

## **Die Torheit des Kreuzes und die Weisheit der Personalentwicklung. Acht Thesen\***

- 1. Die Formulierung unseres Themas ist zugespitzt, wenn nicht gar provokant. Mit ihrem gezielten Rückverweis auf das biblische Zeugnis will sie uns daran erinnern dass wir - sofern wir dem Schriftprinzip unserer Kirche treu bleiben - unser Nachdenken über Gestalt und Funktion kirchlicher Dienste an der Heiligen Schrift zu orientieren haben.**

Ob diese Erinnerung als solche schon für die heutige Kirche provozierend wirkt, will ich dahingestellt sein lassen. Provozierend ist auf alle Fälle der zentrale Inhalt dieses Schriftzeugnisses aus dem Ersten Korintherbrief.

Paulus nimmt in ihm nämlich eine **grundsätzliche Ortsbestimmung** für seinen Dienst als Apostel Jesu Christi gegenüber den ihm begegnenden religiösen und weltanschaulichen Erwartungen vor: „Die Juden fragen nach Zeichen“ - also nach eindrucksvollen Erweisen göttlicher Macht - , „die Griechen suchen nach Weisheit“ - also nach Angeboten von philosophischen-weltanschaulichen Regeln und Programmen, die der Sinngebung der persönlichen Existenz dienen „wir aber verkündigen Christus als den Gekreuzigten, den Juden ein Anstoß den Heiden eine Torheit“ (1Kor 1,22). Die Macht in deren Dienst sich Paulus gestellt weiß, ist das Evangelium, und dieses Evangelium ist für ihn **das Wort vom Kreuz** und das heißt: die Botschaft davon, dass Gott in der Geschichte des nach menschlichen Maßstäben gescheiterten, gegenüber allen Erwartungen von Macht und Durchsetzungskraft querständigen Jesus von Nazaret die einzige Möglichkeit von Heil und Rettung für alle Menschen geschaffen habe. Mit diesem Auftrag, das Wort vom Kreuz zu verkündigen, wagt es Paulus, sich den Erwartungen der Mehrheit seiner Zeitgenossen entgegenzustellen. Dass dieses Angebot auf dem religiösen Markt nur geringe Erfolgchancen hat, nimmt er dabei in Kauf.

Unsere Themaformulierung will nicht nur an das von Paulus damals Gesagte erinnern. Sie wagt darüber hinaus dessen Aktualisierung. Indem sie es mit dem Stichwort „Personalentwicklung“ verbindet, einem Schlüsselwort des Konzepts kirchlichen „Controllings“, will sie als - zugegebenermaßen provozierende - Frage verstanden werden: In welchem Verhältnis steht dieses Konzept für die Gestaltung gemeindeleitender Dienste zu jenem Wort vom Kreuz, das nach Paulus die alleinige Norm für den kirchlichen Verkündigungsauftrag setzt und dessen Inhalt bestimmt? Ist es mit ihm vereinbar - oder steht es auf der Seite jener von Paulus zurückgewiesenen Weisheit? Zumindest sehen wir hier eine Spannung, die uns nachdenklich macht und die der theologischen Reflexion dringend bedarf.

2. **Das vorliegende Konzept für die Gestaltung gemeindeführender Dienste bedient sich einer Terminologie, die aus dem modernen Wirtschaftsleben übernommen ist. Es besteht Gefahr, dass diese Terminologie ein Denkmuster in die Kirche transportiert, das deren Wesen und Auftrag nicht angemessen ist.**

Meine kritischen Fragen gelten zunächst dem Wort **Personalentwicklung**. In wie weit ist seine Anwendung auf den Bereich der gemeindeführenden Dienste theologisch vertretbar? Ich will hier nicht missverstanden werden, als meinte ich, wir Heutigen könnten von diesem Bereich ausschließlich in biblisch-neutestamentlicher Sprache und in der durch Paulus approbierten Terminologie reden. Einer veränderten Situation wird man nur mit einer Begrifflichkeit gerecht werden können, die geeignet ist, die verschiedenen Aspekte dieser Situation zur Sprache zu bringen. Und verändert hat sich die Situation der gemeindeführenden Dienste seit den Tagen des Paulus allemal - wobei das Tempo der Veränderungen sich in der letzten Generation rapide beschleunigt hat.

