „Vorbild“, schreibt Bonhoeffer in seinem Entwurf, bekomme das Wort der Kirche Nachdruck und Kraft. So heißt es auch im Gemeinsamen Wort: „Die Kirchen (...) können nicht Maßstäbe des (...) Handelns formulieren und öffentlich vertreten, ohne sie auch an sich selbst und das eigene (...) Handeln anzulegen. Mit Recht wird dies als eine Frage der Glaubwürdigkeit angesehen.“ (ZSG 244) Auch bei der Frage des Herrschaftsverzichts steht die Glaubwürdigkeit ihres Bekenntnisses auf dem Spiel: „Sie kann sich nicht auf jenen Jesus berufen, der sich zum Diener aller machte, und zugleich in ihrer Verfassung die Machtstrukturen ihrer Umwelt imitieren.“⁵³ Das bedeutet, mit Jürgen Moltmann gesprochen: „Bevor die Gemeinde diakonisch am anderen wirksam wird, ist sie in sich selbst diakonische Gemeinde (...) oder sie ist nicht Gemeinde.“⁵⁴ Steinkamp macht in diesem Zusammenhang auf den immer noch uneingelösten Machtverzichts-Anspruch Jesu an die Jünger, d.h. an die Gemeinde, aufmerksam. „Wo sie im ‚Binnenraum‘ noch ‚machtförmig‘ agiert, praktiziert sie nicht nur un-echte Diakonie ‚nach innen‘, sondern produziert erst das spezifische Binnen-Außen-Gefälle, in dem dann ihre Diakonie ‚nach außen‘ wiederum unbewußter Ausdruck von ‚Macht‘ ist.“⁵⁵

Es stellt sich nun aber die Frage, ob das, was für Kirche und Gemeinde zutrifft, auch für die sozialen Einrichtungen in kirchlicher Trägerschaft gilt. Sind auch sie Kirche? Gilt damit für sie dasselbe, was für die Kirche gilt? Die Antwort, die der Verband der Diözesen Deutschlands und die Kommission für caritative Fragen der Deutschen Bischofskonferenz in ihrer Handreichung vom 2. Februar 2004 geben, ist eindeutig: „Die sozialen Einrichtungen in katholischer Trägerschaft sind ein Wesenselement, ein integraler Bestandteil der Kirche.“⁵⁶ Da sie also selbst Kirche sind, stehen auch sie in der Nachfolge Jesu, gelten seine Weisungen unvermindert auch für sie.

⁵³ Paul Hoffmann, „... ihr alle aber seid Brüder“, in: Orientierung 68 (2004) 124-127, hier 126.

⁵⁴ Jürgen Moltmann, Diakonie im Horizont des Reiches Gottes, Neukirchen-Vluyn 1984, 33.

⁵⁵ Hermann Steinkamp, Diakonie – Kennzeichen der Gemeinde. Entwurf einer praktisch-theologischen Theorie, Freiburg 1985, 33 Anm. 13.

⁵⁶ Soziale Einrichtungen in katholischer Trägerschaft und wirtschaftliche Aufsicht. Eine Handreichung des Verbandes der Diözesen Deutschlands und der Kommission für caritative Fragen der Deutschen Bischofskonferenz (Arbeitshilfen 182, hrsg. v. Sekretariat der Deutschen Bischofskonferenz), Bonn 2004, 7.

Nun könnte man einwenden, dass sich die Situation seit der Zeit Jesu so sehr gewandelt hat, dass seine Forderungen neuinterpretiert und an die veränderten Umstände angepasst werden müssten. Denn inzwischen ist Hilfe eine Sache von Organisationen geworden, „die Schritt für Schritt den Charakter von Dienstleistungsunternehmen angenommen haben.“⁵⁷ Darüber hinaus beobachten die Deutschen Bischöfe die „Tendenz einer wachsenden Verrechtlichung, Rationalisierung und Professionalisierung der Hilfen“⁵⁸.

Bonhoeffer hat in diesem Zusammenhang die Gretchen-Frage aufgeworfen: Sind die sozialen Einrichtungen in kirchlicher Trägerschaft mit ihren Strukturen, mit der Art und Weise, wie in ihnen geführt und geleitet wird, nur „ein Stück prolongierter Welt“ oder „eine Umkehrung allen menschlichen Seins“? Kopieren diese Institutionen nur die Strukturen der „Welt“, hier der (schlechten) marktwirtschaftlich-kapitalistisch orientierten und organisierten Unternehmen und Betriebe, oder erfolgt in ihnen eine Umkehrung der sonst üblichen hierarchischen Verhältnisse von Befehl und Gehorsam, von Über- und Unterordnung, von Herrschaft von Menschen über Menschen?

