

Aspekt 9: *Pastorale Existenz im säkularen Zeitalter*

Kaum jemand hat in jüngerer Zeit die Herausforderungen des pastoralen Dienstes in einem säkularen Zeitalter so eindrücklich beschrieben wie ANDREW ROOT (2019; vgl. die Würdigung als „Buch des Monats“ in der Theologischen Literaturzeitung September 2021 von KUNZ). Er macht deutlich, dass die Suche nach einer tragfähigen pastoralen Identität in einer Zeit kaum noch vorhandener Nachfrage nach christlicher Religion und Kirche zu einer anspruchsvollen Aufgabe geworden ist (vgl. zum Folgenden v.a. 140-149): ROOT sieht pastorale Verantwortungsträger verstärkt in die Rolle gedrängt, angesichts des religiösen bzw. weltanschaulichen Wettbewerbs als unternehmerische CEOs für kirchliches Wachstum und authentische religiöse Erlebnisse zu sorgen. In einem „Zeitalter der Authentizität“ seien Kirchen und Gemeinden zu einer Ressource für die individuelle Suche nach Sinn und Bedeutung geworden. Der „Erfolg“ eines Pastors hänge nun davon ab, wie gut er Menschen vermitteln könne, was sie ganz persönlich und individuell von der Kirche und ihren Angeboten haben. Das pastorale und gemeindliche Wirken würde unterdessen immer häufiger anhand von rein innerweltlichen Kategorien (Wachstumszahlen, Finanzbudgets, Programmvielfalt, Social-Media-Reichweiten usw.) bemessen.

Auf der Suche
nach pastoraler
Identität

Insgesamt konstatiert ROOT, dass wir uns auch im kirchlichen Kontext zunehmend in einem „immanenten Rahmen“ bewegen, der ein – wie auch immer geartetes – göttliches Handeln („divine action“) fragwürdig erscheinen lässt (vgl. zum Folgenden v.a. 269-279). In seinem Dienst sehe sich der Pastor einer weitverbreiteten „cultural observation blindness“ gegenüber, die vielen Menschen – und bisweilen dem Pastor selbst – den Blick auf übernatürliche Realitäten und transzendente Zwecke verstelle. Insofern bestehe die große pastorale Herausforderung darin, angesichts dieser „säkularen Wahrnehmungsdefizite“ Verständnis für göttliche Wahrheiten zu wecken und Räume für geistliche Erfahrungen zu öffnen. In diesem Sinne hat ROOT im Rahmen seines Gesamtwerks mit Nachdruck zu bedenken gegeben, dass die scheinbar plausiblen (und häufig unkritisch vorgetragenen) Wachstums- und Multiplikationsnarrative sowie die vehementen Rufe nach kirchlicher Innovation und pastoralem Unternehmertum nicht vorschnell als „ekklesiale Heilswege“ betrachtet werden sollten (ROOT, 2021; 2022). Denn allzu leicht bestätige man dadurch den „immanenten Rahmen“ der Umgebungskultur. Auch im Blick auf die pastorale Existenz sieht ROOT die Antwort auf die kontextuellen

Herausforderungen des säkularen Zeitalters weniger stark in kybernetischer Innovation als vielmehr in einer neuerlichen Rückbindung an deren geistliche Wurzeln: Die eigentliche Berufung des Pastors sei darin zu sehen, sein eigenes Leben um die Praxis des Gebets herum zu gestalten und andere Menschen individuell und kollektiv das Beten zu lehren (273-276).