Wir können den Dienst der Gemeindeführung heute hinsichtlich seiner empirischen Gestalt nicht mehr **nur** als Dienst der Verkündigung des Evangeliums vom Gekreuzigten beschreiben. Zu viel anderes hat sich an ihm angelagert, als dass das noch möglich wäre. Pfarrer/Pfarrerinnen sind eingebunden in die Großorganisation Kirche. Sie haben in ihr eine Fülle von organisatorischen und administrativen Aufgaben zu erfüllen. Sie sind in der Regel verantwortlich für einen Kreis gemeindlicher Mitarbeiter und haben dabei die Funktion dienstlicher Vorgesetzter wahrzunehmen. Immerhin sind die Kirchen in Deutschland mit über einer halben Million Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen einer der größten Arbeitgeber! Kooperationsbereitschaft und Führungsqualitäten gehören deshalb heute zu den unerlässlichen Qualifikationsmerkmalen von Pfarrerinnen und Pfarrern. Der Betrieb muss laufen und wenn die Kirchenleitungen darüber nachdenken, wie er am Laufen gehalten werden kann, so ist das nur allzu verständlich.

Allein die Terminologie, in der unsere Kirchenleitung die Ergebnisse solchen Nachdenkens präsentiert, bedarf der kritischen Überprüfung. Terminologien sind nicht neutral. Sie sind vielmehr Vehikel für bestimmte Denkmuster. Welches Denkmuster hier gewählt worden ist, das verrät bereits der Begriff „Personalentwicklung“. Hier geht es ja keineswegs, wie der solcher Terminologie Ungewohnte vielleicht zunächst vermuten möchte, um Planungen hinsichtlich der Anzahl der in Zukunft vorhandenen Pfarrstellen und deren Besetzbarkeit. Es geht vielmehr um die **Entwicklungsperspektiven der bereits in der Kirche Mitarbeitenden**. Genauer gesagt, geht es darum, „den Dienst des bzw. der Mitarbeitenden effektiver zu gestalten“. Diesem Ziel sollen die vorgesehenen Mitarbeitendenjahresgespräche dienen. In ihnen soll nämlich „das Leitungs- und Lernpotential von Mitarbeitenden“ erkannt, erhalten „und in Abstimmung mit den Zielen und Aufgaben unserer gesamten Landeskirche verwendungs- und entwicklungsbezogen“ gefördert werden.

Das logische Subjekt dieser formal an ein passivum divinum erinnernden Aussagen ist die Kirchenleitung. Das verdient festgehalten zu werden. Die

Kirchenleitung ist es, die den systematisch gestalteten Prozess der Personalentwicklung als „Führungsinstrument“ einsetzt. Das Ziel auf das hin sie mit diesem Instrument führen will, ist die „berufliche Entwicklung im Zusammenhang der Ziele und Anforderungen der Landeskirche.“

Kurz gesagt: **Personalentwicklung ist eine Entwicklung der Mitarbeiter darauf hin, dass sie den von der Kirchenleitung gesetzten Normen für Gestalt und Handeln der Landeskirche möglichst lückenlos entsprechen.** Die Kirchenleitung beabsichtigt, sich Mitarbeitende heranzuziehen, die sich als ihre Vollzugsorgane verstehen. Ganz so, wie jeder Großbetrieb von seinem Personal selbstverständlich erwartet, dass es gemäß der von Konzernspitze entwickelten Markt- und Verkaufsstrategie handelt.

Diese Analogie lässt sich noch weiter verfolgen. So erwartet die Kirchenleitung von ihren Mitarbeitenden, dass sie durch ihre Tätigkeit „ein einladendes und erkennbares Bild der Evangelisch-Lutherischen Kirche in Bayern“ schaffen. „Ihr Engagement, ihre Kompetenz und ihre Glaubwürdigkeit prägen die Gestalt der sichtbaren Kirche“. Und mit dieser sichtbaren Kirche ist offensichtlich wiederum die Evangelisch-lutherische Kirche in Bayern gemeint. Streit und Auseinandersetzungen soll es unter deren Mitarbeitenden nicht geben, denn das könnte ihr Bild in der Öffentlichkeit beeinträchtigen. „Einladend“ und „erkennbar“ ist das Bild der Kirche nur, wenn es durch Einheitlichkeit und Harmonie bestimmt ist. Nur so - meint die Kirchenleitung - kann sich die Kirche heute im Konkurrenzkampf mit anderen sinnstiftenden Kräften und Organisationen in der Öffentlichkeit behaupten. Schließlich gilt das ja auch für jeden Großkonzern. Er hat nur dann für seine Produkt eine Marktchance, wenn er sich der Öffentlichkeit einladend und mit einer einheitlichen Firmenphilosophie präsentiert.

