

115/2003

**Management und geistliche Kirchenleitung:
Eine notwendige und beziehungsvolle Unterscheidung**

von Prof. Dr. Volker Weymann,
Leiter des Theologischen Studienseminars
der VELKD in Pullach

ISSN 1617-0733

Januar 2003

Inhaltsverzeichnis

Management und geistliche Kirchenleitung: eine notwendige und beziehungsvolle Unterscheidung

von Volker Weymann

Zum Auftakt	2
A. Beobachtungen und Erwägungen im Feld unseres Themas	3
1. Zu Grundzügen des Management	3
2. Was besagt „geistlich“?	8
B. Wo Beziehung und Unterscheidung von Management und geistlicher Gemeindeleitung akut wird	11
1. Handeln und kreative Passivität	11
2. Zielorientierung und Grundlegung des Handelns	13
3. Effizienz und Wahrheit	15
4. Zeitmanagement und Geistesgegenwart	17
5. Macht und Vollmacht	18
6. Personalführung und Unterscheidung von Person und Werk	20
7. Förderung ehrenamtlicher Mitarbeit und Charismen	22
8. „Corporate Identity“ und Leib Christi	24
Und ein Akzent zum Schluss...	25

Zum Auftakt

Inwiefern hat es mit dem Auftrag und der Aufgabe der Kirche zu tun, dass uns beides beschäftigt: Fragen des kirchlichen Managements wie geistlicher Kirchenleitung – und somit die Beziehung zwischen beidem? Aufs erste kann man sich dies daran klarmachen, dass die Aufgabe der Kirche (mit einer Wendung Ernst Langes) in der „Kommunikation des Evangeliums“ besteht. Damit ist zweierlei zugleich angesprochen: einmal geht es um überraschende Wahrnehmung, vertiefte Erkenntnis, erhellendes Bezeugen des Evangeliums; ebenso freilich um Bedingungen und Gestaltung seiner Kommunikation. Diese beiden Dimensionen greifen notwendig ineinander, erfordern aber je nach dem unterschiedliche Aufmerksamkeit. So gibt es gute Gründe, im Blick auf Bedingungen und Gestaltung der Kommunikation des Evangeliums stärker handlungsorientiert anzusetzen – und zu fragen: wie lässt sich was besser machen? Zu den gestalterischen Aufgaben derer, die leitende Verantwortung tragen in einer Kirchengemeinde oder etwa in einem Kirchenkreis oder in einem anders gelagerten Verantwortungsbereich, gehören gewiss nicht nur, jedoch unausweichlich etwa folgende Aufgaben: Konzeptionen zu entwickeln und Ziele wie Wege zu deren Realisierung; ebenso Personalführung und Förderung von Initiative wie Kooperation; weiter Organisation von Arbeitsabläufen und Zeitplanung; und bei alledem haushälterischer Umgang mit Ressourcen und Frage nach dem Ertrag der Bemühungen. Dieses Bündel an Aufgaben kommt seit einiger Zeit auch in der Kirche nicht umsonst unter der Bezeichnung „Management“ in Betracht.

Denn die skizzierte Palette an Aufgaben findet in mancher Hinsicht Analogien in der Führung von Unternehmen, ob Wirtschafts-Betrieben oder Non-Profit-Organisationen, führt zu Management-Konzepten wie -Beratung und wird in der Betriebswirtschaftslehre thematisiert. Deshalb scheinen Betrachtungsweisen wie Instrumente aus dem Bereich des Management einen Beitrag zu realitätsgerechter Verantwortung wie zu effizienter Wirksamkeit kirchen- bzw. gemeindeleitenden Handelns zu versprechen. Dass es in den letzten Jahren zu kirchlicher Rezeption von Modellen, Impulsen, Instrumenten aus der Betriebswirtschaft gekommen ist, hat, wenn ich recht sehe, vor allem folgende drei Gründe: Einmal scheint die ökonomische Betrachtungsweise nicht nur für wirtschaftliche Vorgänge, sondern darüber hinaus etwa auch für kulturelle und soziale Dimensionen gesellschaftlichen Lebens eine gewisse Plausibilität zu gewinnen. Weiter scheint sich die Kirche im Pluralismus auf einem Markt religiös-weltanschaulicher Angebote zu befinden. Und nicht zuletzt ist die Frage des Umgangs auch mit ihren finanziellen Ressourcen für die Kirche akuter geworden. Dabei ist zugleich klar: die kirchliche Rezeption betriebswirtschaftlicher Einsichten und Instrumente, die seit einigen Jahren im Gang ist, scheint wie früher die der Humanwissenschaften Realitätsgewinn zu versprechen, bedarf aber ebenso kritischer Reflexion. Von daher ist es, wie zu vermuten steht, ganz sachgemäß, dass für auftragsgemäße und zielorientierte Kirchenleitung die Spannung zu denken gibt zwischen ihrer geistlichen Orientierung und der Rezeption von Gestaltungselementen aus dem Bereich des Management.

Dabei wäre es kurzschlüssig, dies spannungsvolle Verhältnis nicht als solches wahrzunehmen und zur Geltung zu bringen, sondern alternativ auflösen zu wollen. Kurzschlüssig wäre es deshalb, etwa die Freiheit der Verkündigung gegen Gesichtspunkte des Management, die auch hier bedenkenswert sein können, ausspielen zu wollen; oder umgekehrt primär Aspekte des Management für die Gestaltung kirchlichen Lebens maßgeblich sein zu lassen. Gegenüber solch kurzschlüssigen Einseitigkeiten geben zwei Voten aus einem Beitrag von Eckhart von Vietinghoff zu denken, dem Präsidenten des Landeskirchenamtes in Hannover. Einerseits

weist er darauf hin: „Das offene Gespräch über das, was geplant ist, was dann konkret getan wird und was schließlich an sichtbaren Erfolgen oder Misserfolgen erreicht worden ist, wird noch zu selten und zuwenig professionell geführt. Zu rasch werden gegen Kritik Schutzzäune aufgebaut, wie etwa die Freiheit der Verkündigung ... Aber die in der Tat zu achtende Freiheit der Verkündigung ist doch nicht schon dann berührt, wenn nach präziser Arbeits- und Zeitplanung und den Resultaten der eigenen Arbeit gefragt wird.“ Zum andern betont er freilich ebenso: So sehr „Phantasie und Einsatz geboten (sind), um die Glaubwürdigkeitsschere zwischen sichtbarer Kirche und ihrem Auftrag nicht zu weit auseinander klaffen zu lassen ... (,) muss (eines) klar sein: Kein Organisations- und Strukturaktivismus kann Glauben wecken ... (K)ein Geld, kein Recht, keine Organisation kann in der Kirche auf Dauer ersetzen, was an geistigen, geistlichen, spirituellen Kräften fehlt.“¹

So werden wir dem spannungsvollen Verhältnis, genauer: der notwendigen und beziehungsvollen Unterscheidung zwischen Management und geistlicher Orientierung in der Leitung der Kirche bzw. einer Gemeinde nachdenken. Dies geschieht in zwei Etappen: Zunächst (A.) geht es um ein erstes Umschauhalten in dem mit unserm Thema avisierten Feld. Dabei soll es um einige Beobachtungen und Erwägungen zu Management und ebenso zu Grundzügen geistlicher Wahrnehmung gehen. Im zweiten größeren Bogen unserer Überlegungen (B.) soll erkundet werden, wo Beziehung und Unterscheidung von Management und geistlicher Kirchen- wie Gemeindeleitung akut wird. Als Akzent zum Schluss folgt noch eine knappe Pointe.

A. Beobachtungen und Erwägungen im Feld unseres Themas

1. Zu Grundzügen des Management

Als Grundfunktionen des Management werden seitens der Betriebswirtschaftslehre im Rahmen des St. Galler Management-Modells, das hier besonders in Betracht kommen soll, etwa benannt²: Zunächst Unternehmensphilosophie, worin es um Leitbild und normative Ziele geht, die das handlungsorientierende Wertesystem des Unternehmens aufzeigen, der unternehmenspolitischen Verständigung dienen und der Nutzenstiftung durch das Unternehmen einen nachvollziehbaren Sinn nach innen und außen geben sollen. Weiter Unternehmensplanung strategisch mit Aufbau von Erfolgspotentialen am Markt und operativ mit dem Aufbau betrieblicher Produktivitätspotentiale und einem Kontrollsystem, das wenn nötig Korrekturmaßnahmen fortlaufend ermöglicht. Ebenso gehört zum Management eine effiziente und zugleich flexible Organisation von strukturellen Regelungen und Arbeitsabläufen, die den Einsatz der Mitarbeiter und sämtlicher Ressourcen konsequent auf die strategischen Ziele ausrichtet. Und schließlich hat im Management die Mitarbeiterführung entscheidende Bedeutung, die mit geeigneten Führungsstilen und wirksamen Führungstechniken eine Unternehmenskultur schafft, die Mitarbeiter motiviert, sie in ihrer Leistungsfähigkeit stimuliert, zugleich ihren Bedürfnissen gerecht wird – und insgesamt die Aufgabenerfüllung sicherstellt.

