

Ehrenamt verbindet

Großzügig – pragmatisch – demütig
Charismenorientierte Ehrenamtsentwicklung als Kirchenentwicklung

1. Es gibt viele Begabungen

Tobias ist mit seinen zwanzig Jahren ein junger Mann, auf den die anderen hören. Sein Wort hat Gewicht. Das liegt sicher auch daran, dass Tobias mit seiner Person hinter dem steht, was er sagt. Er ist kein Schwätzer. Dazu kommt, dass er Verantwortung übernimmt für die Gemeinschaft. Er hat ein gutes Gespür für das, worauf es ankommt: am Karren ziehen, wenn er feststeckt und bremsen, wenn er zu kippen droht. Ohne sich wichtig zu machen, einfach aus sich heraus. Tobias hat Vertrauen in das Leben und in sich selbst. Er hat ein Charisma, ist man geneigt zu sagen. Tobias arbeitet in der Firmvorbereitung mit. Man hat ihn angesprochen wegen seiner Führungsqualitäten und weil es ihm gelingt, junge Menschen zu stärken. Der Haken bei der Sache ist, dass Tobias nicht mehr viel mit Kirche anfangen kann, und einen Gottesdienst hat er schon länger nicht mehr besucht. Also doch kein Charisma? An Tobias wird deutlich, in welchem Dilemma Kirche steckt. Immer mehr Menschen scheinen immer weniger ins bestehende System hineinzupassen. Wir wissen als Pfarrei oder sonstige kirchliche Einrichtung ja ziemlich genau, was wir brauchen, wer passt und wer nicht. Wer nun von charismenorientierter Ehrenamtsentwicklung spricht, sollte sich nicht der Illusion hingeben, dass damit eine neue Formel vorläge, mit deren Hilfe Kirche in ihrem bestehenden Modus gerettet werden könnte. Der Wille zu einer charismenorientierten Ehrenamtsförderung beinhaltet das Ja zu einer Kirchenentwicklung, deren Ergebnis nicht vorher bestimmbar ist. „Charisma“ und „Ehrenamt“ sind zwei Signaturen für diese Ergebnisoffenheit. Ehrenamt ist das nicht durch Tarifbestimmungen und Bezahlung zu ordnende freie Potenzial der Kirche. Charismen wiederum sind unverfügbare Gnadengabe des Heiligen Geistes, die dieser verteilt, „wie er will“ (1 Kor12,11).

2. Charisma ist Gabe und Aufgabe

Auf allen kirchlichen Ebenen wird derzeit ein „Paradigmenwechsel von der Aufgabenorientierung zur Charismenorientierung“ proklamiert. Was damit gemeint ist, scheint allgemein klar zu sein. Allerdings wirft der Slogan einige Fragen auf, die der Verständigung bedürfen:

- *Bedeutet Charismenorientierung: Jetzt macht jeder, was er will?*

Unter Charismen verstehen wir mit Paulus die Gnadengaben, die der Heilige Geist über alle ausgießt (1 Kor 12,11). Insofern kann jede und jeder Getaufte davon ausgehen, dass sie und er mit einer besonderen Gabe ausgestattet sind. Jede Begabung beinhaltet Kompetenz im doppelten Sinne, nämlich eine bestimmte Befähigung sowie die Ermächtigung, diese einzusetzen. Darüber hinaus macht Paulus deutlich, dass der Geist seine Gaben schenkt, damit sie im Dienst der Gemeinschaft zur Wirkung kommen (1 Kor 12,7). In ihrer Verschiedenheit und Unvergleichlichkeit haben alle Charismen als gemeinsame Quelle den einen Geist, den einen Herrn und den einen Gott, und erst zusammen ergeben sie ein Ganzes. (1 Kor 12,4-6). Den Gedanken der Vielfalt und der Verteilung der Gaben auf alle Getauften unterstreicht die Rede des II. Vatikanums vom gemeinsamen Priestertum aller Glaubenden, das genau-