Hier steht ROOT in der Tradition EUGENE PETERSONS, der bereits vor mehr als zwanzig Jahren das sich etablierende Pastorenbild des unternehmerischen CEOs mit Vehemenz kritisierte (PETERSON, 1993; vgl. ROOT, 2019, 279-281 mit Bezügen auf PETERSON, 2011). „I run a church“, so PETERSON einprägsam, sei keine angemessene Beschreibung des pastoralen Dienstes, weil dieser letztlich nicht auf rein immanente, institutionelle Pflichten reduziert werden könne (PETERSON, 1993, 58-60). Vielmehr bedürfe es in unserer Zeit einer „Reformation der pastoralen Vocatio“, die darin bestehe, den Pastorendienst wieder klassisch von seiner seelsorgerlichen Verantwortung und Fürsorge für die geistliche Gesundheit von Menschen („cure of souls“) her zu bestimmen (56; vgl. SENKBEIL, 2019). Die Kunst der geistlichen, pastoralen Führung („the art of spiritual direction“) bestimmt PETERSON in dreifacher Weise: Der Pastor müsse sich 1.) als Gegenmodell hektischer Betriebsamkeit verstehen („the unbusy pastor“; PETERSON, 1993, 17-25); übe 2.) einen subversiven Dienst aus, indem er zu kultureller Akkomodation und konsumorientiertem Lebensstil neigenden Individuen die Andersartigkeit Gottes vor Augen stelle und so ihre Selbstbezogenheit untergrabe („the subversive pastor“; 27-37); und erinnere 3.) entgegen allem augenblicklichen Anschein geduldig an die Wirklichkeit des hereinbrechenden kommenden Zeitalters („the apocalyptic pastor“; 39-49). Diese dreifache Wesensbestimmung äußere sich in drei Kernaufgaben eines Pastors: dem Beten, dem Predigen und dem Zuhören (19-22). Dabei bestehe die wichtigste Arbeit des Pastors darin, „im Trubel des Alltags die Anbetung Gottes zu fördern [„directing worship in the traffic“], auch zwischen den Sonntagen die Gegenwart des Kreuzes in den beständigen Paradoxien und im Chaos zu entdecken, die Aufmerksamkeit auf den ‚Glanz des Gewöhnlichen‘ zu lenken und, vor allem anderen, unsere Freunde und Wegbegleiter auf der Pilgerreise in einem Leben des Gebets zu unterrichten“ (65).

In der Diskussion über angemessene Führungsmodelle für die (frei)kirchliche Praxis ist festzustellen, dass das Streben nach bedürfnisorientierten und seelsorgerlichen Führungspersonen oft im Kontrast zum Verlangen nach zielgerichteten und durchsetzungsstarken Leitern steht. Auf der einen Seite werden haupt- und ehrenamtliche Verantwortungsträger häufig auf ihre Rolle als „Versorger“ reduziert und primär durch ihre „Fürsorgepflicht“ definiert. Eine potenzielle Führungsverantwortung ist dabei kaum im Blick. Insofern korreliert ein solches „pastorales Leitbild“ mit einer grundlegenden Skepsis gegenüber Führung und Autorität. Weitreichende Individualisierungsprozesse haben die Selbstbestimmung als

Die Kunst der geistlichen Führung

Zwischen Führungsschwäche und Führungsdominanz

höchsten Wert etabliert, was die Akzeptanz von Führung im kirchlichen Kontext mitunter „höchst unwahrscheinlich“ macht (BÖHLEMANN/HERBST, 2011, 31). Die implizite Übereinkunft, dass eine Person grundsätzlich legitimiert sein könnte, andere zu führen, kann nicht mehr uneingeschränkt vorausgesetzt werden (BARENTSEN, 2017; KELLERMAN, 2012). Angesichts dieser Autoritätskrise sieht sich der verunsicherte Pastor zunehmend in die Rolle des Moderators gemeindlicher Prozesse gedrängt.