So sehr damit Wirtschaftsbetriebe im Blick sind, zeigen sich mit den Grundfunktionen des Management doch gewisse Analogien zu kybernetischen Kompetenzen, die etwa von der Kirche in Bayern aufgeführt werden. Geht es doch hier gemäß dem Fragebogen zum Mitarbeitenden-Jahresgespräch³ darum, Leitung zu übernehmen und mit adäquatem

¹ Eckhart von Vietinghoff, Wege aus der Krise. Kritische Anmerkungen zum Berufsbild Pfarrer in: hg.v. Heike Schmoll, Kirche ohne Zukunft? Evangelische Kirche – Wege aus der Krise, 1999, 179f. 159 und 187.

² Peter Ulrich / Edgar Fluri, Management. Eine konzentrierte Einführung, 7.A., 1995, 17-22.

³ Personalentwicklung in der Evang.-Luth. Kirche in Bayern – Mitarbeiterjahresgespräch – o.J. (2000), 5.

Leitungsstil zu entwickeln, so dass Übernahme wie Delegation von Verantwortung möglich wird; weiter darum, Mitarbeitende zu gewinnen, zu motivieren, zu fördern; freilich auch darum, im Bezug von Wahrnehmung der Situation und dem Auftrag der Kirche Konzepte zu entwickeln und umzusetzen; sodann darum, das Berufsfeld zu strukturieren, Prioritäten zu setzen und effizient zu arbeiten; in alledem kommt es darauf an, Zeit und materielle Ressourcen effizient zu nutzen, Mitarbeitende ihren Fähigkeiten entsprechend einzusetzen und (so sehr offen bleibt, in welcher Hinsicht) neue Quellen zu erschließen.

Ob Management in betriebswirtschaftlicher oder von daher auch in dieser kirchlichen Variante, leuchtet zunächst ein, was ein Theologe, der sein berufliches Feld in einem größeren Wirtschafts-Unternehmen gefunden hat, hervorhebt: „Ziel der meisten Management-Methoden ist eine ... effektive und effiziente Aufgabenbewältigung auf ein Ziel hin.“⁴ Zu fragen wäre hier schon, wieweit primär teleologische Ausrichtung des Handelns, wie sie für die Wirtschaft zutrifft, auch für die Kirche sachgemäß ist. Und fragwürdig bleibt in Anbetracht der genannten Grundfunktionen des Management, dieses primär als Methode und also instrumental verstehen zu wollen, etwa mit der Absicht, dadurch einer Kritik an „Ökonomisierung der Kirche“ den Wind aus den Segeln zu nehmen: Denn die „Verwendung gleicher oder auch nur ähnlicher Instrumente ... (sage) noch nichts über das Ergebnis oder die Orientierung der Instrumente aus.“ Zeigt sich schon an der Übernahme von Management-Methoden, dass damit deren teleologische Ausrichtung übernommen wird, so lassen sich Instrumente und Konzeption von Management nicht separieren. Doch kommt es darauf an, für die Unterschiedlichkeit von Management-Konzepten einen Blick zu gewinnen. Dann ließe sich eher prüfen, ob und in welcher Hinsicht Management auftragsgemäßer Kirchen- und Gemeindeleitung dienen und entsprechen könnte.

Freilich sind Managementkonzepte zu finden, die zum Zweck der Produktivitätssteigerung und im Interesse des wirtschaftlichen Erfolgs für Betriebe, Wirtschaftsabläufe und die menschliche Arbeitskraft umfassende Mobilisierung und Flexibilisierung für einzig erfolgversprechend halten. Entsprechend werden die neuen Anforderungen von einem Management-Trainer und Trendberater folgendermaßen beschrieben: „Es darf also keinen Stillstand geben, keine starren Strukturen, keine Gewohnheiten, keine Standards, keine Prestige-Regeln und keinen mentalen Konservatismus. Das einzige, was es geben muss, ist eine permanente Produktivitätssteigerung.“⁵ Wer in diesem Run des wirtschaftlichen Erfolgs mitspielt, von dem wird, wie es heißt, „freiwillige und engagierte Selbstoptimierung“ verlangt. Dieser Trend scheint so fraglos erfolgversprechend, dass jeder, der trotz aller Anstrengungen nicht zum Erfolg gelangt, sein Scheitern sich selbst zuzuschreiben hat. Positives Denken und Pflicht zum Optimismus scheint hier der Weisheit letzter Schluss. Und die Kehrseite dieser Medaille lautet dann bei einem Lebensberater, der solch verwegener Weisheit frönt, nicht umsonst: „Man kann nicht arbeitslos, krank oder mittellos werden, wenn man es nicht unbewusst will.“⁶ Es wäre leichtfertig, solch abstruse Lebensweisheit, die sich mit Management-Beratung verbinden kann, auf sich beruhen zu lassen. Eine differenzierte Auseinandersetzung mit solcher „Zurichtung des Menschen zu einem Element des Marktes“ bietet das Buch von Johano Strasser „Leben oder Überleben“. Darin bemerkt er angesichts derartiger Parolen aus der Management-, Trend- und Lebensberatung: „Erfolgreich, so die Botschaft des Neoliberalismus, ist am Ende nur der, der sein Leben und Handeln ganz der

⁴ Daniel Dietzfelbinger, Von der ökonomischen Befangenheit mancher kirchlicher Kreise in: Dt.Pfr.blatt 2001, 300.

⁵ Gerd Gerken, Trendzeit. Die Zukunft überrascht sich selbst, 1993, 65.

⁶ Peter Kummer, Warum geschieht das ausgerechnet mir?, 1998, 13.

ökonomischen Rationalität unterwirft, der ... sich selbst ganz zu einem Funktionselement des Marktes macht.“⁷

Kurzschlüssig, ja verfehlt wäre es allerdings, solch ökonomistisch verengte und ideologisierte Sicht als typischen Trend von Managementkonzepten anzunehmen. Nicht umsonst wird in der Betriebswirtschaftslehre bedacht, was wirtschaftlicher Erfolg in kurzfristiger und in mittel- oder langfristiger Perspektive bedeutet und an Management erfordert. Deshalb ist auch kontrovers, ob wirtschaftlicher Erfolg sich allein an der Maximierung des Gewinns bemessen kann und sich nicht vielmehr an der Überlebensfähigkeit eines Unternehmens orientieren muss. Dabei werden dann Fragen selbstverständlich der ökonomischen, aber auch der ökologischen und sozialen Nachhaltigkeit in Anschlag gebracht. So gibt etwa einer der Initiatoren des sog. „St. Galler Management-Modells“, das am Betriebswirtschaftlichen Institut der Hochschule St. Gallen entstand und weiter entwickelt wurde, zu bedenken⁸ : „Die Rezessionen der Vergangenheit hätten ... gezeigt, dass nur die Orientierung am Gewinn zur Steuerung eines Unternehmens nicht ausreicht. Gewinnmaximierendes Management-Verhalten könne das Überleben eines Unternehmens nicht sicherstellen. Entscheidend sei es, die Voraussetzungen zur Gewinnerzielung in das Blickfeld zu nehmen. Gewinn entstehe nicht voraussetzungslos, sondern als Folge der Ausnutzung bestimmter Erfolgspotentiale. Diese Erfolgspotentiale gilt es frühzeitig zu erkennen und den Leistungsprozess daran auszurichten.“

Entsprechend wurde in St. Gallen betriebswirtschaftlich eine systemische Betrachtungsweise entwickelt. Damit kommen für ein Unternehmen intern Zusammenhänge in Betracht zwischen Produktions- und Kommunikationsprozessen, ebenso extern Zusammenhänge mit weiteren wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Prozessen. Zugleich wurde offengehalten, ob Grundzüge der Leitung eines Unternehmens wie in Wirtschaftsbetrieben analog etwa in Verwaltungen und Verbänden anzutreffen und zu entwickeln sind. Deshalb wurde Management als „Leitung soziotechnischer Systeme“ bestimmt bzw. genauer: „Management ist die Leitung soziotechnischer Systeme in personen- und sachbezogener Hinsicht mit Hilfe von professionellen Methoden. In der sachbezogenen Dimension des Managements geht es um die Bewältigung der Aufgaben, die sich aus den obersten Zielen des Systems ableiten, in der personbezogenen Dimension um den richtigen Umgang mit allen Menschen, auf deren Kooperation das Management zur Aufgabenerfüllung angewiesen ist.“⁹

Sowohl die aufgaben- wie die personbezogene Dimension des Management erfordert beides: die Gestaltung der Organisation und die Gestaltung der Führung, um das Erreichen der im jeweiligen System gesetzten Ziele zu ermöglichen und zu fördern. Dabei betrifft die organisatorische Gestaltungsaufgabe zweckmäßige Strukturen und Regeln eines Systems. Das organisatorische Strukturieren umfasst immer zwei Aspekte. Zum einen den der Differenzierung: denn die zu erfüllenden Aufgaben müssen in Teilaufgaben zerlegt und verschiedenen Aufgabenträgern zugeordnet werden. Zum andern den der Koordination: denn die Teilaufgaben und deren Träger müssen aufeinander abgestimmt werden, um mit ihren Teilleistungen zur Gesamtleistung beizutragen. Dabei betreffen die Grundaufgaben der Differenzierung und der Koordination zwei Arten von Strukturen: einmal die Zuordnung der Aufgabenträger – und somit die Aufbauorganisation bzw. Gebildestruktur eines Systems;

⁷ Johano Strasser, *Leben oder Überleben. Wider die Zurichtung des Menschen zu einem Element des Marktes*, 2001, 29f.