Als Konsequenz seiner Definition christlicher Existenz als „Dasein-für-andere“ fordert Bonhoeffer auch eine „Revision der Vorbereitung auf das Amt und der Amtsführung“. Auch wenn Bonhoeffer dabei vor allem das Pfarramt im Auge hat, so lässt sich dies in der Logik seines Denkens auf jede Form des Führens und Leitens in der Kirche und damit auch in sozialen Einrichtungen in kirchlicher Trägerschaft übertragen. „Nicht herrschend, sondern helfend und dienend“ - das ist, in der Sprache Bonhoeffers, die Bedingung Jesu an die Ausübung von Führungs- und Leitungsverantwortung innerhalb von Kirche.

Das Schreiben der Deutschen Bischöfe „Caritas als Lebensvollzug der Kirche und als verbandliches Engagement in Kirche und Gesellschaft“ aus dem Jahr 1999 befasst sich in einem recht kurzen Abschnitt unter der Überschrift „Amt und Geistesgaben in der Caritas der Kirche“ mit unserem Thema. Dabei geht es allerdings nur um das Verhältnis des Ortsbischofs zu den Getauften, zu den ehrenamtlichen und hauptberuflichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in Gemeinden und Verbänden. Dennoch wird hier Wesentliches über die adäquate Ausübung von Führungs- und Leitungsverantwortung gesagt: „... in einer differenzierten und komplexen Gesellschaft kann der Bischof seiner Berufung, ‚Pater pauperum‘ (Vater der Armen) zu sein, nur angemessen nachkommen, indem er sich in den Dienst der Berufung und Charismen der vielen Getauften stellt, um mit ihnen ein Netzwerk der helfenden Hände zu knüpfen“⁵⁹. Nimmt man

⁵⁷ Ebd. 13.

⁵⁸ Caritas als Lebensvollzug der Kirche und als verbandliches Engagement in Kirche und Gesellschaft (Die Deutschen Bischöfe 64, hrsg. v. Sekretariat der Deutschen Bischofskonferenz), Bonn 1999, 18.

⁵⁹ Ebd., 22f.

noch die Aussage hinzu, dass wer zu Jesus Christus gehört, es nicht nötig habe, „sich durch Macht abzusichern“⁶⁰, so lassen selbst diese knappen Ausführungen ein spezifisch christliches Konzept von Führung und Leitung in der Nachfolge Jesu erkennen. Die beiden Befreiungstheologen Bernardino Leers und Antônio Moser konkretisieren dies folgendermaßen: „Macht als Dienst und als diakonale Funktion zu praktizieren, das ist die große Herausforderung für die Kirche als Institution ... Der Stil der Autoritätsausübung muß jesuanisch sein, daß heißt diakonal und voller Achtung, wie zwischen Geschwistern und nicht wie zwischen Herr und Untergebenem.“⁶¹ Autorität, griech. *exousía*, meint dabei aus Sicht der Befreiungstheologie nicht Gewalt, sondern „die Möglichkeit, die Kompetenz, die Befugnis und die schöpferische Freiheit (...), Initiativen zu ergreifen und Mittel einzusetzen, um den anderen zu dienen und ihren Bedürfnissen zu entsprechen.“⁶²

Wie sieht dies der Deutsche Caritasverband (DCV)⁶³, der sich nach eigener Aussage als soziales Dienstleistungsunternehmen in der Nachfolge Jesu der Hilfe und Solidarität mit Menschen in Not verpflichtet weiß (Präambel 2f, II,9 und IV, 22)? Wichtige Hinweise dazu enthält das 1997 beschlossene Leitbild, das Orientierung und Richtschnur für alle Gliederungen sei (Einführung 3). Das heißt, dass die Aussagen etwa zum Organisationsprofil nicht nur für den Dachverband, sondern ebenso für alle unter diesem Dach agierenden Einrichtungen Verbindlichkeit beanspruchen.