Als gegenläufige Entwicklung ist jedoch vermehrt der Ruf nach einer dominanteren Art der kirchlichen Leitung zu vernehmen. Viele Christen sind richtungs- und leidenschaftslos dahinplätschernder Gemeinschaften überdrüssig und sehnen sich nach Führungspersonen, die eine klare Vision vorzeichnen und dabei kybernetisch wirksam sind (so bereits MALM, 1990, 17-19). Gleichzeitig wird der aktuelle gesellschaftliche Wandel mit seinen Ambiguitäten und Unsicherheiten oft als beunruhigend und überfordernd erlebt. Daher wächst das Bedürfnis nach klarer Orientierung und geistlicher Führung. In Zeiten, in denen tief verwurzelte Überzeugungen ins Wanken geraten und Kirchen sowie Gemeinden den adaptiven Herausforderungen eines säkularisierten Umfelds gegenüberstehen, erscheint es naheliegend, Schutz und Sicherheit bei überzeugenden Führungspersönlichkeiten zu suchen (HEIFETZ, 1997, 69-73). Dieses Verlangen nach durchsetzungsstarken und visionären Leitern ist allerdings offensichtlich mit Gefahren behaftet. Je dominanter die Leitungskultur einer Gemeinde ist, desto eher werden potenziell narzisstische Tendenzen einzelner Leiter befeuert, und desto anfälliger wird man für unterschiedliche Formen des Machtmissbrauchs (DEGROAT, 2020; siehe auch oben 2.a.). Dies nährt wiederum den grundsätzlichen Verdacht gegenüber zu starken, wegweisenden Formen von Leitung.

Für die pastoraltheologische Reflexion über die Spannung zwischen Führungsschwäche und Führungsdominanz erweist sich nun die Hirtenmetapher als wichtiger Bezugspunkt (vgl. zu den folgenden Abschnitten ausführlicher und grundlegend BARTHOLOMÄ/ZIEGERT, 2024). Die Metapher vom Hirten kristallisiert sich bis heute als beliebtestes Bild zur Bestimmung des kirchlichen Leitungsdienstes heraus. In der Regel wird dabei der sanfte, seelsorgliche *Hirte* der zielorientierten pastoralen Führungskraft gegenübergestellt. Oder anders gesagt: Normalerweise wird vor allem ein bedürfnisorientierter, fürsorglicher und weniger führungsstarker Leitungsstil mit der biblischen Metapher des Hirten in Verbindung gebracht (STENSCHKE, 2019). Doch ausgehend von Überlegungen der kognitiven Linguistik lässt sich zeigen, dass die Verwendung der Hirtenmetapher in neutestamentlichen Kerntexten über Gemeindeleiter nicht nur das Bild eines Hirten, sondern auch das eines alttestamentlichen Königs evozierte. Vor diesem Hintergrund ist es dann in der Tat problematisch, wenn die prominente Hirtenmetapher heute auf irreführende Weise und zulasten ihres kybernetischen Potenzials auf ihre fürsorgliche Komponente reduziert wird. Pastoraltheologisch ergibt sich daraus die

Die pastoraltheologische Bedeutung der Hirtenmetapher

hermeneutische Herausforderung, wesentliche Aspekte der biblischen Hirtenmetapher angemessen für die gegenwärtige Leiterschaftspraxis zu kontextualisieren. Dabei wird ersichtlich, dass der pastorale Hirtendienst sowohl als kybernetische Führungsaufgabe als auch als begrenztes Mandat zu verstehen ist.

Weil das gemeindeleitende „Hirte-Sein“ in seiner ursprünglichen „kognitiven Umgebung“ das mentale Bild des „Königs“ als Führungsperson integrierte, sollte es folglich nicht nur als seelsorgerlicher Dienst, sondern

Pastoraler Hirtendienst
als kybernetische
Führungsaufgabe

auch als kybernetische Praxis gedacht und gestaltet werden. Dabei ist es zwar unmöglich, Spezifika der heutigen Führungsaufgabe in direkter Weise aus dem Bild des biblischen Hirten-Königs abzuleiten. Dennoch lassen sich durch eine derart neu formatierte Hirtenmetapher zwei kybernetische Aspekte pastoraler Leitung plausibel machen, die in jüngerer Zeit aus missionaler Perspektive *speziell für unseren heutigen Kontext* als wesentlich hervorgehoben wurden.

