

**Arbeitskreis „Priester und Gemeinde“ (cg-priester-und-gemeinde@posteo.de)  
über Ulrich Meier's Artikelreihe „Auftrag und Arbeit des Priesters in der Gemeinde“  
in der Zeitschrift „Die Christengemeinschaft“**

*Aus welcher spirituellen Sendung, mit welcher sozialen Haltung und für welche religiös motivierten Initiativen arbeiten Priesterinnen und Priester in den Gemeinden der Christengemeinschaft? Dieser Fragestellung ist eine Reihe von Beiträgen im Jubiläumsjahr 2022 gewidmet. Aus konkreten Einblicken in die alltäglichen Aufgaben und dem Versuch eines Überblicks über die Tätigkeitsfelder soll eine Art Berufskunde entstehen, durch die das Bild des priesterlichen Handelns in der Gemeinde transparent werden kann.*

**Artikel VIII**

**Ab Seite 4: Protokoll unseres Video-Gesprächs am 02.10.**

erstellt von Wolfgang Jaschinski am 30.01.2023 (Kommentare erwünscht)

**Hier zunächst der Wortlaut des Artikel VIII von Ulrich Meier Heft 9/2022**

**Soziale Führungsqualitäten**

**Horizontale Führung**

Nach einem ersten Blick auf die christlich-religiöse Seite der in der Priesterweihe übertragenen Führungsverantwortung von Priesterinnen und Priestern in Gemeinden im zweiten Aufsatz dieser Reihe<sup>1</sup> habe ich im vierten Beitrag<sup>2</sup> versucht, das Lebensfeld der Gemeinschaftsbildung selbst zum Thema zu erheben. Im dritten Schritt geht es mir nun um die Befähigung für konkrete Aufgaben in diesem Bereich, die wir in Gemeinschaft übernehmen, indem wir einander führen oder, wie Adriaan Bekman es geschrieben hat, »einander ins Spiel bringen.«<sup>3</sup> Rückblickend auf viele inspirierende und hilfreiche Begegnungen leuchtet mir Adriaan Bekmans Konzept der *Horizontalen Führung* für Gruppen immer mehr ein, wenn sie die traditionell vertikal strukturierte Führungsstruktur für die Entwicklungsarbeit bewusst in eine horizontale Kultur des Miteinanders auf Augenhöhe umwenden. Im selben Zusammenhang hat Jutta Hodapp<sup>4</sup> eine Darstellung von vier Schlüsselqualitäten der Horizontalen Führung gegeben und sie an ihren Erfahrungen als Begleiterin von Führungsgremien an Waldorfschulen sichtbar gemacht: *Steuern, Coachen, Inspirieren und Intervenieren*. Zunächst stellt sie dar, worum es in der horizontalen Dimension der Führung vor allem geht: »... um die Interaktion zwischen Führungskraft und Kollegen. Dabei handelt es sich um einen horizontalen Dialog zwischen Menschen. Diese Art der Führung wirkt bei konkreten Wertschöpfungs- und Entwicklungsprozessen.« Bei den genannten *Steuerungsprozessen* geht es nach Hodapp darum, im Blick auf das Ermöglichen der Arbeit einer Gemeinschaft Bestehendes zu versorgen, Probleme zu erkennen und für deren Lösung zu sorgen sowie Veränderungen und Erneuerungen zu initiieren. In dieser Führungsverantwortung kommt mithin zum Wahrnehmen der sozialen Strukturen und Verhältnisse das Einrichten und Versorgen von Veränderungsprozessen hinzu. Zwischenbemerkung: Es liegt auf der Hand, dass nur eine behutsame und möglichst vorurteilsfreie Wahrnehmung in der Interaktion zwischen den gemeinsam Arbeitenden hilfreich ist. Auf der anderen Seite bedarf es eines besonderen Taktgefühls, um die eigenen Handlungsimpulse in Bezug auf anzustrebende Veränderungen und Erneuerungen zurückhaltend und freilassend ins Spiel zu bringen. Auch und gerade in der Horizontalen Führung kann sinnvollerweise nur von denen geführt werden, die sich so verhalten, dass ihnen das Vertrauen der anderen Beteiligten dafür frei zugesprochen wird.