⁸ Referat zu: Fredmung Malik, *Strategie des Managements komplexer Systeme*, 3.A.1989 in: David Lohmann, *Das Bielefelder Diakonie-Managementmodell*, 1997, 150.

⁹ Peter Ulrich / Edgar Fluri, *Management. Eine konzentrierte Einführung*, 7.A.1995, 13.

ebenso die logische und zeitliche Gliederung der Arbeitsabläufe und Aktivitäten - somit die Ablauforganisation bzw. Prozessstruktur.¹⁰

Zusammen mit der organisatorischen Aufgabe gehört zum Management die Führungsaufgabe, wodurch auf Seiten der Mitarbeitenden ihre Einstellung, Motivation und Leistung geprägt wird. Führung stellt von daher primär eine interpersonelle, aber auch wiederum eine organisatorische Gestaltungsaufgabe dar. Dabei sind nicht nur im St. Galler Management-Modell mit der Führungsaufgabe sowohl Aufgabenziele wie Mitarbeiterziele im Blick. Bei der aufgabenorientierten Führungsfunktion geht es in Verständigung mit den Mitarbeitenden darum, die anstehenden Aufgaben zu bestimmen und zu strukturieren; eine rationelle Arbeitsteilung zu schaffen; die Kommunikation unter den Mitarbeitenden zweckmäßig zu gestalten; Beratungs- und Entscheidungsprozesse zu steuern (bzw. im Bedarfsfall Entscheidungen selbst zu treffen) und die Realisierung der getroffenen Entscheidungen sicherzustellen. Bei der person- bzw. gruppenorientierten Führungsfunktion geht es darum, die Fähigkeiten und Erfahrungen der Mitarbeitenden zu nutzen; offene Kommunikation unter ihnen sowie gegenseitige fachliche und soziale Unterstützung zu fördern; durch Zuteilung herausfordernder, nicht überfordernder Aufgaben den Mitarbeitenden die Möglichkeit zu fachlicher wie persönlicher Entwicklung zu bieten; und Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden durch Erfüllung einer sinnvollen Aufgabe zu ermöglichen. So besteht die besondere Herausforderung der Führungsaufgabe darin, Aufgaben- und Mitarbeiterziele aufeinander zu beziehen.¹¹ Eine völlige Zielintegration allerdings wäre utopisch. Recht besehen, werden Aufgaben- und Mitarbeiterziele kaum je deckungsgleich sein, vielmehr Differenzen und Gegensätze zeigen. Deshalb kann es nur darauf ankommen, beide so förderlich wie möglich aufeinander zu beziehen.

Zur Führung eines Unternehmens bzw. eines soziotechnischen Systems gehört, wie gesagt, mit der Dimension der interpersonellen so auch die der organisatorischen Verantwortung. Dies betrifft einerseits Regeln des Führungsstils: etwa Grundsätze des Informationsverhaltens gegenüber den Mitarbeitenden; Verständigung über Ausmaß und Gegenstände der Partizipation; weiter im Prozess der Leistungserbringung das Verhältnis von Fremd- und Selbstkontrolle der Mitarbeitenden; und nicht zuletzt die Frage von Stil, Kriterien und Häufigkeit von Beurteilung – sei es als einseitige Qualifikation (der Mitarbeitenden durch Vorgesetzte) oder als beidseitige Beurteilung (womit auch die Mitarbeitenden die Vorgesetzten qualifizieren). Ebenso gehört zur organisatorischen Dimension von Führung die Regelung von Führungstechniken: Etwa ob Führung primär über Zielorientierung und Zielvereinbarung erfolgt oder, wenn normalerweise Routine-Aufgaben anfallen, über Verständigung zu Ausnahmefällen. Zu den Führungstechniken gehören weiter einmal Einsatz von Gruppenarbeit (ob in ständigen Ausschüssen oder in Projektteams etc.) und Regeln für die Arbeitsweise in der Gruppe; ebenso Regeln von Mitwirkung bzw. Interessenvertretung bei Entscheidungen, die sich auf die Situation der Mitarbeitenden auswirken; nicht zuletzt Regeln der Konfliktbewältigung im Gespräch oder notfalls auf dem Rekurs- und Beschwerdeweg.¹²

Mit dem St. Galler Management-Modell sind also u.a. folgende Dimensionen von Management im Blick: Reflexion und Entwickeln der Ziele eines Unternehmens, dabei auch Einbezug von Interaktionen mit der Gesellschaft und der Umwelt; ein Verständnis von wirtschaftlichem Erfolg, das nicht allein an der Maximierung des Gewinns, sondern zugleich an der Überlebensfähigkeit des Unternehmens orientiert ist; das Verhältnis von aufgaben- und personbezogenen Dimensionen des Management – und ebenso organisatorische wie interpersonelle Führung. Deshalb ist es verständlich, dass dies Modell für Konzeptionen und

¹⁰ A.a.O., 171f.

¹¹ A.a.O., 225-227.

¹² A.a.O., 242-248.

Gestaltung von Management in Kirche und Diakonie über die letzten Jahre am stärksten rezipiert wurde.¹³

Wenn im Zusammenhang mit Fragen der Kirchen- und Gemeindeleitung Modelle von Management in Betracht kommen, so ist dafür Voraussetzung, die hier eigens hervorgehoben werden soll, dass Kirche und Gemeinde von ihrer Geschichte, Verfasstheit und Wirkung her ein soziales System darstellen. Soziale Kommunikations- und Leitungsprozesse samt entsprechender Regeln gehören wie zu jeder sozialen Organisation auch zur Kirche. Und klar ist, dass sie sich darüber „so wenig erheben kann wie jeder einzelne Christ über die Bedingungen seiner Leibhaftigkeit“¹⁴. In Anbetracht dessen wäre es, um dies schon vorweg anzudeuten, abwegig, geistliches Leben separat, getrennt vom alltäglichen Leben oder als dessen Doppelgänger suchen zu wollen. Vielmehr steht zu vermuten, dass gerade im Bezug zum alltäglichen Leben und in dessen Vollzug geistliches Leben zur Wirkung kommt. Deshalb müsste in Kirchen- wie Gemeindeleitung Leitung als soziales wie als geistliches Geschehen in deren gegenseitigem Bezug akut werden. Dazu später.

So sehr in manchen Management-Modellen ethische Prämissen etwa in die Zielbestimmung eingehen können; des weiteren ethische Orientierung mit den gesellschaftlichen, ökologischen und weltwirtschaftlichen Zusammenhängen, in denen ein Unternehmen agiert, erforderlich wird; und ethische Fragen im Umgang mit Mitarbeitenden akut werden, dient dies alles bei einem Wirtschaftsbetrieb notwendig dem wirtschaftlichen Erfolg. Deshalb bedarf es zur Klärung der Frage, welche Dimensionen einer Management-Konzeption für die Gestaltung von Kirchenleitung sachgemäß und dienlich sein könnten, entsprechender Sachkriterien. Was hilft zu unterscheiden zwischen dem, was an Leitungsentscheidungen für eine Kirche wie Gemeinde sachgemäß und notwendig ist, und Leitungsprinzipien, die dem Grund und Auftrag von Kirche widerstreiten? Hier bietet Herms' Unterscheidung zwischen ökonomischer und ethischer Steuerung (als Begriff für Leitungsentscheidungen) eine hilfreiche Differenzierung.¹⁵ Hiernach hat ökonomische Steuerung das Ziel, das Unternehmen bzw. System „am Markt zu erhalten bzw. seine Position am Markt zu verbessern durch optimale Anpassung an die jeweils gegebenen und ständig im Fluss befindlichen Marktbedingungen“. Im Unterschied dazu nennt Herms die Steuerung von Systemen ethisch, „die sich ... nicht nur am System der Selbsterhaltung orientiert, sondern an einem inhaltlich gefüllten Wissen um das Wesen und die Bestimmung des Menschen“. Entsprechend gilt, „dass die Steuerung des Systems Kirche nur dann auftragsgemäß ist, wenn sie eben diesen ‚ethischen‘ Charakter hat; also orientiert ist genau an dem im christlichen Glauben enthaltenen Wissen um das Wesen und die Bestimmung des Menschen“. Der Unterschied der beiden Typen von Steuerung zeigt sich an ihrem unterschiedlichen Anpassungsverhalten: „‚Ökonomisch‘ gesteuerte Systeme erbringen beliebige Anpassungsmanöver an beliebige Marktkonditionen“, sofern dadurch die erreichte Position am Markt zu sichern oder zu steigern ist. Dagegen können und dürfen ethisch gesteuerte Systeme nur zu solchen Anpassungsleistungen imstande und bereit sein, „die mit der ‚ethischen‘ Funktion des Systems (seinen Mitgliedern bei der Erreichung ihrer Bestimmung behilflich zu sein) verträglich sind“. Als Mittel für diesen Zweck und nie als Selbstzweck hat freilich die Erhaltung des Systems auch in ethischer Steuerung ihre Bedeutung. Damit ergeben sich für Leitung in der Kirche zwei Kriterien: Einmal kann es nie um bloße Anpassung an Umweltbedingungen, Lebenseinstellungen und Lebensweisen gehen, vielmehr um Anknüpfung und Widerspruch zugleich. Und ebenso kann es um Erhalt der Kirche in ihrer institutionellen Gestalt nur gehen mit dem ständig wirksamen Widerlager,

¹³ Vgl. Alfred Jäger, *Konzepte der Kirchenleitung für die Zukunft*, 1993 – und zur Diakonie: David Lohmann (Anm.9).