Die Terminologie, die uns hier begegnet ist also alles andere als neutral. Wenn die Kirche sich ihrer bedient so gibt das Anlass zu dem Verdacht, dass sie sich ein Denkschema, das aus der Welt der modernen Wirtschaft stammt, zu eigen gemacht hat.

3. **Das hier zu Grunde liegende Denkschema setzt eine organisatorische Gliederung der Kirche von oben nach unten voraus. Damit steht es in Widerspruch sowohl zum biblisch-neutestamentlichen, wie auch zum reformatorischen Kirchenverständnis.**

Diese Orientierung von oben kommt bereits im ersten Teil des Begriffs **Personalentwicklung** zum Ausdruck. Hier ist nämlich von „Personal“ die Rede. Pfarrer und Pfarrerinnen sowie alle übrigen kirchlichen Mitarbeiter werden hier als **Personal** der Landeskirche bezeichnet, so, als sei dies ganz selbstverständlich. Und die Landeskirche erscheint als der Arbeitgeber, vor allem aber als die vorgesetzte Instanz, die für die **Entwicklung** ihres Personals zuständig ist. Sie allein ist es, die - vertreten durch Organe der mittleren Leitungsebene - den Pfarrerinnen und Pfarrern in den Mitarbeitendenjahresgesprächen bewertend fordernd und anweisend gegenüber tritt. Von einer aktiven Beteiligung der Gemeinden - etwa durch den Kirchenvorstand oder von diesem Beauftragte - ist mit keinem Wort die Rede.

Aber auch sonst kommt sie als eigenständige Größe kaum vor. Sie ist abgedrängt in die Rolle des Rezipienten, des bloßen Objektes des Wirkens des Pfarrers/der Pfarrerin. Ob durch dieses Wirken durch Wort und Sakrament lebendige Gemeinde entsteht, danach wird nicht gefragt. Beurteilt wird dieses Wirken vielmehr fast ausschließlich danach, ob es der von der Kirchenleitung gesetzten Norm konform geht und von da her geeignet ist, das einheitliche Bild der Landeskirche auf der untersten Ebene effektiv zu vermitteln.

Ganz oben in diesem Modell steht also die Kirchenleitung. Sie hat die Aufsicht über das „Personal“ und gibt diesem - vermittelt durch die Führungskräfte der „mittleren Ebene“ - die Handlungsrichtlinien vor. Ganz unten steht die Gemeinde.

Man kann dieses Modell mit einem gewissen Recht als „hierarchisch“ bezeichnen, und auf formale Entsprechungen im katholischen Bereich verweisen. Doch man würde ihm damit nicht ganz gerecht. „Hierarchie“ meint nämlich dem ursprünglichen Wortsinn nach eine „heilige“ Ordnung, eine Ordnung also, die den Anspruch erhebt theologisch begründet zu sein. Die Ämterabstufung der römisch-katholischen Kirche nimmt immerhin für sich eine solche theologische Begründung in Anspruch - so kritikwürdig sie uns auch in manchen Details erscheinen mag: Ich verweise hier nur auf die verschiedenen Weihestufen und die hervorgehobene Stellung des Bischofsamtes. Das evangelische Modell, um das es uns hier geht, hat jedoch keine erkennbare theologische Basis. Es hat den Anschein, als sei es aus dem ökonomischen Bereich übernommen. **Es ist kein katholisierendes, sondern ein „ökonomisierendes“ Modell.** Seine zentrale Rechtfertigung bezieht es nämlich aus dem Bereich der Wirtschaft: Es ist seine Effizienz, die es attraktiv zu machen verspricht.

In alledem erweist sich wieder einmal das notorische Desinteresse der lutherischen Theologie an Gestalt und Wesen der Kirche. Es hat in der Vergangenheit dazu geführt, dass man Modelle für Leitung und Aufbau der sichtbaren Kirche mehr oder weniger sorglos aus anderen Bereichen übernahm. So war jahrhundertlang das Paradigma der staatlichen Organisation für die lutherischen Kirchen maßgeblich mit der Folge, dass die Kirche Züge einer obrigkeitlichen Behörde annahm. Das Pfarramt kam so im allgemeinen Kirchenbewusstsein unmittelbar neben dem Postamt und dem Finanzamt zu stehen.