---

1 Heft 2/2022

2 Heft 4/2022

3 Siehe dazu den Beitrag von Adriaan Bekman in: Ulrich Meier (Hrsg.): *Ethik des Anleitens*, Stuttgart 2018

4 Ebenda, siehe auch: <https://het-imo.net/de/jutta-hodapp/>

Die beiden nächsten Schlüsselqualitäten, *Coachen* und *Inspirieren*, sprechen für sich: Der Fokus liegt dabei auf den Entwicklungsschritten derer, die Coaching erfragen bzw. zulassen – hier ist das »ins Spiel bringen« vielleicht am deutlichsten erfahrbar. Dazu ein einfaches Beispiel: Statt »Schön, dass mich der Chef lobt« – darin liegt schließlich immer auch ein Urteil von außen, das sich auf Ergebnisse bezieht – wäre im Falle des gelungenen Coachings die Erfahrung einer Interaktion: »Ich fühle mich in meinen Potentialen konkret gesehen, begleitet und gefördert.« Beim *Inspirieren* zeigt Jutta Hodapp noch eine andere Seite der interaktiven Wirkung auf: Nach ihrer Erfahrung können die Visionen, die eine Führungskraft als ihre eigenen beschreibt, anregend auf die Mitarbeitenden wirken, die sich danach auch für ihre Visionen stärker begeistern können. Umgekehrt kann ein Mangel an Visionen und ein Übermaß an Resignation bei Führungskräften erfahrungsgemäß die Begeisterung in der gesamten Arbeitsgemeinschaft dämpfen. Dem *Intervenieren* als vierter Schlüsselqualität der Horizontalen Führung ist der Schlussteil dieses Beitrags gewidmet.

### **Loblied auf das Ehrenamt**

»Wer an den Dingen der *polis* (Stadt) keinen Anteil nimmt, ist kein stiller, sondern ein schlechter Bürger«, formulierte der Athener Perikles im 5. Jahrhundert v. Chr. und hob damit auf das antike Verständnis des persönlichen Einsatzes für das Gemeinwohl ab, das auch im Christentum fortlebt. Der heutige deutsche Begriff Ehrenamt reicht ins 19. Jahrhundert zurück und bezeichnet eine unbezahlte öffentliche Arbeit, die nur die Ehre bzw. Würde mit den bezahlten Amtsträgern teilt. Heute müsste man vielleicht eher von Freiwilligendienst (englisch *volunteering*) sprechen, von Arbeit, die die Tätigen aus dem Zwang der Erwerbsarbeit herausstellt. Und mit diesem Motiv beginnt schon der Lobpreis solcher freien Dienste in christlichen Gemeinden: Was wir füreinander tun, ist immer Geschenk, ist freie Hingabe zur Steigerung des Gemeinwohls und damit potentiell frei von Ehrgeiz und Eigennutz. In solcher Tat üben wir untereinander und vor Gott das, was im religiösen Zusammenhang Opferdienst genannt wird: Nicht weil ich muss oder mir etwas dafür erwarte, sondern aus der Liebe zum Handeln selbst kommt diese zentrale christliche Substanz. Was aus dieser Würde hervorgeht, bedarf allerdings konkreter Resonanz aus der Gemeinschaft: Kann man sich bei der Erwerbsarbeit noch damit zu rechtfertigen versuchen, dass mit dem Lohn oder Gehalt eine Anerkennung und Vergeltung der erbrachten Leistung gegeben sei (was bei näherem Hinsehen nicht der Fall ist), so ist es bei der unentgeltlichen Arbeit heute nicht mehr damit getan, dass ein formelhaftes »Vergelt's Gott!« oder ein Dankeschön ausgesprochen wird. Delegiert eine Gemeinschaft ehrenamtliche Arbeit an Einzelne, bedarf es konkreter Regeln, damit aus dem beabsichtigten Guten nicht unversehens soziale Schief lagen entstehen. Ehrenamtliche Tätigkeiten bedürfen der inhaltlichen Beschreibung, der zeitlichen Begrenzung und darüber hinaus auch konkreter sozialer Einrichtungen, die sie und die mit ihnen verbundenen Arbeitenden »sichtbar« machen, sodass das persönliche Echo aus der Gemeinschaft antworten kann. Ebenso zur Delegation ehrenamtlicher Arbeit gehört, damit sie nicht als eine Dienstleistung für eine hauptberuflich tätige Person missverstanden werden kann, neben der Arbeit selbst auch die Verantwortung für einen konkreten Arbeitsbereich (z.B. auch für ein eigenes Budget) und – nicht zuletzt – Ruhm und Dank. Aber damit noch nicht genug des Lobs: Perikles hat schon recht, wenn er die Teilhabe an der Gemeinschaft unmittelbar mit dem Tätigwerden für das Gemeinwohl verknüpft. Ich staunte nicht schlecht, als ich vor Jahren beim Besuch einer niederländischen Gemeinde von einer erst kurze Zeit dort aktiv gewordenen Dame den Satz hörte: »Ich denke, ich muss mir jetzt auch eine Aufgabe suchen!« Die etwa 30 Menschen in der Gesprächsrunde hatten zuvor ausnahmslos nicht nur sich selbst, sondern auch ihren besonderen Aufgabenbereich in der Gemeinde vorgestellt. Das erscheint mir nicht nur für die Gemeinde vorbildlich, sondern schafft neben dem heute zu recht gepriesenen Gefühl der Selbstwirksamkeit eine Verbundenheit, die mir schon als Kind in der Sonntagshandlung im Herzen klang, wenn von der belebenden Kraft der Liebe untereinander in aller Menschenarbeit die Rede war.