Es entspricht dem Modell Jesu, dass die Aufgaben und Zuständigkeiten zwischen dem DCV sowie seinen Gliederungen und Mitgliedsorganisationen – wie es im Leitbild heißt – nach dem Subsidiaritätsprinzip geregelt werden (III, 11). Dieses antizentralistische, die Eigenständigkeit und Besonderheit schützende Prinzip besagt bekanntlich, dass die kleinere Einheit Vorrang genießt und die jeweils größere Einheit immer dann, aber auch nur dann helfend, dienend bzw. unterstützend tätig werden muss, wenn die kleinere Einheit etwas nicht aus eigener Kraft bewerkstelligen kann (vgl. ZSG 120).

Auch das Recht auf Mitwirkung seitens der von Umstrukturierungen betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an der Weiterentwicklung der Verbands- und Organisationsstrukturen sowie die zugesagte Stärkung und Förderung der Selbstvertretungs-, Mitwirkungs- und Entscheidungsmöglichkeiten der Mitglieder und Beschäftigten des DCV ist in diesem Sinne positiv hervorzuheben (III, 12, 14, 18). Darüber hinaus heißt es unter dem Titel „Der Deutsche Caritasverband pflegt einen partizipativen Füh-

⁶⁰ Ebd. 11.

⁶¹ Leonardo Boff, *Kirche: Charisma und Macht. Studien zu einer streitbaren Ekklesiologie*, Düsseldorf 1985, 117.

⁶² Bernardino Leers / Antônio Moser, *Moraltheologie - Engpässe und Auswege* (Bibliothek Theologie der Befreiung), Düsseldorf 1989, 223.

⁶³ Leitbild des Deutschen Caritasverbandes, hrsg. v. Deutschen Caritasverband, Freiburg 1997.

rungsstil", dass der DCV seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an den ihr jeweiliges Arbeitsfeld betreffenden Ziel- und Entscheidungsfindungen beteilige, dass klare Aufgabenbeschreibungen und die Delegation von Kompetenzen und Verantwortung eigenverantwortliches Handeln ermöglichen und stärken sollen und dass der DCV die Bildung von Mitarbeitervertretungen und deren Tätigkeit fördere (III, 28-31). Und unter der Überschrift „Der Deutsche Caritasverband ist Dienstgemeinschaft" findet sich die Selbstverpflichtung von Dienstnehmern und Dienstgebern, zu einer vertrauensvollen Atmosphäre beizutragen, die sich „durch Respekt vor der Persönlichkeit des Einzelnen, durch partnerschaftliche Zusammenarbeit und durch konstruktives Austragen von Konflikten" auszeichnen müsse (III, 32, 35f).

Dies muss natürlich im Detail durchbuchstabiert werden und sich in der Praxis, vor allem im Konfliktfall bewähren. Denn zunächst einmal sind dies nicht mehr als hehre Ziele. Dass zwischen diesen und dem Ist-Zustand eine Spannung besteht, wird aber durchaus gesehen und zum Gegenstand ständiger Überprüfung gemacht (Einführung, 7). Damit Leitbilder, wie das des DCV, aber ihren Zweck erfüllen, eine Orientierung und Richtschnur zu bieten, die Identifikation des Personals mit den Zielen und Aufgaben zu erleichtern und der Öffentlichkeiten ein klares und wirklichkeitsnahes Bild zu vermitteln (Einführung, 3-5), müssen u.a. die folgenden Voraussetzungen gegeben sein (auch wenn hier nicht im Einzelnen geprüft werden kann, ob das DCV-Leitbild die genannten Bedingungen erfüllt): Möglichkeit der Beteiligung für die Betroffenen und die Öffentlichkeit; Transparenz bei der Entstehung, Formulierung und Verabschiedung; Zustimmungsfähigkeit und Akzeptanz seitens aller Betroffenen; rechtsstaatliche Verfahrensregelungen bei Verstößen; Verbindlichkeit, Durchsetzbarkeit und Sanktionierbarkeit; Übereinstimmung mit universalen ethischen Grundsätzen; Ausgleich der berechtigten Ansprüche aller Betroffenen; Ergänzung, nicht Ersatz für staatliches Recht und individuelles Ethos; Spielraum für situations- und fallspezifische Konkretion; Präsenz im Berufsalltag und regelmäßige Fortschreibung.