Dass dieses Paradigma ausgedient hat, hat sich inzwischen herumgesprochen - und wohl auch, dass es viel geistlichen Schaden angerichtet hat. Aber haben wir daraus nichts gelernt? Sind wir nicht vielmehr dabei die Fehler der Vergangenheit zu wiederholen? Genügt es, dass die Kirche einen bloßen Paradigmenwechsel vornimmt und sich nunmehr dem sich durch seine Effizienz empfehlenden ökonomischen Modell ausliefert? Wäre es nicht vielmehr ihrer Sache - nämlich dem Evangelium – gemäß, wenn sie nach Modellen Ausschau halten würde, die an Inhalt und Wirkungsweise des Evangeliums orientiert wären?

4. **Aufgabe der Kirche wäre es nach Modellen Ausschau zu halten die an Inhalt und Wirkungsweise des Evangeliums orientiert wären.**

Maßgebliche Hinweise auf solche Modelle finden sich vor allem bei Paulus. Immer wieder hat er über Wesen und Inhalt seines apostolischen Dienstes nachgedacht, und er hat damit das Denkmuster gesetzt, aus dem die Kirche seit der Zeit ihrer Anfängen immer wieder Impulse für die Gestaltung ihres gemeindeleitenden Dienstes empfangen hat. Paulus verstand diesen Dienst als eine **Funktion des Evangeliums**. Leitendes Bild dafür ist ihm Jes 52,7: Er weiß sich als der Bote, als der **euangelizomenos**, der dem heilvoll zu den Menschen kommenden Gott als Herold vorausleitet. Für ihn war das Evangelium von Jesus Christus lebendige Macht, die sich ihn erwählt hat, die ihn in Bewegung setzt, um durch ihn Glaubensgehorsam unter allen Völkern zu wirken. Es ist dies eine Denkstruktur, die ihren vielleicht eindrucksvollsten sprachlichen Niederschlag im Eröffnungssatz des Römerbriefs (Röm 1,1-7) gefunden hat: Das Evangelium Jesu Christi will durch den Apostel Glaubensgehorsam bei allen Menschen wirken, „unter denen **auch ihr** seid!“ So der Duktus dieses komplizierten Satzgefüges. Das Evangelium wirkt durch seinen Diener, den Apostel. Er ist demnach nichts weiter als das menschliche Vollzugsorgan des **auf die Entstehung und Erhaltung von Gemeinde gerichteten Gotteshandelns** im Evangelium. Diese Einsicht macht ihn nicht passiv; sie fordert ihn - im Gegenteil - heraus zum Einsatz aller seiner Kräfte.

Auch Paulus musste sich nach seiner **Qualifikation** fragen lassen (2.Kor 2,16). Gefragt haben ihn seine Gemeinden - so die Gemeinde in Korinth. Er beantwortet diese Frage aber gerade nicht damit, dass er auf seine persönlichen Fähigkeiten und Qualitäten hinwies. Vielmehr betont er: Gott selbst ist es, der ihn durch seine Berufung zum Evangelium qualifiziert hat! (2.Kor 3,5). Und er weiß genau: Eben darin unterscheidet er sich von all den vielen Zeitgenossen, die damals als wandernde Weisheitslehrer, Wundertäter und Philosophen unterwegs waren und sinnstiftende Angebote unter die Leute brachten: „Wir sind jedenfalls nicht wie die vielen anderen, die mit dem Wort Gottes ein Geschäft machen“ (2.Kor 2,17). Damit weist er das ökonomische Modell, das es zumindest ansatzweise damals schon gab, emphatisch zurück. Mag es für all die anderen passen - für ihn und alle anderen Boten des Evangeliums jedenfalls passt es nicht, denn: „Wir verkünden“ das Wort Gottes „aufrichtig und in Christus, von Gott her und vor Gott!“ (2.Kor 2,19). Paulus verfügt nicht über das Evangelium, für ihn ist es keine Ware, die er durch geschickte Verkaufspraktiken unter die Leute bringen müsste, sondern das Evangelium verfügt über ihn. Er ist Gesandter an Christi Statt, durch ihn macht Gott selbst den Menschen das Angebot der Versöhnung: „So sind wir nun Botschafter an Christi Statt, denn Gott ermahnt durch uns; so bitten wir nun an Christi Statt: Lasst euch versöhnen mit Gott!“ (2.Kor 5,20) Allein Gott und Christus ist er Verantwortung schuldig. Das Wissen davon gibt Paulus seine prinzipielle Freiheit und Unabhängigkeit.