¹⁴ Eilert Herms, Was heißt „Leitung in der Kirche“? in: Ders., *Erfahrbare Kirche. Beiträge zur Ekklesiologie*, 1990, 82.

¹⁵ A.a.O., 85f.

dass die äußeren Bedingungen von Kirche der ihr aufgetragenen Botschaft dienen, die Menschen helfen will, ihre Bestimmung zu erreichen, nämlich zu wahren, verlässlichem, ewigem Leben zu finden.

2. Was besagt „geistlich“?

Das Wort „geistlich“ und die Wendung „geistliches Leben“ kommt in der gängigen Sprache kaum mehr vor. An welchem fragwürdigen Gebrauch, an welchen Missverständnissen und Vorbehalten dies liegt, bleibe hier ebenso dahingestellt wie die Frage, weshalb dafür das Wort „Spiritualität“¹⁶ derart in Kurs gekommen ist. Doch sehe ich keine treffendere Wendung als „geistliches Leben“, um aufs kürzeste das Ineinander und Widereinander von Glaube und Leben anzusprechen.¹⁷ Was aus der gängigen Sprache fast ausgewandert ist und deshalb befremdlich erscheint, bedarf, sollte man darauf schwer verzichten können, möglichst klarer, erhellerer Auskunft. Dafür wenden wir uns einem knappen Text aus der Reformationszeit zu, worin das Wort „geistlich“ pointierte Bedeutung und Prägnanz gewonnen hat: einer Passage aus Luthers Schrift „Von der Freiheit eines Christenmenschen“ aus dem Jahre 1520.¹⁸

Dieser Traktat ist Luthers einziger Versuch einer systematischen Gesamtdarstellung des christlichen Glaubens, dabei, wie wir sagen würden: Dogmatik und Ethik in einem. In dem Sendbrief, mit dem Luther diese Schrift Papst Leo X. übersandte, heißt es: „Es ist eyn kleyn büchle, so das papyr wirt angesehen, aber doch die gantz summa eyniß Christlichen leben drynnen begriffen, so der synn vorstanden wirt.“¹⁹ Der Doppelaspekt der Existenz des Christen als eines freien Herrn über alle Dinge und zugleich eines dienstbaren Knechtes aller (1Kor 9,19 entnommen) gibt der Schrift ihren Duktus mit der Gliederung in zwei Teile. Damit wird die Darlegung auf Glaube und Liebe konzentriert. Dies macht das Christsein aus und ist ganz in Christus begründet, der frei und ein Knecht war (239). Die Passage, die für das Verständnis dessen, was „geistlich“ besagt, hier in Betracht kommt, findet sich gegen Ende des ersten Teils – und erhält mit der Erläuterung dessen, was Christus für den Christen bedeutet, Gewicht für das Ganze.

¹⁶ Zur Bandbreite des heutigen Sprachgebrauchs von „Spiritualität“ einige Hinweise des Schweizer Religionssoziologen Roland J. Campiche, Religion: Herausforderung für die Kirchen? Studien und Berichte 57 (Institut für Sozialethik des SEK, Bern), 2001, 14-18: „Spiritualität (verweist) auf die Erfahrungsdimension von Religion. Sie stellt eine unmittelbare, persönliche Alternative zur institutionalisierten Religion dar; dann entspricht sie in etwa dem, was ... Ernst Troeltsch (1865-1923) „Mystik“ nennt.“ – „Der Rückgriff auf den Begriff Spiritualität als Alternativbezeichnung für das, was man unter dem Etikett Religion ablehnte, (trug) entscheidend dazu bei, dass der Begriff Individualisierung der Religion im Sinne der Selbstbehauptung des glaubenden Subjekts interpretiert wurde.“ – Es mangelt an religionssoziologischen Erhebungen, die darüber Auskunft geben würden, was gemeinhin unter „Spiritualität“ verstanden wird. Gewisse Auskünfte sind gegenwärtig am ehesten in nordamerikanischen Untersuchungen zu finden, so in den „Arbeiten von Wade Clark Roof, dessen jüngstes, 1999 erschienenes Werk den sinnigen Titel *Spiritual Marketplace* trägt. Der Titel vermittelt anschaulich, wie es inzwischen um die religiöse Szene im Westen bestellt ist.“ – „Spirituelle Erwartung verweist nicht auf ein bekanntes Szenario. Vielmehr eröffnet sie neue Horizonte. Sie verleiht dem Heiligen in unseren Gesellschaften einen neuen, von Menschen verliehenen Status. Vorab setzt sie Toleranz voraus, bedeutet Spiritualität doch die Erforschung der Religion des Anderen und die Anerkennung seiner Existenz.“ – „Spiritualität ist zudem ein Modewort, schreckt man doch nicht davor zurück, der Kundschaft als Anreiz ein Häppchen Spiritualität anzubieten... (So beispielsweise der) Titel im Wirtschaftsteil der Zeitung *Le Temps* (20. April 2001): *L'enrichissement spirituel des cadres passe par la plongée et le Grec ancien*“ (Tauchen und Altgriechisch als spirituelle Bereicherung für Kaderleute).

¹⁷ Vgl. Volker Weymann, Evangelische Erwachsenenbildung. Grundlagen theologischer Didaktik, 1983, 142f.

¹⁸ Hier, wenn die Seitenzahl in Klammer angeführt wird, zitiert nach der Textfassung in: Martin Luthers ausgewählte Schriften hg. v. Karin Bornkamm und Gerhard Ebeling 1. Band, 1982, 238ff (die betreffende Passage: 245-251).

¹⁹ WA 7; 11, 8-10.

Zu Anfang dieser Passage gewinnt die Frage, was der Glaube bewirkt, jene Pointe mit der Metapher vom „fröhlichen Wechsel“: „Der Glaube ... vereinigt auch die Seele mit Christus als eine Braut mit ihrem Bräutigam... So werden auch beider Güter, Glück, Unglück und alle Dinge gemeinsam; das, was Christus hat, das ist der gläubigen Seele zu eigen; was die Seele hat, wird Christus zu eigen. So hat Christus alle Güter und Seligkeit; die sind auch der Seele zu eigen. So hat die Seele alle Untugend und Sünde auf sich; die werden Christus zu eigen. Hier erhebt sich nun der fröhliche Wechsel und Streit... Ist nun das nicht eine fröhliche Wirtschaft, wo der reiche, edle, fromme Bräutigam Christus das arme, verachtete, böse Hürlein zur Ehe nimmt und sie von allem Übel entledigt, ziert mit allen Gütern?“ (245f). Hier und, wie wir gleich sehen werden, im Anschluss daran (hielten wir weiter Umschau, würde uns dies im gesamten Traktat auffallen) „sind die Aussagen über den Christen und über Christus wie zwei Bänder ineinander verschlungen – ein unverwechselbares theologisches Grundmuster“.²⁰ – Damit deutet sich ein erster Grundzug dessen an, was geistliches Leben ausmacht: als Teilgewinnen an dem Leben, das von Jesus Christus ausgeht, an dem er uns teil gibt. Das bewirkt der Glaube.

Die kommunikative Pointe des Verhältnisses zwischen Christus und den Christen zeigt sich darin, dass er an der Würde als König wie als Priester, die ihm zukommt, teil gibt. (Die biblische Begründung für dies doppelte Amt Christi findet Luther, zugestanden etwas spitzfindig, in der Verheißung, die nach dem Ruben-Spruch im Jakobsseggen, Gen 49,3, mit der Erwählung des Erstgeborenen verbunden ist.²¹) Hier liegt zugleich „die Keimzelle einer spezifisch reformatorischen Gestalt von Christologie, der Lehre vom Amt Christi“.²² Demgegenüber orientiert sich die Lehre vom dreifachen Amt Christi, einschließlich des prophetischen, an den theologischen Amtsfunktionen des alten Bundes und mag als heilsgeschichtlich notwendig ausgegeben werden. Doch daran, wie Luther auf das zweifache Amt abhebt, „ist der Anspruch auf eine ... allgemeine Sachnotwendigkeit erkennbar“. Denn Christus teilt seine doppelte Würde „mit allen seinen Christen, so dass sie durch den Glauben auch alle Könige und Priester mit Christus sein müssen, wie St. Petrus sagt 1Petr 2,9: „Ihr seid ein priesterliches Königreich und ein königliches Priestertum.“ Dies gewinnt die Pointe: „Wer kann nun die Ehre und Höhe eines Christenmenschen ausdenken? Durch sein Königreich ist er aller Dinge mächtig, durch sein Priestertum ist er Gottes mächtig“ (248f). Damit kommt der Weltbezug wie der Gottesbezug des Menschen in den Blick. Und darin findet der Gedanke des zweifachen Amtes allgemeine Sachnotwendigkeit: „Weil sich der Mensch als solcher in dieser Doppelbeziehung zu Gott und zur Welt befindet, wird unter dem Aspekt des Königtums und des Priestertums die Bedeutung Christi für das Menschsein überhaupt aufgedeckt.“²³ – Damit sei ein weiterer Grundzug dessen, was „geistlich“ besagt, angedeutet: nämlich die Unterscheidung der Grundrelationen des Menschseins – zum einen unseres Seins vor der Welt sowie damit vor andern Menschen und uns selbst, zum andern unseres Seins vor Gott. Klar ist zugleich, dass es sich damit um eine beziehungsvolle Unterscheidung handelt, die sich auf unsere jeweils konkrete Situation in der Welt auswirkt.