Anfang der 1990er Jahre hielt nach Phasen der Politisierung in den 70ern und der Psychologisierung in den 80ern der Managementgedanke Einzug in die Soziale Arbeit. Dabei ging es „vorrangig um Fragen der Zielbestimmung sowie um die möglichst effektive und effiziente Umsetzung dieser jeweils festgelegten Ziele"⁶⁴. Effektivität meint dabei die Wirksamkeit, Effizienz die Wirtschaftlichkeit. Management, vom ital. maneggiare, dt. handhaben, abgeleitet, bedeutet ursprünglich, aber auch im angelsächsischen Raum keineswegs nur die Leitung von Großunternehmen oder das entsprechende Führungspersonal, sondern „alle möglichen Verfahren der Bewerkstelligung komplexer Vorgänge". Wichtig ist: „Ma-

⁶⁴ Achim Trube, Art. Sozialmanagement, in: Fachlexikon der sozialen Arbeit, hrsg. v. Deutschen Verein für öffentliche und private Fürsorge, Stuttgart/Köln 2002, 895f, hier 895.

nagement kann mehr oder weniger mit Macht, aber auch herrschaftsfrei erfolgen.“⁶⁵

Während Management meist mit der operativen und strategischen Leitung von Einrichtungen und Organisationen gleichgesetzt wird, umfasst Führung (Leadership) – so Gablers Wirtschafts-Lexikon – eher die Ausrichtung des Handelns von Individuen und Gruppen auf die Realisation vorgegebener Ziele. Führung beinhaltet dabei nach diesem weit verbreiteten und einflussreichen Nachschlagewerk „soziale Beziehungen der Über- und Unterordnung“⁶⁶. Auch der Beitrag „Führungseigenschaften“ ist insofern aufschlussreich, als darin ausdrücklich Dominanz, also die Haltung des Überlegenseins und Herrschen-Wollens, zu diesen Dispositionen hinzu gerechnet wird.

Friedhelm Knorr und Hans Offer nennen in ihrem Studienbuch zu den betriebswirtschaftlichen Grundlagen der Sozialen Arbeit neben dem Führen von Organisationen auch das Führen von Teams, von einzelnen Mitarbeitern sowie der eigenen Person und zeigen die Abhängigkeit des jeweiligen Führungsstils in Organisationen von den dahinter stehenden Menschenbildern auf, wobei hier die Führungsstile idealtypisch auf die zwei zentralen Typen „autoritär“ und „demokratisch“ zurückführt werden:

Menschenbild	Organisatorische Konsequenzen	Führungsstil
der Mensch ist in erster Linie durch Geld motiviert, er ist passiv und wird von der Organisation manipuliert, motiviert und kontrolliert	klassische Managementfunktionen: Planen und Kontrollieren	autoritär
der Mensch ist in ersten Linie durch soziale Bedürfnisse motiviert, er wird stark durch soziale Normen und Werte seiner Umwelt gelenkt	Aufbau und Förderung von Gruppen; soziale Anerkennung der Mitarbeiter durch Manager und Gruppe; die Bedürfnisse nach Anerkennung, Zugehörigkeit und Identität müssen befriedigt werden	demokratisch - mit Teilübertragung von Verantwortung auf Einzelne und Arbeitsgruppen, z.B. Führung durch Eingriffe in Ausnahmefällen oder durch Ergebnisüberprüfung
der Mensch strebt nach Autonomie und bevorzugt Selbst-Motivation und Selbst-Kontrolle; es gibt keinen zwangsläufigen Konflikt zwischen Selbstverwirklichung und Zielen der Organisation	Manager sind Unterstützer und Förderer (nicht Motivierer und Kontrolleure); Delegation von Entscheidungen; Übergang von Amts-Autorität zu Fach-Autorität; Mitbestimmung am Arbeitsplatz	demokratisch – Management by Objectives (Führung durch Zielvereinbarung)

⁶⁵ Wolf Rainer Wendt, Sozialarbeit zwischen Moral und Management. Wie können wir fit sein für beides?, in: Marina Lewkowicz (Hrsg.), Neues Denken in der Sozialen Arbeit. Mehr Ökologie – mehr Markt – mehr Management, Freiburg 1991, 47-60, hier 53.

⁶⁶ Gablers Wirtschafts-Lexikon, Art. Führung, Bd. 3, Wiesbaden ¹³¹1994, 1218f, hier 1218.