## **Die schwere Kunst der Intervention**

Wie wird man in Bezug auf soziale Führungsqualitäten kompetent? In diesem Bereich geht es sicher nicht ohne eine fruchtbare Ergänzung von konkretem Erfahrungslernen in der Praxis und einer damit verbundenen Anleitung zum Reflektieren. Anders wird es kaum möglich, sich in diesem zentralen Wirkungsfeld der Gemeinschaftsbildung kompetent zu machen. Dazu gehört als eine zentrale Fähigkeit die feine soziale Beweglichkeit im Wechsel der Standpunkte und Blickweisen: Wie sieht eine soziale Struktur von der Seite des Führenden und wie sieht sie von der Seite des Geführten aus? Welche Auswirkung hat eine Rede oder Handlung für die Einzelnen, für die Hörenden, die Sprechenden – und welche für die Gemeinschaft?

Kehren wir zur Schlüsselqualität des *Intervenierens* zurück, von der Jutta Hodapp schreibt, sie sei »... nicht die beliebteste Aktivität, und doch muss sie getan werden. Diese Kernqualität berührt den Mut der Führungskraft, zu konfrontieren und einzugreifen. Führungskräfte müssen ihre Angst, Kollegen und andere Personen zu konfrontieren, überwinden – wenn sie feststellen, dass Aufgaben nicht ordnungsgemäß durchgeführt werden.«<sup>5</sup> Wir tun uns gegenwärtig, besonders vielleicht im sozialen Bereich, schwer, Abweichungen von getroffenen Verabredungen zu benennen. Zu stark wirkt wohl aus den vorangegangenen Generationen das verletzende Element der persönlichen Demütigung und Beschämung im Zusammenhang mit Konfrontationen nach. Andererseits gibt es eine neue Gegenwartskultur der Abgrenzung und der bewussten Konfrontation mit Fremdheit, was in diesem Zusammenhang möglich machen könnte, auch die Schlüsselqualität der Intervention wertschätzen und ausüben zu können – sowohl im Hören als auch im Sprechen von Worten, die aus der bewussten, spirituell antisozialen, aber gerade deshalb auch notwendig ergänzenden inneren Haltung gesprochen werden.

Anders als bei beschämenden »Gardinenpredigten« vergangener Zeiten, gehört es zu einer neu zu kultivierenden Kunst der Intervention, die Konfrontierten nicht in Einsamkeit zurückzulassen, sie sogar eher erst im geschützten Gespräch auf die Abweichung aufmerksam zu machen, aber danach in eine gemeinsame Suche nach Wegen einzuladen, den beginnenden Missstand aufzuarbeiten und die gemachten Fehler konstruktiv in eine Verbesserung der Verhältnisse umzuwenden.