so wie das Weihepriestertum auf je besondere Weise am Priestertum Christi teilnimmt (LG 10). Wenn also jedes Charisma seine eigene geistgeschenkte Wirkung zum Nutzen aller hat, ist die Frage nach der Scheidung der Geister und der Autorisierung zum Handeln offenbar deutlich schwieriger zu beantworten als es in einer hierarchisch durchstrukturierten Organisation bisher üblich war. Eine Verhinderung oder gar Unterdrückung von Charismen käme im paulinischen Sinne einer Versündigung am Heiligen Geist gleich. Die Frage, ob nun jeder machen solle, was er will, ist allerdings falsch gestellt. Denn wenn Charismen nur im Dienste der Gemeinschaft ihre Wirkung entfalten, haben wir ein deutliches Kriterium, nach welchem die Geister unterschieden werden können. Richtig verstanden gibt es zu jeder Gabe eine Aufgabe. Berufung zum Christsein bedeutet dann auch für jeden Einzelnen, das eigene Charisma zu entdecken und verantwortlich in den Dienst der Gemeinschaft zu stellen.

Gibt es einen kirchenamtlichen Charismenkatalog? Woran Charismen erkannt werden können und wer darüber bestimmt, was als Charisma gelten darf, muss im Kontext eines Richtungswechsels von einer aufgaben- zu einer charismenorientierten Kirche neu untersucht werden. Denn Charismenorientierung geht ja nicht in erster Linie von einer Zuweisung von Aufgaben durch Autoritäten aus, sondern von Entdeckungsprozessen und einer organischen Einfügung vorhandener Begabungen in den vielgliedrigen Leib Christi. Die Frage nach Charismen, die zum Aufbau des Reiches Gottes beitragen, muss einerseits die konkrete Person mit Ihren Fähigkeiten und Talenten in den Blick nehmen. Ganz grundsätzlich sollte aber auch eine Auseinandersetzung darüber geführt werden, mit welchen Charismen wir rechnen, bzw. ob bestimmte handlungsleitende Interessen nicht vielleicht den Blick auf manche Geistesgaben verstellen, die dadurch unentdeckt bleiben. Wir sollten nicht davon ausgehen, dass Paulus eine abgeschlossene Zusammenstellung von Charismen und Diensten vorgelegt hat (1 Kor 12,8-10, Röm 12,6-8). Immerhin lassen diese Auflistungen ein weites Verständnis zu, welches eine Aktualisierung in die jeweiligen zeitlichen Kontexte erlaubt. Paulus selbst gibt das entscheidende Kriterium vor, indem er in 1 Kor 13 auf die Liebe als das unabdingbare Vorzeichen jeglicher Begabung verweist. Im Blick auf den oben vorgestellten Tobias darf man also durchaus behaupten, dass es sich tatsächlich um ein Charisma handelt, welches er in die Firmvorbereitung einbringt.

Bekommen wir durch Charismenorientierung die vorhandenen „Löcher“ wieder gestopft? Eindeutig nein! Charismenorientierte Ehrenamtsentwicklung geht weiter als die Mitmachpastoral der siebziger Jahre, als die Plätze, die besetzt werden durften, noch mehr oder weniger klar definiert waren. Dennoch war jene Zeit prägend für die Selbstwahrnehmung der Kirchenmitglieder als mündige Subjekte des Glaubens. Es geht heute darum, tiefer zu durchdringen, was das Konzil erkannt und initiiert hat. In den „fetten Jahren“, die jetzt erst allmählich enden, war die deutsche Kirche geprägt von einem sicherheitsbetonten und an Behördenstrukturen orientierten Versorgungsdenken. Die diesem Denken zugrunde liegende Annahme von Flächendeckung und Vollständigkeit in der Seelsorge setzte bisher den Maßstab, nach dem die „Löcher“ identifiziert werden, welche gestopft werden sollen. In erster Linie führt ein solches pastorales Versorgungsdenken jedoch lediglich zum Selbsterhalt von kirchlichen Eigenstrukturen. Wenn wir den Auftrag von Gaudium et spes 1 ernst nehmen, ist die Zahl der „Löcher“ tatsächlich immer unendlich viel größer als die Beiträge, die die Kirche und ihre Glieder leisten können. Es ist zu vermuten, dass eine charismenorientierte Ehrenamtsentwicklung nicht unbedingt die Löcher stopft, die wir jetzt sehen, sondern neue Löcher sichtbar macht, vor denen wir bislang die Augen verschlossen haben. Insofern schaffen Charismen den Leib immer neu statt lediglich „einverleibt“

zu werden¹. Im Hinblick auf das Ideal der Flächendeckung könnte das dazu führen, dass Kirche in der „Fläche“ eine Präsenz entwickelt, die sie bisher gar nicht hatte.