In Anlehnung an das eben zitierte Gablers Wirtschafts-Lexikon lassen sich – etwas differenzierter - u.a. folgende Führungsstile idealtypisch benennen:

I. Autokratisch-autoritäre Führungsstile:

1. Autokratisch: „Führung in unumschränkter Selbstherrschaft, ohne Mitberücksichtigung oder Mitbeteiligung der Untergebenen“
2. Autoritär, obrigkeitlich: „Beruht auf einem Befehls- und Gehorsamverhältnis zwischen dem Führenden und den Untergebenen“.
3. Patriarchalisch: Leitbild ist die traditionelle, Gehorsam verlangende Autorität des Familienvaters. „Der Patriarch führt in dem Bewußtsein, Unmündige unter sich zu wissen, die in keiner Weise an der Führung beteiligt werden können, für die er aber auch soziale Verantwortung mitträgt“.

II. Bürokratisch-formale Führungsstile:

4. Bürokratisch: Gekennzeichnet durch Versachlichung und Aufsplitterung der Führung auf viele spezialisierte Kompetenzträger, die im Instanzenweg in mehrere Führungsebenen hierarchisch gegliedert sind. Anweisungen und Aufgabenerledigung laufen nach unpersönlichen, streng reglementierten Verfahren ab.
5. Formell: „In der formellen Organisation des Betriebes vorausgeplanter Führungsstil“. Daneben kann es informelle Führer geben, die erheblichen Einfluss erlangen können.

III. Demokratisch-kooperative Führungsstile:

6. Demokratisch: „Beteiligt die Untergebenen aktiv an Entscheidungen.“ Gemeinsam werden die Schritte zur Zielerreichung geplant. „Der Führer beteiligt sich an den Handlungen der Gruppe und fügt sich ihr ein.“
7. Kooperativ: „Die Untergebenen werden als echte Mitarbeiter behandelt. ... Wesentliches Merkmal ist, daß die Führenden einen Teil ihrer Kompetenzen an die Untergebenen abtreten“.

IV. Liberal-liberalistische Führungsstile:

8. Laisser-faire: „Läßt den Untergebenen weitgehend Verhaltensfreiheit. Der Vorgesetzte vermittelt ein bestimmtes Wissen auf Anfragen der Untergebenen hin, nimmt sonst aber nicht an deren Tätigkeiten teil. Entscheidungen bleiben einzelnen oder der Gruppe überlassen“.
9. Liberalistisch: „Die Untergebenen haben weitgehende Handlungs- und Entscheidungsfreiheit. Überzeugt vom Eigenwert des Individuums soll der einzelne frei sein vom Zwang autoritärer Führungsstile.“

V. Charismatischer Führungsstil:

10. „Durch eine als außergewöhnlich empfundenen Qualität einer Persönlichkeit zustandekommende Führung“⁶⁷.

Nicht nur die Sachgerechtigkeit der Führungsstile ist dabei zu prüfen, also etwa ihre Effektivität und Effizienz. Vielmehr müssen die einzelnen Stile auch einer ethischen Prüfung unterzogen werden, die die jeweiligen

⁶⁷ Ebd., 1222f.

voraussichtlichen Folgen und unbeabsichtigten Nebenfolgen für alle, auch für die zukünftigen Betroffenen erheben, abschätzen und bewerten muss. Der Stil mit der besten Folgenbilanz innerhalb eines konkreten Kontextes ist dann der vorzugswürdige. Dabei ist allerdings zu berücksichtigen, dass nicht nur die Folgen, sondern auch die Ziele und die dazu eingesetzten Mittel der Führung, also die *objektive Seite*, sowie die Gesinnung, Intention bzw. Motive des Führenden, d.h. die *subjektive Seite*, zu beurteilen sind. Maßstäbe sind dabei vor allem Menschenwürde und Menschenrechte, Nächstenliebe, Gerechtigkeit und Freiheit, Solidarität, Subsidiarität und Nachhaltigkeit sowie die Option für die Armen.