5. **Ist das Evangelium das Woher des Dienstes des Apostels, so ist die Gemeinde dessen Woraufhin. Für diesen Dienst ist die Ausrichtung auf die Gemeinde von schlechthin konstitutiver Bedeutung.**

Er ist gleichsam eingezeichnet in die Bewegung des Evangeliums, die hinzielt auf die Entstehung von **ekklesia**, und das heißt, nach der ursprünglichen Bedeutung dieses Begriffes, auf die Entstehung von örtlichen Versammlungen des endzeitlichen Gottesvolkes.

**Ekklesia**, Kirche, ist für Paulus zu aller erst eine konkrete Gemeinschaft von Menschen, die ihre Struktur durch den im Evangelium gegenwärtigen gekreuzigten und erhöhten Christus erhält. In ihrer Existenz wird - freilich nur zeichenhaft und vorläufig - die verändernde und erneuernde Kraft des Evangeliums sichtbar und erkennbar (1.Kor 10,17). Der Apostel bringt das Evangelium so zur Geltung, dass dadurch **ekklesia**, also Kirche, entsteht. Im Zentrum seines Dienstes am Evangelium steht dabei zunächst die Glaubensschaffende Verkündigung des Evangeliums.

Dieser Dienst am Evangelium erschöpft sich nicht in der Wortverkündigung. Zu ihm gehört auch - nicht minder zentral - die Gestaltung der gottesdienstlichen Versammlung um den Tisch des Herrn sowie die Sorge dafür, dass sich aus dem gottesdienstlichen Geschehen konkrete Folgerungen für das Zusammenleben der Glaubenden ergeben. So hat Paulus für die innere Ordnung der Gemeinden Vorkehrungen getroffen (1.Kor 11,34). Auch das war für ihn ein selbstverständlicher Teil seines Dienstes am Evangelium.

Nach alledem ist es nur konsequent, wenn Paulus nur ein einziges Kriterium für die Bewertung seines Wirkens gelten lässt, nämlich die Existenz von Gemeinden. In diesem Sinn nennt er die korinthische Gemeinde seinen „Empfehlungsbrief“ dessen Autor niemand anders als der im Evangelium wirkende Christus ist: „Unser Empfehlungsbrief seid **ihr**, der in unseren Herzen eingeschrieben ist, der von allen Menschen erkannt und gelesen wird, weil ihr (stets) bekannt werdet als Brief Christi, der von uns besorgt wurde, der nicht mit Tinte aufgeschrieben wurde, sondern mit dem Geist des lebendigen Gottes...“ (2.Kor 3,2f).

Ich meine, es fällt nach alledem nicht schwer, sich vorzustellen, was Paulus wohl zu einem „Mitarbeitendengespräch“ sagen würde, in dem die kirchenamtlichen Vorgesetzten die Effizienz ihres „Personals“ beurteilen, ohne dabei dieses zentrale biblische Kriterium zu berücksichtigen, geschweige denn zu Grunde zu legen. Gelungene Kommunikation zwischen den Mitarbeitenden, effizienter Ablauf administrativer Vorgänge, öffentlichkeitswirksame Aktionen - dass das alles in einem solchen Gespräch seinen Ort haben kann, sei unbestritten. Müsste aber nicht vor dem allen danach gefragt werden, wie Pfarrer und Pfarrerinnen ihrem Auftrag nachgekommen sind, vom Evangelium her Gemeinde als Lebensraum in dem Christus Gestalt gewinnt, zu bauen? Und müsste nicht dabei die Gemeinde selbst als „Empfehlungsbrief“ des Pfarrers/der Pfarrerin ein entscheidendes Wort zu sagen haben?