Ob die Bewegung von der Aufgabenorientierung hin zur Charismenorientierung schon als neues Paradigma bezeichnet werden sollte, darf mit Recht hinterfragt werden. Von Anfang an bilden Gaben und Aufgaben ein Tandem, denn nur wo beides zusammenkommt, wird Kirche wirksam und überzeugend. Dort wo Aufgaben mit mangelnder Begabung erfüllt werden, kann wenig wachsen. Charismenorientierte Ehrenamtsentwicklung bedeutet in diesem Zusammenhang einen Perspektivenwechsel, der das begabte Subjekt stärker in den Blick nimmt und versucht, Möglichkeiten der Entfaltung zum Wohle der Gemeinschaft zu schaffen.

3. Charismenorientierte Ehrenamtsentwicklung ist Kirchenentwicklung

Wenn im Kontext der Ehrenamtsentwicklung überhaupt von einem Paradigmenwechsel gesprochen werden kann, dann trifft dies vor allem auf ein verändertes Kirchenverständnis zu. Die Subjekt- und Charismenorientierung wird in ihrer Konsequenz Kirche zu einem höchst dynamischen Organismus transformieren, der nicht zu vergleichen ist mit der bisherigen Organisation, die sich selbst grundsätzlich deduktiv und mit abgeschlossenen Definitionen erklärt. Zwar ist sich die Kirche ihrer Vorläufigkeit, ihrer Pilgerschaft und ihrer ständigen Reformbedürftigkeit reflexiv von Anfang an bewusst, auch ist es kein Geheimnis, dass die gelebte Praxis schon immer Einfluss auf die Selbstwahrnehmung der Kirche hatte, jedoch wurde die Wahrheitsfindung stets dem Denken zugeschrieben, nicht aber dem Handeln². Charismenorientierung jedoch ist gerade auf ein hohes Maß an Experiment und Ergebnisoffenheit angewiesen. Hier erweist sich der von Rolf Zerfaß bereits in den siebziger Jahren des vergangenen Jahrhunderts entwickelte handlungswissenschaftliche Regelkreis von „Sehen – Urteilen – Handeln – neu Sehen“ als sehr aktuelle pastoraltheologische Grundlage³.

Es sind vor allem zwei Kennzeichen einer charismenorientierten Ehrenamtsentwicklung, die den Weg von einem eher „geschlossenen“ zu einem eher „offenen“ System markieren:

1. *Eine charismenorientierte Kirche überschreitet vorgegebene Muster.* Wenn die Prämisse gilt, dass jeder Getaufte (und darüber hinaus jeder Mensch) Gaben besitzt, die dem Reich Gottes förderlich sind, und wenn gleichzeitig davon ausgegangen werden kann, dass bei vielen Menschen die „Passung“ zwischen angebotener Aufgabe und persönlicher Gabe nicht stimmt, dann muss der Blick für deren Wirkungsmöglichkeiten über bestehende Muster hinausgehen. Solche bestehenden Muster sind z.B. die Lücken im laufenden Betrieb, das Kirchenjahr oder auch die klassischen Orte, an denen Kirche sich bislang zeigt. Diese Entwicklung hat schon begonnen, wenn z.B. lebensbezogene Situationen heute mehr als die Stationen des Kirchenjahrs zum Ort der Glaubenskommunikation und der liturgischen Feier geworden sind oder wenn christliche Gesinnung sich in einem Engagement für Flüchtlinge verwirklicht, zusammen mit anderen „Menschen guten Willens“. In beiden Fällen werden „Freude und Hoffnung, Trauer und Angst“ der Menschen geteilt und Gottes Zuwendung zum Menschen zum Ausdruck gebracht. Eine intensive Zusammenarbeit mit Menschen wie Tobias aus dem Eingangsbeispiel verspricht neue Perspektiven,

¹ Vgl. Jörg SEIP, Die Ordnung der Charismen, in: Anzeiger für die Seelsorge 6 (2014), 20-23.

² Vgl. dazu die Ausführungen von M. SELLMANN über den amerikanischen Pragmatismus in: Matthias SELLMANN, Katholische Kirche in den USA. Freiburg 2011, 36 ff.