Im Sinne einer kurzen, eher grundsätzlichen Bewertung ist zu sagen, dass die dargestellten *autokratisch-autoritären Führungsstile* nicht nur der Forderung Jesu widersprechen, dass der Führende werden solle wie der Dienende, sondern auch dem menschenrechtlichen Anspruch auf Selbstbestimmung und Partizipation. Einzig positiv an dem patriarchalischen Führungsstil zu bewerten ist, dass immerhin ein Bewusstsein sozialer Verantwortung für die Angehörigen des Unternehmens vorhanden scheint. Die *bürokratisch-formalen Führungsstile* erscheinen als intransparent, als zu wenig flexibel und durchlässig und damit als weder menschen- noch sachgerecht. Die *liberal-liberalistische Führungsstile* nehmen die Freiheit und Selbstbestimmung sehr ernst, erscheinen aber in der Laissez-faire-Variante als zu wenig interessiert am Anderen und dessen Handeln. Die in den *demokratisch-kooperativen Führungsstilen* aufscheinenden demokratischen Prinzipien der Teilung von Macht und der Mündigkeit des Subjekts sind aus menschenrechtlicher Sicht unhintergebar. Nur damit kombiniert wäre ein *charismatischer Führungsstil* akzeptabel, der ansonsten in der Gefahr stünde, zu einem autokratisch-autoritären Stil zu mutieren. Am ehesten entspräche deshalb von den hier präsentierten Typen eine Kombination von liberal(istisch)em, demokratisch-kooperativem und charismatischem Führungsstil dem Leitbild Jesu, auch wenn gegen die obigen Kurzdefinitionen kritisch einzuwenden ist, dass in ihnen nach wie vor in Kategorien der Über- und Unterordnung gedacht wird und die Dienstfunktion der „Führenden“ nicht hinreichend zum Ausdruck kommt.

Gar nicht im Blick ist in dieser Aufstellung, dass zwischen Führung und „Führer“ durchaus unterschieden werden kann. So müssen die Führungsaufgaben keineswegs von immer denselben Personen und ebenso wenig von Einzelnen wahrgenommen werden. Jenseits aller Hierarchisierungen – und damit näher an der Botschaft Jesu – hieße Führen dann:

- „Gegebene Kräfte und Ressourcen auf klar umschriebene Ziele hin bündeln, organisieren und dadurch wirkungsvoll einsetzen.
- Die an einer Aufgabe beteiligten Menschen dafür gewinnen, ihre persönlichen Fähigkeiten in den Dienst einer gemeinsamen Aufgabe zu stellen.

- Dies alles auch sich selbst gegenüber befolgen.“⁶⁸

Was vor diesem Hintergrund ein demokratisch-kooperativer Führungsstil dann im einzelnen bedeuten kann, macht die folgende Gegenüberstellung deutlich, die im Bistum Würzburg entstanden ist⁶⁹:

mehr

sich auf die Menschen konzentrieren
 Vertrauensklima schaffen
 inspirieren
 überzeugen
 für den Erfolg anderer sorgen
 Entscheidungsprozesse organisieren
 vorgehen
 Initiativen begünstigen
 für Selbstorganisation und Selbstkontrolle sorgen
 kommunizieren

als

sich auf die Geschäftsabläufe konzentrieren
 Revision und Kontrolle stärken
 disziplinieren
 anweisen
 für den eigenen Erfolg sorgen
 selbst entscheiden
 antreiben
 Einhalten von Regeln, überwachen
 Richtlinien und Organisationsanweisungen geben
 informieren

Zu den Schlüsselqualifikationen für Personen, die in Kirche Führungsaufgaben wahrnehmen, gehören nicht nur Sachverstand, Über- und Weitblick oder Ordnungssinn. In dem eben zitierten Dokument aus der Würzburger Diözese werden darüber hinaus genannt: spirituell-ethische Grundhaltungen wie Glaube und Vertrauen; Echtheit, Offenheit, Glaubwürdigkeit, Treue zum Evangelium; selbstkritische Reflexion des eigenen Führungsverhaltens; Bereitschaft, sich persönlich weiterzuentwickeln; Kritikfähigkeit im aktiven und passiven Sinn, d.h. Fähigkeit, konstruktive Kritik zu üben, und Fähigkeit, Kritik anzunehmen; Konfliktfähigkeit; Rollensicherheit, d.h. vor allem auch reifer Umgang mit den Spannungsfeldern Macht - Ohnmacht, Mann - Frau, Konkurrenz und Loyalität⁷⁰. Weitere Schlüsselqualifikationen wären m.E. – ohne Anspruch auf Vollständigkeit – Verantwortungs- und Zukunftsfähigkeit, ein Sinn für (Un-)Gerechtigkeit, Zivilcourage, ein Gespür für die eigenen Grenzen und die Ressourcen der Anderen, Verbindlichkeit, Zuverlässigkeit, Ehrlichkeit, Empathie, Wertschätzung, Barmherzigkeit, Rücksicht und Respekt.