- *Führung als „Entrepreneurship“*: Unter den gegenwärtigen Bedingungen einer säkularisierten Gesellschaft und in einer Situation des tiefgreifenden Wandels gehört es zu den vornehmlichen Aufgaben pastoraler Leitung, mutig voranzugehen und „die Gemeinde zu neuen Schritten im Gehorsam ihrer alten Mission gegenüber [zu] führen“ (BÖHLEMANN/HERBST, 2011, 15; siehe auch oben l.c.). In dieser Hinsicht hat insbesondere in der englischsprachigen Literatur der Begriff des „Entrepreneur“ Eingang in den pastoraltheologischen Diskurs gefunden (MOYNAGH, 2017; PAAS, 2019). Der Entrepreneur repräsentiert eine visionäre Form adaptiver Führung, die über das einfache Gemeindemanagement hinausgeht. Er sucht und erkennt neue missionarische Möglichkeiten, geht kreativ mit notwendigen Veränderungen um, besitzt ein Gespür für erforderliche Innovationen, meidet nicht das Risiko und die Ungewissheit und handelt dabei zielorientiert und entschlossen (u. a. BARENTSEN, 2019). Damit korrespondiert der Entrepreneur mit dem sowohl „nach innen“ als auch „nach außen“ führenden „königlichen Hirten“, der für sein Volk gerade angesichts veränderter Umstände und gegenwärtiger Herausforderungen eine richtungweisende Funktion innehat. Es ist jedoch zu beachten, dass die metaphorische Verwendung des Begriffs „Entrepreneur“ die Gefahr neuerlicher Einseitigkeiten und theologischer Unausgewogenheiten birgt. Nicht alles aus dem unternehmerischen Ursprungskontext sollte zwangsläufig in den kirchlichen Zielkontext übertragen werden (siehe oben die Ausführungen zu ROOT und PETERSON – vgl. z. B. ROOT, 2019, 273; nuanciert BARENTSEN, 2019). Trotz dieser Vorbehalte erweist sich das Bild des Entrepreneurs als eine legitime kontextuelle Konkretisierung, die nicht nur in Gemeindegründungs- und Pionierkontexten, sondern auch innerhalb etablierter Kirchen und Gemeinden einen bedeutenden Aspekt des führungsorientierten Hirtendienstes in unserer Zeit beschreibt.
- *Führung als „Sense-Making“*: Weil das einst dominante christliche Narrativ seine frühere Prägekraft als vorherrschende Weltdeutung eingeübt hat,

existieren christliche Gemeinden in der gegenwärtigen Zeit als Gemeinschaften von Fremdbürgern in dieser Welt. Diese Existenz wird häufig als Situation der Schwäche, Machtlosigkeit, Unsicherheit und Orientierungslosigkeit erlebt. Vor diesem Hintergrund steht die pastorale Leitung vor der Herausforderung, „der Gemeinde [zu] helfen, ihre neue Lage im Licht der Heiligen Schrift zu verstehen und anzunehmen. Zugleich wird sie fachkundig der Gemeinde helfen, Schritte vom Ist-Zustand in eine von Gott verheißene Zukunft zu gehen. Sie führt darum durch die Prozesse der Veränderung hindurch.“ (BÖHLEMANN/HERBST, 2011, 15). Für diesen Aspekt pastoraler Führung „im Exil“ hat sich der englische Begriff des „Sense-Making“ etabliert (MOYNAGH, 2017; CORMODE, 2006). Sense-Making bedeutet, Christen dabei anzuleiten, sich einen Reim auf die veränderte kulturelle Situation zu machen und sie im Licht der von Gott verheißenen Zukunft zu interpretieren. Pastorale Führungsstärke im Sinne des Sense-Making zeigt sich darin, eine überzeugende, biblisch verwurzelte „Story“ zu präsentieren, in der die kontextuelle Erfahrung des Exils und das anhaltende Wirken Gottes zusammengedacht werden (PAAS, 2019). In Zeiten zunehmender Unsicherheiten stellt die theologische Deutung der herausfordernden Realität einer nachchristentümlichen Gesellschaft eine wesentliche Aufgabe kirchlicher Führung dar. Da es sich beim Sense-Making um die Neuordnung geistlicher wie sozialer Vorstellungsschemata als kollektive Sinngebung handelt, bietet sich wiederum das Bild des „königlichen Hirten“ als ein möglicher Bezugsrahmen an. Denn der „königliche Hirte“ stiftet dem ganzen Volk angesichts äußerer Gefahren und Ungewissheiten Orientierung und ordnet so dessen Gottes- und Weltbeziehung (vgl. 2Kön 18,28-30). Entsprechend ist dann auch die pastorale „Sorge um die Herde“ (1Petr 5,2) als kontextbezogene, theologische Sinnstiftung zu verstehen. Oder anders gesagt: Die für unseren veränderten Kontext bedeutsame Führungstätigkeit des Sense-Making lässt sich durch die ganzheitlich verstandene Hirtenmetapher plausibilisieren (vgl. ähnlich oben die Perspektive der „spiritual direction“ bei PETERSON).