Nun aber sollen vor allem aber noch einige Wendungen beachtet werden, in denen das Wort „geistlich“ begegnet. Von Christus heißt es: Er ist „ein König und Priester, jedoch geistlich; denn sein Reich ist nicht irdisch noch in irdischen, sondern in geistlichen Gütern, als da sind Wahrheit, Weisheit, Friede, Freude, Seligkeit und so weiter. Damit ist das zeitliche Gut aber nicht herausgehalten; denn es sind ihm alle Dinge unterworfen im Himmel, auf Erden und in der Hölle, obwohl man ihn nicht sieht; das kommt daher, dass er geistlich, unsichtbar regiert“ (247). Hier fallen die antithetischen Wendungen auf: geistlich / nicht irdisch, geistlich / nicht

²⁰ Gerhard Ebeling, Die königlich-priesterliche Freiheit in: Ders., Luther-Studien Bd.III, 1985, 169.

²¹ Hierzu: a.a.O., 161.

²² A.a.O., 158.

²³ A.a.O., 165.

sichtbar. Mit solcher Antithetik ist keineswegs eine Trennung intendiert zwischen einem vermeintlich geistlichen Bereich und dem irdischen Leben. Vielmehr kommt eine antithetische Beziehung in den Blick: Christi Reich ist nicht irdisch, und doch sind ihm alle Dinge auf Erden unterworfen – wie im Himmel so auch in der Hölle. Und die geistlichen Güter als Inbegriff dessen, was das Evangelium ist, was das kommunikative Sein Jesu Christi ausmacht: die Gerechtigkeit Gottes, die Wahrheit Gottes, die Weisheit Gottes, der Friede Gottes, das Heil Gottes in Person, – diese geistlichen Güter wirken sich gerade in unserm Verhältnis zu zeitlichem Gut aus. Mit alledem regiert er freilich „geistlich, unsichtbar“, also verborgen und wider den Augenschein. Dass sein Reich nicht irdisch, sondern geistlich ist, erinnert an die Worte des johanneischen Christus vor Pilatus: „Mein Reich ist nicht von dieser Welt... (Doch:) Ich bin dazu geboren und in die Welt gekommen, dass ich die Wahrheit bezeugen soll“ (Joh 18,36f). So tritt die geistliche Macht der Königsherrschaft Christi gerade verborgen unter dem Gegenteil zutage: seine Königskrone ist die Dornenkrone als bleibendes Kennzeichen seiner Macht. – Damit gewinnt weiter Klarheit, was „geistlich“ heißt: was im Zeichen des Kreuzes Christi wahrgenommen und verstanden wird und also im Sinn der Verborgenheit Gottes unter dem Gegensatz. Was geistlich zu heißen verdient, wird sich am Kreuz Jesu Christi orientieren und also seinem Leben schaffenden Geist verdanken.

Geistliches Leben ist nach dieser Passage in Luthers Freiheits-Traktat im Gottesbezug begründet, erhält aber seine Profilierung erst im Weltbezug. So heißt es von der königlichen Würde, die durch Christus zuteil wird, „dass ein Christenmensch durch den Glauben so hoch über alle Dinge erhoben wird, dass er geistlich ein Herr aller Dinge wird; denn es kann ihm kein Ding zur Seligkeit schaden. Ja, es muss ihm alles untertan sein ... (,) wie St. Paulus lehrt ... 1Kor 3,21f.: „Alle Dinge sind euer, es sei das Leben oder der Tod, gegenwärtig oder zukünftig“ usw. Nicht dass wir über alle Dinge leiblich mächtig sind, sie zu besitzen und zu gebrauchen ...; denn wir müssen leiblich sterben ... So müssen wir auch vielen anderen Dingen unterliegen, wie wir an Christus und seinen Heiligen sehen; denn dies ist eine geistliche Herrschaft, die da in der leiblichen Unterdrückung regiert“ (248). Und hier heißt es in der lateinischen Fassung des „Tractatus de libertate christiana“ weiter: „Die geistliche Macht erweist sich als solche gerade mitten unter Feinden, mitten in Bedrängnissen, und das heißt: sie vollendet sich als Kraft in der Schwachheit“²⁴. – Was „geistlich“ zu heißen verdient, erweist sich hiernach also als Gegensatzerfahrung: als überraschende Erfahrung mit eigener Lebenserfahrung.

Und dies alles läuft auf die Wendung hinaus: „Das ist eine gar hohe, ehrenvolle Würde und eine rechte, allmächtige Herrschaft, ein geistliches Königreich, in dem kein Ding so gut, so böse ist, es muss mir zugut dienen, wenn ich glaube... Sieh, welche köstliche Freiheit und Gewalt der Christen ist das!“ (248f). Die durch Christus mitgeteilte Freiheit erweist sich also im Guten wie im Bösen, das den Menschen gefangen hält, als Freiheit der Welt gegenüber. Und nehmen wir von dieser Passage gegen Schluss des ersten Teils der Freiheits-Schrift den Bogen des zweiten Teils in den Blick, so bleibt zu präzisieren: als Freiheit der Zuwendung zur Welt und gerade darin als Freiheit der Welt gegenüber. – Damit wird deutlich, was als „geistlich“ angesprochen wird: die Freiheit aus Glauben, die in befreiter Zuwendung zur Welt gegenüber vielem, was uns faszinierend oder erschreckend in Bann schlägt, als Freiheit der Welt gegenüber sich auswirkt und Gestalt gewinnt.

²⁴ WA 7; 57,14-16: „Potentia haec spiritualis est, quae dominatur in medio inimicorum et potens est in mediis pressuris, quod est aliud nihil quam quod virtus in infirmitate perficitur“.

B. Wo Beziehung wie Unterscheidung von Management und geistlicher Kirchenleitung akut wird

Nachdem bisher im Feld unseres Themas: zu Management und der Frage, was „geistlich“ heißt, einiges beobachtet, erwogen und geklärt wurde, kann und soll es nun gezielt um die Frage gehen, in welcher Hinsicht das Verhältnis von Management und geistlicher Kirchen- wie Gemeindeleitung sich als notwendige und beziehungsvolle Unterscheidung erweist und wo diese akut wird. Dazu sollen acht Dimensionen in Betracht kommen.

1. Handeln und kreative Passivität

Sachgerechtes Management dient auch in der Kirche dazu, in Anbetracht notwendiger Aufgaben mit möglichst klaren Zielen, von daher mit Planung und Vereinbarungen, mit Spielregeln und sinnvollen Arbeitsabläufen Zusammenarbeit und einen Leistungsprozess zu ermöglichen, die zu möglichst ertragreichen Ergebnissen führen. Es lässt sich nicht leugnen, dass in kirchlichem Handeln: etwa in der Öffentlichkeitsarbeit der Kirche, begonnen schon mit dem Gemeindebrief, herstellendes, darstellendes und kommunikatives Handeln zusammentreffen. Anders freilich als in der Art ökonomischen Handelns geht es für die Kirche primär um darstellendes und kommunikatives Handeln. Denn in kirchlichem Handeln geht es primär um Förderung von Lebensorientierung aufgrund christlicher Glaubens- und Lebensgewissheit – und von daher um Klärung von Lebenseinstellungen und Aufgaben der Gestaltung des Lebens. So sehr sich kirchliches Handeln der Art nach notwendig von ökonomischem Handeln unterscheidet, spielen in ihm wie in jedem menschlichen Handeln doch Aspekte ökonomischen Handelns notwendig mit: so etwa die Frage nach dem Verhältnis von Aufwand und Ertrag, von Einsatz und Wirkung, von Leistung und Erfolg.

Der Frage von Aufwand und Ertrag müssen wir uns kirchlich in mancherlei Hinsicht stellen. Im Blick freilich auf Förderung von Lebensorientierung und also Zugang zu tragender Glaubens- wie Lebensgewissheit ist, was den Ertrag unseres darstellenden und kommunikativen Handelns betrifft, zu unterscheiden zwischen notwendigen Bedingungen, die in unserer Verantwortung liegen, und den hinreichenden Bedingungen, die sich allein Gottes Handeln verdanken und deshalb uns unverfügbar bleiben. Diese Unterscheidung wird mit CA V prägnant: „Solchen Glauben (nämlich die Gewissheit der Rechtfertigung des Sünders durch Gott) zu erlangen, hat Gott das Predigtamt eingesetzt, Evangelium und Sakrament geben, dadurch er als durch Mittel den heiligen Geist gibt, welcher den Glauben in denen, so das Evangelium hören, wo und wenn er will, wirkt“.²⁵ Zu den notwendigen Bedingungen für diesen „Ertrag“ gehört, dass die Kirche ihre eigene Botschaft ernst nimmt; dass eigene Entdeckungsprozesse mit dem Evangelium und also mit dem dadurch eröffneten wahren Leben in Gang gehalten werden und dafür Sprache gefunden wird; dass die Kirche die Wahrheit Gottes feiert und Menschen zu mündigem Glauben ermutigt.