³ Vgl. Rolf ZERFASS, Praktische Theologie als Handlungswissenschaft, in: Theologische Revue 69 (1973), 90-98.

sowohl für die kirchlich Identifizierten wie auch für diejenigen, mit denen sie in Berührung kommen.

2. Charismenorientierung ist aufmerksam für das Wirken des Heiligen Geistes. Dort wo Kirche auf die Begabungen der Menschen schaut, öffnet sie neue Räume für Gottes Wirken, das die Fassungskraft ihrer selbst geschaffenen Strukturen übersteigt. Die Öffnung für das scheinbar „Unpassende“ hat der Kirche in der Vergangenheit immer wieder neues Leben eingehaucht. Ein anschauliches Beispiel dafür ist die Geschichte mancher Ordensgründungen und Aufbruchsbewegungen, die vom bestehenden System zuerst oft als herausfordernd und nicht selten als bedrohlich erlebt worden sind.

Bei aller Anstrengung für eine Entwicklung der Charismen und des Ehrenamts in der Kirche dürfen Geber und Empfänger nicht verwechselt werden. Letztlich ist es immer Gott, der seiner Kirche den Weg weist. Unser Beitrag besteht vor allem darin, aufmerksam zu werden und das Wirken des Heiligen Geistes nicht unnötig zu behindern. Deshalb ist es unzulässig, eine charismenorientierte Ehrenamtsentwicklung als neue Strategie der Rekrutierung zu installieren. Es geht nicht um eine neue „Sozialtechnik“ zur Mitarbeitergewinnung, sondern um eine veränderte Haltung gegenüber der Würde und Geistbegabtheit der Kinder Gottes.

Eine derart entwicklungs-offene Kirche ist nicht zum Nulltarif zu haben. Sie erfordert Mut zum Risiko oder – spirituell ausgedrückt – Gottvertrauen. Eine solche Kirche muss großzügig sein im Eröffnen von Möglichkeiten, damit Charismen nicht verborgen bleiben. Sie muss pragmatisch sein im Ausprobieren neuer Wege, damit Entdeckungsprozesse geschehen können. Und sie muss demütig sein gegenüber Gott und den Menschen, damit der Selbsterhalt der Kirche nicht mit dem Reich Gottes verwechselt wird.

4. Konsequenzen für hauptamtliche Rollen

Charismen sind geschenkte Gaben, die weder durch Ausbildung und Dienstvertrag noch durch Beauftragung oder Weihe gewährleistet sind. Insofern greift die Rede von einer charismenorientierten Ehrenamtsentwicklung zu kurz, wenn sie nicht zugleich auch eine neue Perspektive auf die Hauptamtlichkeit eröffnet. Im Zueinander von Priestern und Laien sowie haupt- und ehrenamtlich Tätigen in der Kirche liegt die größte Herausforderung einer charismenorientierten Kirche.

Die Annahme, dass hauptamtliche Tätigkeit in der Kirche einen Charismenmehrwert schaffe, ist durch nichts belegt. Während eine aufgabenorientierte Sichtweise stärker an Zuständigkeitskompetenzen interessiert ist (wer darf was?), setzt sich die charismenorientierte Perspektive mit Fähigkeitskompetenzen auseinander (wer kann was?). Dadurch gerät die Spannung zwischen Befähigung und Beauftragung in den Blickpunkt. Diese ist nicht wirklich neu, denn zu allen Zeiten gab es in der Kirche ein Akzeptanzproblem, wenn Beauftragte ihrer Aufgabe nicht gewachsen waren oder aus anderen Gründen nicht nachkamen. Allerdings konnte eine „alternativlose“ Kirche diese Spannung besser ignorieren, wohingegen in einer pluralen Gesellschaft massive Verluste drohen, wenn hauptamtliche Funktionsträger das für die zugewiesene Aufgabe notwendige Charisma nicht erkennen lassen.

Eine charismenorientierte Kirche muss sogar noch einen Schritt weiter gehen. Wenn Charismen die entscheidenden Faktoren für den Aufbau des Leibes Christi sind, dann ist konsequent zu fragen, ob es für die verschiedenen Aufgaben wichtiger ist, dass eine Begabung vorliegt oder ein hauptamtliches Dienstverhältnis. Anders gefragt: Welche Aufgaben sind wirklich zwingend an das Hauptamt gebunden? Genau diese Auseinandersetzung wird in der Praxis einer Charismenorientierung wach-

sen. Zu ihrer Bewältigung bedarf es einer Verständigungskultur, die nicht von Bevormundung, Konfliktvermeidung oder Einheitlichkeitsdenken geprägt ist.