Da die Hirtenmetapher eine grundsätzliche Position der Überordnung des führenden Hirten impliziert, hat sie in ihrer Anwendung auf die Gemeindeleitung prinzipielle Grenzen. Denn gemeindliche Führungspersonen leiten keine „untergebene Herde“, sondern eine geistbegabte Gruppe von Jesus-Nachfolgern. Damit ist eine überaus dominante, herrschsüchtige Führung, die unkritischen Gehorsam erwartet, biblisch-theologisch ausgeschlossen (STENSCHKE, 2019). Diese bedeutende pastoraltheologische Erkenntnis wird auch durch die mental neu geordnete Hirtenmetapher *nicht* infrage gestellt, sondern sogar präzisiert. Einerseits wehrt das Bild des „königlichen Hirten“ tatsächlich einer Tendenz zu richtungsloser Führungsschwäche in der Gemeinde. Andererseits stellt aber die recht verstandene Rolle des Königs auch eine Relativierung von Führungsdominanz dar. Denn das Königtum ist ein von Gott

Pastoraler Hirtendienst
als begrenztes Mandat

verliehenes Mandat. Der ideale König ist als ein von Gott erwählter Diener des Volkes zu verstehen, der Gott (dem „wahren Hirten“) untergeordnet ist und dessen Führungshandeln in Verantwortung vor ihm zu geschehen hat.

Damit lässt sich die Hirtenmetapher auch mit dem oben bereits erwähnten Modell des „Servant Leadership“ verbinden (siehe 2.a.). Dass sich „dienende Leiter“ in der Gemeinde nicht selbst verwirklichen und andere nicht ungebührlich dominieren, deckt sich mit der Mahnung an die Hirten in 1.Petr 5,1-4. Gleichzeitig ist Servant Leadership nicht „als eine Form des Verzichts auf jede Form von Führung“ zu betrachten, bei der man „dienende Leiter“ auf ihre Rolle als fürsorgliche „service provider“ reduzieren könnte (DETJE, 2017, 338). Servant Leadership ist zweifellos ein Gegenmodell zu unterschiedlichen Formen autoritärer Führungsdominanz. Dennoch bleibt das Anliegen kybernetischer Wirksamkeit auch innerhalb dieses Führungsansatzes bestehen. Dienende Gemeindeleitung hat sich als „beauftragte Leitung“ zu verstehen, die dazu verpflichtet ist, auf die Ziele des göttlichen Auftraggebers hin zu führen (352-353). In diesem Sinne entspricht gerade die komplexe Mischung des seelsorgerlich-dienenden Hirten mit dem wirksam führenden König dem Paradebeispiel eines „Servant Leader“ – Jesus, dem „königlichen Hirten“ schlechthin.