Dies alles stellt durchaus Leistungen menschlichen Handelns dar, die zu überprüfen und zu beurteilen sind. Dies erfolgt ohnehin in der Selbstbeurteilung, sinnvoller Weise auch in kollegialer Begleitung und Beurteilung – und zudem in weiteren Prozessen intersubjektiver Beurteilung. Dem allen können sich Pfarrerinnen, Pfarrer wie alle Mitarbeitenden, die nicht zuletzt von außen her gesehen für „die Kirche“ stehen, in verantwortlichem Handeln nicht entziehen. Entscheidend bleibt zugleich – und zwar im Dienst an der Lebensorientierung von Menschen aufgrund des Evangeliums, von solchen notwendigen Beurteilungs-Prozessen sich

²⁵ BELK, 58,2-7.

nicht letztlich abhängig machen zu müssen. Der Grund dieser Freiheit liegt letztlich darin, dass wir wie jeder Mensch in allen Bezügen unserer weltlichen Verantwortung vor Gott stehen. Denn der Mensch „gilt vor Gott nicht kraft des Ansehens, das er in der Welt genießt, kraft der Selbsteinschätzung, die er von sich hat. Er muss aber auch wissen, dass sein Verlassensein von der Welt und seine Verzweiflung an sich selbst nicht das Urteil ausmachen, das Gott über ihn fällt. Gottes Gedanken sind nicht unsere Gedanken und seine Wege nicht unsere Wege (Jes 55,8). Es besteht vielmehr ein Gegensatzverhältnis, eine Umkehrung zwischen dem Urteil der Welt und dem Urteil Gottes: „Was hoch ist unter den Menschen, das ist ein Greuel vor Gott“ (Lk 16,15). Er sieht auf das Verachtete und erhöht den Niedrigen aus dem Staub (1. Sam 2,8 ...). Es gilt kein Ansehen der Person vor Gott (1. Sam 16,7 ...). Gerade deshalb ist der Mensch darauf angewiesen, als Person von Gott angenommen zu werden.“²⁶

Weiter ist zu fragen, was für kirchliche Tätigkeit kennzeichnend ist bei allen Zügen, die ihr mit anderem vor allem darstellendem und kommunikativem Handeln von Menschen gemeinsam sind. Müsste darin nicht zur Wirkung kommen, dass Kirche „creatura verbi“²⁷ ist: durch das Wort des Evangeliums erschaffen, erhalten, erneuert wird und also davon lebt? So wird das Handeln der Kirche primär hellhöriger Umgang mit dem Wort sein müssen. Denn Glaube lebt nicht von Fakten des Handelns, kommt vielmehr aus dem Hören (Röm 10,17), und Menschen sind angewiesen auf ermutigendes, befreiendes, gewissmachendes Wort. In hellhörigem Umgang mit dem Wort geschieht empfangendes Handeln, das freilich zugleich (entgegen einem Weghören oder bloßem Wiederfinden-Wollen von Selbstverständlichem) aktive Aufmerksamkeit erfordert. Prägnanz gewinnt solch Ineinander von Aktivität und Empfangen etwa im Umgang mit einem biblischen Text: hier ist umsichtiges Wahrnehmen, fachkundiges Auslegen gefragt. Und doch geschieht das Entscheidende im Verstehensprozess, kommt es zum „Aha-Erlebnis“ gerade dadurch, dass ich als Auslegender überraschend merke, wie mein und anderer Menschen Leben durch die Botschaft des Textes ausgelegt wird. Dieser Gesamtvorgang ist recht besehen ein Geschehen kreativer Passivität. Ebenso gilt: wenn der Gottesdienst darin seinen Grund und sein Kriterium hat, dass uns Menschen Gottes Dienst zuteil wird, kann gottesdienstliches Handeln der Kirche nichts anderes sein „als ein Nehmen, ... ein Empfangen göttlicher Wohltaten“. Deshalb bedarf, wie Jüngel sagt, kirchliches Handeln „einer soteriologischen Unterscheidung ..., insofern angesichts ... (der) Heilstat Gottes das menschliche Handeln grundlegend empfangendes, durch kreative Passivität charakterisiertes Handeln“²⁸ ist. Somit kann kirchliches Handeln nur als empfangendes Handeln, das sich dem Horchen auf das Evangelium verdankt – und das von kreativer Passivität gekennzeichnet ist, dem Handeln Gottes uns Menschen zugute entsprechen.

So sehr zuvor zwischen herstellendem und darstellendem bzw. kommunikativem Handeln unterschieden wurde (in der Antike wurde dies etwa bei Aristoteles als „Poesis“ und „Praxis“ unterschieden) ist von hier aus noch dem Verständnis kirchlicher Praxis nachzudenken. Allermeist wird dabei primär an verschiedene Tätigkeitsfelder der Gemeinde bzw. des Pfarramts gedacht, für die dann mit entsprechenden Maßnahmen nach Kompetenz- und Effizienz-Gewinn gesucht wird. Doch bleibt schlicht die Frage, wo Theologie und die Praxis des Pfarramts und der Gemeinde praktisch wird. Doch wohl kaum schon in den Tätigkeiten selbst. Denn recht besehen, und dies kann einem etwa am Gottesdienst und an der Predigt, aber auch an Seelsorge und Bildungsarbeit aufgehen, finden solche Tätigkeiten ihre Praxis im Leben, das der Mensch zu bestehen hat, genauer darin, dass dem Menschen in seinem wirklichen Leben durch Gott wahres, verlässliches, ewiges Leben zuteil wird. Kirchliches

²⁶ Gerhard Ebeling, Dogmatik des christlichen Glaubens Band I, 353f.

²⁷ Martin Luther: „Ecclesia enim est creatura Euangelii, ... ait ... Paulus: per Euangelium vos genui“ (Resolutiones zur Leipziger Disputation von 1519: WA 2; 430, 6-8).

²⁸ Eberhard Jüngel, Die Kirche als Sakrament? In: ZThK 80/1983, 445.

Handeln wird also darin praktisch, das es dem Praktischwerden des Evangeliums im menschlichen Leben dient. Deshalb bleibt der Spannungsbogen zwischen zwei Dimensionen von Praxis: als menschlicher Tätigkeit und als Lebensvollzug für kirchliches Handeln unaufgebbar.²⁹

Um dies noch einen Schritt weiter zu verfolgen: Die Differenzierung von Praxis als Tätigkeit und Lebensvollzug wird wie mit kirchlichem – so mit kommunikativem Handeln überhaupt akut. Man stelle sich etwa die Frage, wo kommunikatives Handeln: also was dazu herausfordert und motiviert, ebenso was dadurch an Wirkung und Rückwirkung geschieht, praktisch wird. Offensichtlich nicht einfach im Handeln selbst, vielmehr im Sein des Menschen: denn dies erweist sich als konkreter und resistenter als alles, was der Mensch in seinem Denken und Handeln hervorbringt. Konkreter geradezu wörtlich verstanden: denn darin, wie der Mensch mit sich und der Welt dran ist, treffen verschiedene Lebensdimensionen und Lebensäußerungen zusammen. Und resistenter als seine Hervorbringungen ist das Sein des Menschen zum einen deshalb, weil das Sein des Menschen in der Welt unablässig Denken und Handeln herausfordert, ohne aber darin aufgehen zu können; und zum andern deshalb, weil der Mensch in seinem Personsein mit verschiedenen Urteilsinstanzen, auch gegenläufigen Urteilen zu schaffen bekommt und so immer wieder in einen Streit verwickelt wird, der, solange das Leben währt, nicht erledigt ist.³⁰ Weil kirchliches Handeln im Lebens-„Prozess“ der Förderung von Lebensorientierung dient aufgrund christlicher Glaubens- und Lebensgewissheit, wird es darin praktisch, dass es dem Praktischwerden des Evangeliums im menschlichen Lebens dient.