6. **Nach alledem erscheint es nötig, das Personalentwicklungskonzept unserer Landeskirche hinsichtlich des ihm zu Grunde liegenden Verständnisses von Kirche kritisch zu hinterfragen.**

Zur Abwehr nahe liegender Missverständnisse sei dabei nochmals ausdrücklich gesagt: Wir können die urchristlichen Verhältnisse, die hinter den Paulinischen Aussagen stehen, nicht einfach in unsere Gegenwart übertragen. Natürlich haben wir zur Kenntnis zu nehmen, dass Kirche heute ein ungemein komplexes gesellschaftliches Gefüge ist und dass ihr Aufgaben zugewachsen sind, die nur mit beträchtlichem organisatorischen Aufwand und mit fachmännischem know-how zu bewältigen sind. Effizienz ist dabei gefragt, Arbeitstechniken müssen entwickelt und von denen, die im Dienst der Gemeindeleitung stehen, angeeignet werden. Dazu bedarf es der Hilfe. Vor allem aber bedarf es helfender, regelnder und koordinierender Instanzen. Die Pfarrer und Pfarrerinnen sind auf die Einbindung in übergreifende kirchlich-organisatorische Strukturen angewiesen, und gleiches gilt für die Gemeinden.

Es sind auch keineswegs nur technisch-organisatorische Belange, die die Existenz solcher Instanzen und Strukturen notwendig machen. Sie erweisen sich vielmehr auch vom Auftrag des Evangelium her als notwendig. Sie sorgen nämlich für die einmütige Darbietung des Evangeliums und repräsentieren die durch das Evangelium bewirkte Einheit des Gottesvolkes. Letzteres wusste übrigens bereits Paulus sehr genau, wie aus seiner - trotz aller Kritik und aller persönlicher Kontroversen - konstanten Loyalität gegenüber der Jerusalemer Urgemeinde ersichtlich ist. Trotzdem war Kirche für ihn konkret jeweils die örtliche Versammlung.

Genau an diesem Punkt - so hat es wenigstens den Anschein - setzt das landeskirchliche Personalentwicklungskonzept eine gegenüber den maßgeblichen biblischen Zeugnissen veränderte ekklesiologische Konzeption voraus. Die kirchliche Großorganisation - im konkreten Fall: die Evangelisch-Lutherische Kirche in Bayern - will sich nicht mehr als subsidiäre Kraft verstehen, die den als örtliche Versammlungen existierenden Kirche helfend koordinierend und regulierend zur Seite steht, sie nach außen hin vertritt und im Kontext der Ökumene für sie spricht. Sie tritt in dem Bewusstsein auf, die real existierende Kirche schlechthin zu sein. Sie gibt ihrem „Personal“ - also den Pfarrern und Pfarrerinnen - Anweisungen für den Vollzug ihrer Arbeit und sie „entwickelt“ dieses ihr „Personal“ so, dass es ihren Erwartungen lückenlos zu entsprechen vermag.

Zwei leitende Kriterien zeichnen sich dabei ab:

- Zum einen die Steigerung der Effizienz des Personals. Die wird offensichtlich daran gemessen, dass mit möglichst geringem Aufwand an Kraft und Mitteln eine möglichst große Wirkung erzielt wird.
- Zum anderen die Verpflichtung des Personals, nach außen hin ein einladendes positives Bild der kirchlichen Großorganisation zu vermitteln.

Weder das Evangelium - nach Paulus die tragende Kraft allen kirchlichen

Dienstes - noch die Gemeinde – nach Paulus das alleinige Ziel und Kriterium des Dienstes – spielen in diesem Personalentwicklungskonzept eine tragende Rolle. Von ihnen ist jedenfalls nirgends die Rede.

**7. Das Effizienzkriterium isoliert in das Zentrum pfarramtlicher Anforderungen zu rücken, ist theologisch schwer erträglich.**

Dies gilt auch angesichts des Umstandes, dass die Aufgaben und Bereiche gemeindlicher Arbeit vielschichtiger geworden sind. Um ihnen gerecht zu werden, ist es unerlässlich, dass Pfarrer/Pfarrerinnen effizientes Arbeiten lernen. Das Pfarramt ist in unserer Zeit keine biedermeierliche Idylle mehr - falls es die jemals gewesen sein sollte. Das wissen wir alle. Allzu leicht gerät uns dabei aber aus dem Blick, dass das Evangelium - die den gemeindlichen Dienst nach biblischem Zeugnis bestimmende Kraft - eben nichts anderes ist als das Wort vom Kreuz! Im Kreuz hat Gott scheinbar höchst ineffizient gehandelt, sich in Gegensatz gesetzt zu allen Strategien und Unternehmungen, die geradlinig auf Erfolg hin ausgerichtet sind. So ist die Geschichte des Evangeliums denn auch alles andere als eine Erfolgsgeschichte, sondern eine Geschichte der Misserfolge und des Scheiterns. Das Kreuz erweist sich als das schlechthin Querständige zu allen Erfolgserwartungen. Das Evangelium, dessen Inhalt das Kreuz ist, schickt seine Diener und Dienerinnen gerade dort hin, wo sie - nach menschlichem Urteil - chancenlos erscheinen, wo weder glatte Erfolge in Aussicht stehen, noch medienwirksamer Eindruck zu machen ist. **Diener und Dienerinnen des Evangeliums sein heißt, die Freiheit auch zu ineffizientem Handeln zu haben.**