Nicht zuletzt

Nicht zuletzt geht es darum, dass die sozialen Einrichtungen in kirchlicher Trägerschaft - als Teil der Kirche und ihrer Caritas - „auch in Zukunft und

⁶⁸ Paula Lotmar / Edmond Tondeur, Führen in sozialen Organisationen. Ein Buch zum Nachdenken und Handeln, Bern/Stuttgart/Wien 1994, 11.

⁶⁹ Verwirklichung Kooperativer Pastoral in der Diözese Würzburg, hrsg. v. Generalvikariat der Diözese Würzburg, Würzburg 2003, 15.

⁷⁰ Ebd.

unter veränderten gesellschaftlichen, sozialpolitischen und ökonomischen Rahmenbedingungen ihrem Auftrag gerecht werden" können: „Zeugnis zu sein für Gottes barmherzige Hinwendung zur Welt und zum Menschen,“⁷¹ und zwar auch in der Art und Weise, wie in ihren Einrichtungen Führung und Leitung ausgeübt werden.

Die Würzburger Synode (1971-1975), das kleine westdeutsche „Konzil“, benennt in ihrem Beschluss „Unsere Hoffnung“ einen klaren Prüfstein christlicher Identität, der auch im Blick auf das Führen und Leiten in sozialen Einrichtungen in kirchlicher Trägerschaft große Relevanz besitzt: „Das Bekenntnis zu Jesus Christus weist uns in seine Nachfolge. Sie nennt den Preis unserer Verbundenheit mit ihm, den Preis unserer Orthodoxie; sie allein kennzeichnet den Weg zur Erneuerung der Kirche. Unsere Identität als Christen und Kirche finden wir nicht in fremden Programmen und in Ideologien. Nachfolge genügt.“⁷² Nicht im Lippenbekenntnis, sondern nur in der Nachfolge des dienenden Jesus Christus sind die Glaubenden, die Gemeinden und die Kirche, aber auch die sozialen Einrichtungen in kirchlicher Trägerschaft – als Kirche – mit ihm verbunden: „Wenn einer mir dienen will, folge er mir nach“ (Joh 12,26) Nur ein in der Nachfolge praktisch werdender Glaube ist wirklich Glaube („Orthodoxie“).

Die mühsame Suche nach dem spezifisch Christlichen, nach der christlichen Identität kann somit beendet werden: Nachfolge genügt. Das heißt in unserem Zusammenhang, dass auch das Führen und Leiten in sozialen Einrichtungen – sei es aus christlicher Hand, sei es in kirchlicher Trägerschaft – nichts anderes zu tun hat, als in die Nachfolge des Diakons und Messias Jesus einzutreten. Aller Herrschaftsattribute entkleidet können dann *Macht* – im Sinne von Können, Fähigkeit, Möglichkeit und Kraft – sowie *Führen und Leiten* im Sinne einer „methodisch verfeinerten Komplexitätsbewältigung“⁷³ auch im Rahmen sozialer Einrichtungen in kirchlicher Trägerschaft durchaus positiv gewertet und zugunsten der Menschen sowie für ethisch legitimierte Ziele ohne „schlechtes Gewissen“ eingesetzt werden.

⁷¹ Soziale Einrichtungen in katholischer Trägerschaft und wirtschaftliche Aufsicht. Eine Handreichung des Verbandes der Diözesen Deutschlands und der Kommission für caritative Fragen der Deutschen Bischofskonferenz (Arbeitshilfen 182, hrsg. v. Sekretariat der Deutschen Bischofskonferenz), Bonn 2004, 6.

⁷² Beschluss *Unsere Hoffnung*, in: Gemeinsame Synode der Bistümer in der Bundesrepublik Deutschland. Beschlüsse der Vollversammlung, Offizielle Gesamtausgabe Bd. 1, Freiburg/Basel/Wien 1976, 103.

⁷³ Paula Lotmar / Edmond Tondeur, *Führen in sozialen Organisationen*. Ein Buch zum Nachdenken und Handeln, Bern/Stuttgart/Wien 1994, 26.