2. Zielorientierung und Grundlegung des Handelns

Nicht umsonst ist menschliches Handeln mit der Frage nach Zielen aufs engste verbunden. Lässt es sich doch jedenfalls meist von bestimmten Absichten leiten: was will ich erreichen, worauf will ich hinaus? Insofern bedarf es möglichst klarer Ziele. Dabei ist es in einem längeren Prozess ganz angemessen, dass je nach Umständen und Zwischenbilanz die Ziele revidiert werden, deshalb aber eine Zielorientierung des Handelns keineswegs dahinfällt. Deshalb leuchtet es elementar ein, dass zu Management-Konzeptionen Ist- wie Soll-Analyse gehört und deshalb das Setzen von Zielen, wobei zu unterscheiden ist zwischen Gesamtziel (oder „Unternehmens-Philosophie“ bzw. „Leitbild“) und von daher strategischen - und operativen Zielen, und beachtlicher Weise ebenso Aufgaben-Ziele wie Ziele der Mitarbeitenden zu berücksichtigen sind.³¹ Deshalb erstaunt es zunächst kaum, dass im Blick auf Erneuerung von Kirche, mindestens der Erhöhung von Wirksamkeit kirchlichen Handelns heutzutage erhebliche Aufmerksamkeit dem Setzen von Zielen bzw. der Leitbild-Entwicklung gilt. Vielmehr besteht eine ersichtliche Analogie zwischen der Bedeutung eines Leitbilds für die Führung eines Unternehmens und der Leitung der Kirche bzw. einer Gemeinde. So heißt es einerseits: „Das Bemühen um ... ein unternehmensphilosophisches Leitbild, das eine gemeinsame Wertbasis aller Führungskräfte darstellt, ist keineswegs Ausdruck eines weltfremden Idealismus, der mit den wirklichen ‚Alltagskriterien‘ des unternehmerischen Handelns unvereinbar wäre, sondern schafft im Gegenteil überhaupt erst das normative Fundament einer durchdachten, klaren und dauerhaft tragfähigen Managementkonzeption.“³² Und ebenso heißt es im Zusammenhang mit Konzepten der Kirchenleitung: „(D)as ‚Leitbild‘ eines sozialen Systems bedeutet weder ein Ideal noch eine Utopie. Aus einer

²⁹ Vgl. Volker Weymann, Vom Baum und den Früchten. Zur theologischen Fortbildung der Pfarrerschaft in: Texte aus der VELKD 103/2001, 13.

³⁰ Vgl. Volker Weymann, Gegensatzerfahrungen. Zum Praxisbezug Praktischer Theologie in: ZThK 82/1985, 457f.

³¹ Peter Ulrich / Edgar Fluri, Management. Eine konzentrierte Einführung, 7.A. 1995.

³² A.a.O., 53f.

nüchternen Analyse des Ist-Standes und einer ebenso pragmatischen Einschätzung künftig möglicher Rahmenbedingungen ergibt sich die antizipatorische Aufgabe, visionär und kreativ eine Vorstellung der Institution ... zu entwerfen, die langfristig wegleitend sein soll und realistisch auch erreichbar sein kann. Die Arbeit am Leitbild ist neben analytischen Wahrnehmungen zugleich von normativen Sinn- und Werthaltungen bestimmt, die institutionsbezogen ... zu klären sind.“³³ Dabei ist (wie Alfred Jäger dies nennt) die „Sinn-Achse“ der Kirche allerdings eine andere als die eines Wirtschafts-Unternehmens.

Auch wenn etwa ein Kirchenbezirk sich keine Leitbild-Entwicklung vornimmt, bleibt es doch unabdingbar, sich gelegentlich über Ziele etwa bestimmter Projekte zu verständigen und klar zu werden. Zugleich werden wie bei jedem menschlichen so auch bei kirchlichem Handeln mit der Klärung von Zielen auch Voraussetzungen zu klären sein, die gegeben oder für das Erreichen der Ziele erforderlich sind. Freilich hat die bewusste Zielorientierung des Handelns als solche schon bestimmte Auswirkungen. Fraglos kann dadurch Phantasie und Kreativität sowie Interesse und Einsatzbereitschaft freigesetzt werden. Doch ebenso kann die hoffentlich klarsichtige Zielorientierung für manches blind machen. Denn Zielorientierung basiert oft auf der Annahme, dass, was ist, so nicht bleiben darf, sondern verändert werden muss. Diese scheinbar plausible Logik führt zu Forderungen – und zumal dann, wenn angesichts erforderlicher – die gegebenen Voraussetzungen aus dem Blick geraten, zu bodenloser Forderung und somit zu Überforderung. Deshalb kommt es darauf an, dass Zielorientierung nicht den Boden unter den Füßen, nicht die Grundlage des Handelns außer Acht oder gar verlieren lässt.

Dabei geht es zugleich um Grundfragen der Ethik – kurz gesagt: ob es um eine Ethik des Gesetzes geht angesichts von unerfüllten Forderungen oder um eine Ethik der Freiheit angesichts der Bewahrung dessen, was dem Menschen gewährt ist. Dies sei hier nur mit wenigen Hinweisen auf biblische Paränesen angedeutet. Die Paränese des Galater-Briefs geht aus von der durch Jesus Christus gewährten Freiheit und beginnt deshalb mit der Wendung: „Zur Freiheit hat uns Christus befreit! So steht nun fest und lasst euch nicht wieder das Joch der Knechtschaft auflegen!“ (Gal 5,1) In den drei Bögen dieser Paränese geht es einmal um Wahrung der gefährdeten Freiheit (5,1-12), sodann um gelebte Freiheit als Freiheit zur Liebe (5,13-24) und schließlich um konkrete Freiheit als Freiheit von sich selbst und zu sich selbst (5,25-6,10). Dass biblische Paränesen alles andere als bodenlose Forderungen bieten, lässt ebenso der Auftakt zur Paränese im Römerbrief ersehen: „Ich ermahne euch nun, liebe Brüder, aufgrund der Barmherzigkeit Gottes ...“ (Röm 12,1). – Und ebenso sind die radikalen Gebote des Bergpredigers ganz und gar nicht bodenlose Forderungen. Vielmehr wird damit angesprochen, was den Menschen im doppelten Sinn geboten ist: nämlich in ihrem Leben erfahrungsgemäß angeboten, – und zugleich geboten, also von uns gefordert angesichts dessen, dass wir oft genug aufs Spiel setzen, was uns an elementaren Gaben zum Leben gewährt ist. Dies könnte man sich an den Antithesen klarmachen – etwa an der ersten, die vom Verhältnis zum Bruder und von der Realität des Zorns ausgeht (Mt 5,21-26); – oder an der dritten, die von der mit der Sprache angebotenen Verlässlichkeit von Kommunikation zwischen Menschen ausgeht, die aber schon durch Beteuerung und Nachdruck Misstrauen erweckt und als vertrauenerweckende Verlässlichkeit aufs Spiel gesetzt wird; – und nicht zuletzt auch am Gebot der Feindesliebe, für die der Bergprediger einsteht, der seine Feinde liebt bis zuletzt.

Für kirchliches Handeln bleibt, wo es darauf ankommt, klare Zielorientierung unverzichtbar. Doch wäre hier die Beachtung nur erforderlicher – und nicht vielmehr gegebener Voraussetzungen geradezu widersinnig. Denn verbunden mit allen für die Verständigung über

³³ Alfred Jäger, *Konzepte der Kirchenleitung für die Zukunft*, 1993, 170f.

Kirche notwendigen Unterscheidungen (wie etwa zwischen empirischer und geglaubter Kirche) ist in der Frage, was Kirche zu Kirche Jesu Christi macht, die Unterscheidung grundlegend zwischen der Kirche und Weg wie Botschaft Jesu Christi als kirchenkritischem Grundgeschehen von Kirche³⁴, woraus Kirche lebt und woraus sie erneuert wird. So bleibt es entscheidende Aufgabe von Kirchen- und Gemeindeleitung, dass Kirche sich im Hören auf das Evangelium, etwa im Gottesdienst, selbstkritisch gegenübertritt und in das Grundgeschehen einkehrt, aus dem sie lebt.³⁵ Somit ergibt sich der Auftrag der Kirche und ergeben sich Ziele kirchlichen Handelns aus ihrem Grund in Jesus Christus.

Merkwürdigerweise wird aber oft genug kirchlich wie ökumenisch Ziel und Aufgabe der Kirche entschieden angepeilt, doch gelegentlich so beharrlich, dass darüber bzw. darunter der Grund von Kirche nicht recht im Blick ist. Je weniger der Grund der Einheit von Kirche in Jesus Christus im Blick ist und zur Wirkung kommt, desto entschiedener wird Einheit als ausstehendes Ziel erachtet und angepeilt, statt auch und gerade in dieser Hinsicht das Problem und die Aufgabe der Einheit ganz von deren Grund her wahrzunehmen. – Die primäre Zielorientierung kann bei kirchlichem Handeln sowohl zu einer defizitären Wahrnehmung der wirklichen, erfahrbaren Kirche führen wie zu einer Überforderung (gar soteriologischen Überforderung?) eines Handelns im Interesse der Erneuerung von Kirche.

Demgegenüber mögen schließlich folgende drei Stimmen zu denken geben. Einmal von Wolfgang Huber zu Wegen aus der Krise der Kirche: „Die gegenwärtige Krise der Kirche ist im Kern eine Orientierungskrise. ‚Orientierung‘ meint im Wortsinn: Ausrichtung nach Osten, nach Jerusalem, zum Ort der Kreuzigung und Auferweckung Jesu, also zum Ursprung des Glaubens. Der Ansatz für die Erneuerung der Kirche liegt darin, dass sie ihre eigene Botschaft ernst nimmt.“³⁶ – Des weiteren vermerkt Eckhart von Vietinghoff: „(E)ines muss klar sein: Kein Organisations- und Strukturaktionismus kann Glauben wecken ... Aus manchem Theologenmund und mancher Theologenfeder ... ist ein so gläubiges Vertrauen in die lebensgestaltende und lebensverändernde Kraft von Rechtsnormen, Strukturen und Organisationsformen zu entnehmen, dass der Jurist nur staunen kann ... Gelegentlich schimmert eine rein diesseitige Werkgerechtigkeit im Institutionellen auf.“³⁷ – Und schließlich die Stimme eines sogenannten einfachen Gemeindeglieds. Als die Synode der EKD vor etlichen Jahren in Friedrichshafen tagte, wurde an dem Abend, der von der gastgebenden Kirche gestaltet wurde, wie ich hörte, folgendes erzählt. Als in einem Gottesdienst der Pfarrer darüber geklagt hatte, wie schlecht es mit der Welt und ebenso mit der Kirche stehe, entgegnete ihm eine Frau am Ausgang: „Gell, Herr Pfarrer, die Hauptsach isch: der lieb` Gott isch gsund.“ So elementar kann in Gemeinden im Blick sein und zur Sprache kommen, dass über der defizitären und dann vielleicht zielorientierten Sicht der Grund von Kirche nicht verloren gehen kann noch aus dem Blick geraten darf.