Diese Freiheit sollten wir uns nicht nehmen lassen, so wahr es andererseits bleibt, dass es auch in der Kirche verboten sein sollte, organisatorische Ineffizienz - oder schlicht auch Faulheit - mit der Querständigkeit des Kreuzes zu entschuldigen. Um es mit einer aktualisierenden Paraphrase von 1.Kor 1,22 zu sagen: Wirtschaftsunternehmen suchen nach Effizienz, sie werben in der Öffentlichkeit um Zustimmung für ihre attraktiven Produkte, und sie entwickeln ein für die Vermarktung dieser Produkte kompetentes Personal. Wir aber, die Kirche Jesu Christi, verkündigen den gekreuzigten Christus, allen denen, die allein auf Effizienz, Marktwert und mediale Aufmerksamkeit starren, als Anstoß und als Torheit, den Berufenen aber als Gottes Kraft und Gottes Weisheit.

**8. Ein Konzept für den Dienst von Pfarrern und Pfarrerinnen, das an keiner Stelle erkennen lässt, dass hinter ihm eine grundsätzliche Reflexion über Wesen, Herkunft und Ziel des kirchlichen Amtes steht, ist in einer unerträglichen Weise defizitär.**

Ich möchte alles bisher Gesagte weder als Vorwurf, noch als Anklage verstanden wissen, sondern als Anzeige dieses Defizits. Von diesem Amt zu reden, ohne die Verkündigung des Evangeliums und den Bau der Gemeinde durch Wort und Sakrament auch nur am Rande zu erwähnen, sollte sich für die Leitung einer evangelischen Kirche verbieten.

Man mag mir entgegenhalten, die von mir kritisch analysierten kirchenamtlichen Aussagen seien ja gar nicht so grundsätzlich gemeint. In der Tat sind die meisten Formulierungen des Programms der Mitarbeitendenjahresgespräche so wachweich und schwebend gehalten, dass sie nur schwer fassbar sind. Und man mag weiter einwenden: das Zeugnis von Schrift und Bekenntnis werde bei alledem als selbstverständlich vorausgesetzt, und darum brauche deshalb in diesem Zusammenhang keine explizite Rolle zu spielen. Aber ehe die Zuständigen diese Kritik als bloßes Missverständnis beiseite wischen, sollten sie bedenken: [Missverständnisse in angeblichen Nebensachen stellen sich da ein, wo es an Eindeutigkeit in der Hauptsache fehlt.](#)

Deshalb unsere Forderung: Werdet bitte endlich eindeutig! Eindeutig sind Konzepte für den Dienst von Pfarrern und Pfarrern nur dann, wenn klar sichtbar wird, welches theologische Bild von Kirche, welches Verständnis von Wesen und Ziel hinter ihm steht. Weil das bislang nicht erkennbar ist, konnte es zu dem Verdacht kommen, die Urheber dieses Konzepts hätten sich ausschließlich durch Paradigmen aus dem ökonomischen Bereich inspirieren lassen. Wir bitten dringend, diesen Verdacht auszuräumen und damit zugleich etwas zu tun gegen das notorische Defizit an ekklesiologischer Reflexion in unserer Kirche. Werdet endlich eindeutig in eurem Reden über die Kirche und ihren Auftrag!

Wie könnten wir denn überhaupt sinnvoll über Personalentwicklung in der Kirche reden, ohne dass wir zu aller erst gründlich darüber nachgedacht hätten, wohin uns - die Kirche - das Wort vom Kreuz entwickeln will?

[\\*Das Referat wurde anlässlich des Studentages „Controlling in der Kirche“ der Initiative „Bündnis 2008“ am 15. Juni 2002 in Nürnberg gehalten.](#)