Welche Rolle verlangt eine charismenorientierte Kirche aber von ihren hauptamtlich Bediensteten? Sind sie die Charismenentdecker? Und wenn ja, welches Charisma ist es, das ein Charismenentdecker braucht, vor allem angesichts der Tatsache, dass Charismen von ihrem Wesen her „unverfügbar-nomadisch“ sind?⁴ Und: Müsste in einem mündigen Gottesvolk nicht Jede und Jeder grundsätzlich zum Charismenentdecker taugen? Letztlich geht es doch darum, durch Resonanz das Göttliche in mir und im Anderen zu entdecken. So waren im Eingangsbeispiel die Firmlinge in gleicher Weise Resonanzgeber für Tobias, der ohne diese Resonanz vermutlich nicht zur Mitarbeit angesprochen und motiviert worden wäre.

Vielleicht lässt sich die Aufgabe der Hauptamtlichen so beschreiben: Sie sind verantwortlich für die Gewährleistung von guten Entwicklungsbedingungen im Sinne einer Kirche, die „Zeichen und Werkzeug für die innigste Vereinigung mit Gott wie für die Einheit der ganzen Menschheit“ (LG 1) sein soll. Diesen Auftrag kann jede und jeder Hauptamtliche unter den Bedingungen seiner und ihrer je eigenen Zuständigkeits- und Fähigkeitskompetenz erfüllen. Entscheidende Grundkomponenten des hauptamtlichen Auftrags könnten sein (stichwortartig):

- Ermöglichen statt erlauben,
- Räume schaffen, Räume entdecken, Räume anbieten, in denen Charismen entdeckt werden können,
- zum Experiment ermutigen,
- Milieuerengungen weiten,
- Anwaltschaft für Ausgegrenzte und deren Beteiligung übernehmen,
- Kooperationen öffnen mit Menschen guten Willens außerhalb der Kirche,
- subsidiär Unterstützung leisten,
- kollegial beraten und vernetzen,
- Entwicklung und Fortbildung von Personen fördern,
- Kriterienfindung zum Seelsorge- und Kirchenverständnis moderieren,
- Glaubenskommunikation initiieren,
- geistlich begleiten,
- Organisationskultur prägen (Anerkennungs-, Konflikt-, Abschiedskultur).

Kirchenentwicklung – und als deren Konsequenz die Ehrenamtsentwicklung – ist die wichtigste Aufgabe der Getauften im hauptamtlichen Dienst. Mehr denn je wäre zu prüfen, welche Aufgaben und Plätze zwingend von Hauptamtlichen besetzt werden müssen. Und auch im Umgang Ehrenamtlicher untereinander muss mit dem Thema Macht und Herrschaft kritisch umgegangen werden. Für das Leitungshandeln – egal ob priesterlich, haupt- oder ehrenamtlich ausgeübt – sollten die Grundsätze der „Dienenden Führung“ (Servant Leadership) gelten, „die den Nutzen des Geführten über das Selbstinteresse des Führenden stellt. Dienende Führung fördert die Wertschätzung und die Entwicklung des Geführten, den Aufbau einer Gemeinschaft, die Praxis der Authentizität und die Teilung der Macht und des Status für das gemeinsame Wohl jedes Einzelnen, der ganzen Organisation und derjenigen, denen die Organisation dient.“⁵

Es bleibt zu wünschen, dass die kirchlichen Verantwortungsebenen die mit einer Charismenorientierung untrennbar verbundenen Konsequenzen im Blick haben und sich auf den notwendigen Kirchenentwicklungsprozess einlassen werden.

⁴ Vgl. SEIP, 22.

⁵ Friedemann W. NERDINGER u.a., Arbeits- und Organisationspsychologie, 3. Aufl., Berlin 2014, 617.

Michaela Tholl,
Referentin, Arbeitsbereich Ehrenamtsentwicklung, Bischöfliches Generalvikariat, Trier

Hinweis: Beitrag ist dem Buch „Hoffnungsträger, nicht Lückenbüßer – Ehrenamtliche in der Kirche, HG. Gabriele Denner, Schwabenverlag 2014 entnommen und urheberrechtlich geschützt.