---

<sup>5</sup> Ebenda, S. 75f

**Gespräche am 02.10.2022 - Stand des Protokolls: 30.01.2023 Wolfgang Jaschinski**  
**Dieses Roh-Protokoll kann gern korrigiert, ergänzt und evtl. eine Dokumentation ergeben.**  
**Mit jedem Absatz - markiert durch ein Sternchen \* - setzt ein anderer Teilnehmer ein.**

- \* Horizontale Führung war früher unvorstellbar. Die Priesterschaft hat eine vertikale Struktur.
  - \* In Gemeinden wünschen wir uns eine horizontale Führung. Die Priesterzyklen deuten jedoch einen Abgrund, einen Graben zwischen Priestern und Gemeinde an.
  - \* Gibt es die Hierarchie nur bei der Entsendung, in der Lehre? Sonst nicht? Es besteht Lehrfreiheit, jedoch im Rahmen der feststehenden Sakramente.
  - \* Die Hierarchie im Kultus kann leicht in das Nicht-Kultische hineinwirken.
  - \* Das Kreuz stellt eine Kreuzung zwischen einer Vertikalen und einer Horizontalen dar.
  - \* Dieser Text ist wie für das Forum geschrieben, ohne dass der Begriff auftaucht.
  - \* Die Intervention ist oft eine schwierige Angelegenheit.
  - \* Was ist richtig, wenn es unterschiedliche Haltungen gibt?
  - \* Die gemeinsame Grundlage ist die Liebe zum Handeln. So lässt sich eine gemeinsame Ebene finden, die verlorengegangen ist. Wir können wegkommen vom „Ordnungsgemäßen“ und unsere Vorstellungen weiten. Man muss abspüren, was ohne Demütigung möglich ist. Dann findet man neue Formen.
  - \* Was hindert uns daran, Ideale zu leben und liebevoll zu handeln? Es kann vorkommen, dass jemand seine Liebe nicht zeigt, weil er Angst hat. Es kann eine Angst geben, wenn jemand intervenieren muss, eingreifen muss.
  - \* Angst zu zeigen, dann noch in einer Gruppe, das ist ein Tabu.
  - \* Corona hat Angst gemacht, hat zu einer Verbreitung von Angst geführt.
  - \* Was der eine richtig findet, das kann für jemand anderen falsch sein. Wir müssen die Fähigkeit ausbilden, solche Diskrepanzen auszuhalten. Sakramente haben den Charakter der Absolutheit. Wir hoffen das Soziale sei ebenso eindeutig wie die Sakramente. Die Menschenweihehandlung macht uns alle individueller, Liebeskräfte entwickeln sich.
  - \* Wir haben jedoch auch schon manchmal von der Erfahrung gehört, dass „der Kultus allein es nicht richtet“.
  - \* Im Credo wird keiner zum Glauben gezwungen.
- Lösungen müssen wir Menschen ohne Offenbarung finden.
- \* Müssen wir Lösungen finden?
  - \* Im Tun braucht man Verständigung über Prioritäten und Schwerpunkte. Da brauchen wir Gemeinsamkeit. Lehrfreiheit entspricht Persönlichkeitsentwicklung. Die Priester müssen den gegebenen Kultus, die Entsendung akzeptieren.
  - \* Die Sakramente sind das Beständige, die sozialen Prozesse jedoch sind vergänglich im Lebensstrom. Sie sind das Beiwerk der Sakramente. Im Stress funktioniert das Sakrament nicht. Coachen, Intervenieren, dazu Regeln und Dosieren, das entspricht dem Zeitgeist. Dabei wird jedoch die Angst-Frage nicht gelöst. Man kann sich über Notwendigkeiten verständigen.
  - \* Jenseits von richtig und falsch, da treffen wir uns. Es gibt viele seelische Extreme, in der Mitte können wir Christus finden. Den Weg der anderen gern und interessiert annehmen.

- \* In der Gemeinde erlebe ich: ich lerne lieber von der Menschenweihehandlung als von Gemeindegliedern. Die Menschenweihehandlung ist kein Kompromiss, das Soziale ist jedoch ein mellow/yellow. Bei Sakramenten gewinne ich, im Sozialen verliere ich.
- \* Im Sozialen geht es darum, das Richtige zu machen, was jedoch nicht weiterführend ist.
- \* Das Beichtsakrament ist eine Hilfe bei Angst. Wenn ich es schaffe, wenn ich mit dem, was ich in der Menschenweihehandlung bekomme, in eine qualitative Ruhe komme, dass ich über meine Angst sprechen kann, mit der Angst zur Ruhe komme
- \* Die Michael-Epistel: Wenn Menschen fühlen, in wahrer Heiles-Sehnsucht, das Herzens-Feuer recht entzündend.