3. Effizienz und Wahrheit

Zielorientierung kirchlichen Handelns soll freilich dazu beitragen, sachgemäß zu planen, Arbeitsabläufe und Verantwortlichkeiten zu vereinbaren, transparent die notwendigen Schritte auf das Ziel hin zu gestalten und die Bemühungen auf diesem Weg ertragreich und wirksam, also effizient werden zu lassen. Wer wollte darauf verzichten oder dies gar verachten? Und

³⁴ Vgl. Gerhard Ebeling, *Studium der Theologie. Eine enzyklopädische Orientierung*, 1975, 124f.

³⁵ Dazu nur die Erinnerung an CA VII, wonach die „heilige christliche Kirche ... die Versammlung aller Gläubigen (ist), bei welchen das Evangelium rein gepredigt und die heiligen Sakrament lauts des Evangelii gereicht werden“ (BELK, 61, 3-7). Was Kirche konstituiert und öffentlich kenntlich macht, sind hiernach also die Lebensvollzüge, durch die ihr das lebensschaffende, befreiende Leben Jesu Christi zukommt.

³⁶ Wolfgang Huber, *Kirche in der Zeitenwende. Gesellschaftlicher Wandel und Erneuerung der Kirche*, 1998, 13.

³⁷ Eckhart von Vietinghoff, *Wege aus der Krise. Kritische Anmerkungen zum Berufsbild Pfarrer* in: hg.v. Heike Schmall, *Kirche ohne Zukunft? Evangelische Kirche – Wege aus der Krise*, 1999, 161f.

deswegen leuchtet ja auch der kirchliche Rekurs auf Management-Konzepte bzw. -Methoden ein. Denn „Ziel der meisten Management-Methoden ist eine ... effektive und effiziente Aufgabenbewältigung auf ein Ziel hin.“³⁸ In der Tat ist die Frage danach, was kirchliches Handeln wirkungsvoll bzw. wirksam werden lässt, für alle Beteiligten mindestens faktisch gegeben, – oder wird von ihnen entschieden aufgenommen. Doch verbindet sich damit die notwendig selbstkritische Frage, wieweit nicht (angeleitet nicht nur durch Management-Konzepte) die Suche nach Steigerung von Effizienz in Kirche und auch in Theologie derartige Evidenz und deshalb Aufmerksamkeit beansprucht, dass die Frage nach der Wahrheit eher zurücktritt. Also vor allem Fragen leitend sind wie: Was kommt heraus? Wem nützt es? Was ist relevant? Freilich ist einer ineffizienten Kirche und Theologie keineswegs das Wort zu reden. Doch bleibt die selbstkritische Frage unumgänglich, ob „eine statt nach Wahrheit fragende nach Effizienz schielende (Kirche und) Theologie auf Wirkungen aus ist, die eben alles andere als Wirkungen der Wahrheit sind. Es ist dann aber auch eine andere Freiheit gemeint als die, zu der die Wahrheit befreit.“³⁹ Somit ginge es bei der Frage nach Effizienz kirchlichen Handelns grundlegend um die Frage, was zu tun ist, damit die befreiende Wahrheit des Evangeliums für Menschen in ihrem Leben zur Wirkung kommt.

Freilich gerät in postmoderner Kultur, worin der Anspruch des Subjekts auf Autonomie sich in der Parole äußern kann: „Was für mich stimmt, bestimme ich“⁴⁰, die Beschäftigung mit der Wahrheitsfrage unter den Verdacht des Dogmatismus - mit unverkennbaren Auswirkungen in Kirche und auch in Theologie. Doch muss und darf die Abwehr des Verdachts auf Dogmatismus nicht zur Vernachlässigung der Wahrheitsfrage führen. Zumal deshalb nicht, weil in der Kultur eines „anything goes“ ersichtlich zugleich die Suche nach neuen Gewissheiten im Gang ist, gelegentlich dann in fundamentalistischer Variante. So oder so gerät damit aber die Wahrheit, die frei macht, aus dem Blick. Im biblischen Verständnis von Wahrheit trifft beides zusammen: das Geschehen, die Beziehung, worauf ein Mensch sich im Leben und Sterben verlassen kann (vom hebr. „ämät“ her); und der Vorgang, wodurch menschliches Leben erhellend und befreiend zur Wahrheit gebracht wird (vom griech. „aletheia“ her), und der Mensch in seinem wirklichen Leben wahres Leben findet. Wie sollte diese Wahrheit: die Wahrheit des Evangeliums und die in Jesus Christus Person gewordene Wahrheit in kirchlichem Handeln um welcher Effizienz willen auch immer vernachlässigt werden? Vielmehr wird es grundlegend darauf ankommen, diese verlässliche und befreiende Wahrheit in kirchlichem Handeln als einem Bildungshandeln, worin es zumal um Herzensbildung geht, zur Wirkung kommen zu lassen.

Und klar ist zugleich: die befreiende Wahrheit des Evangeliums kann von niemandem als Position besetzt und (etwa in notwendiger Auseinandersetzung mit den angedeuteten Zügen des Zeitgeistes) gegen andere ins Feld geführt werden. Für den Umgang mit dieser Wahrheit bleibt eine Metapher, die sich bei Paulus findet, wegleitend. Im Galaterbrief erinnert er an jene Auseinandersetzung mit Petrus in Antiochia (Gal 2,11-14). Petrus hatte dort an der Tischgemeinschaft zwischen Heiden- und Judenchristen teilgenommen. Als aber die Jakobus-Leute aus Jerusalem gekommen waren, fiel er anscheinend in das Loch des schlechten Gewissens und hatte von der Tischgemeinschaft Abstand genommen. So wurde die Frage akut, weshalb, was zuvor Ausdruck der Freiheit aus Glauben war, plötzlich in eine unfrei machende Übertretung des Gesetzes umschlagen und zum Zerschneiden des Tischtuchs führen konnte. In diesem Konflikt erinnerte Paulus daran, es gelte, „Kurs zu halten auf die Wahrheit des Evangeliums“ (2,14). Mit dieser Metapher ist deutlich: die Wahrheit des

³⁸ Daniel Dietzfelbinger, Von der ökonomischen Befangenheit mancher kirchlicher Kreise in: Deutsches Pfarrerblatt, 2001, 300.

³⁹ Eberhard Jüngel, Zur Freiheit eines Christenmenschen. Eine Erinnerung an Luthers Schrift, 1978, 78.

⁴⁰ Vgl. Ingolf U. Dalferth, „Was für mich stimmt, bestimme ich!“. Theologie im Zeitalter der „Cafeteria-Religion“ in: ThLZ 121/1996, 415-430.

Evangeliums lässt sich nicht als Position besetzen und gegen andere ins Feld führen. Vielmehr gibt Paulus zu erkennen: die Wahrheit des Evangeliums bleibt ihm wie Petrus voraus, sie wirkt wie ein Kompass der Glaubenserkenntnis, der Lebensführung und darin geistlicher Urteilsbildung, – und deshalb gilt es, darauf Kurs zu halten. Mit dieser Zielorientierung ist es abwegig, ja ausgeschlossen, die Wahrheitsfrage durch die Frage nach Effizienz oder gar Macht ersetzen zu wollen. Vielmehr gilt es, die befreiende Wahrheit des Evangeliums erhellend und verlässlich zur Wirkung kommen zu lassen.

4. Zeitmanagement und Geistesgegenwart

Was die Vielfalt an Aufgaben, die Gefahr der Verzettelung, jedenfalls die Fragmentierung des beruflichen Alltags betrifft, lassen sich manche Analogien ersehen zwischen der Situation eines Managers und der einer Pfarrerin, eines Pfarrers. Gemäß empirischen Beobachtungen zum Alltag von Managern unter der Frage, was Manager wirklich tun, vollzieht sich ihre Arbeit „nicht in einem geordneten, nach Phasen gegliederten Ablauf, sondern ist gekennzeichnet durch eine Vielzahl von Einzelaktivitäten, ad-hoc-Gesprächen, ungeplanten Besuchen und einem ständigen Hin- und Herspringen zwischen Themen von trivialen Alltagsproblemen bis zur 10-Millionen-DM-Investition“⁴¹. Hier sind Parallelen zu dem, was im Pfarramt bzw. in der Superintendentur wirklich geschieht, unübersehbar. „Auch im pastoralen Alltag ist vieles nicht vorhersehbar: Die wenigsten Gespräche sind eingeplant oder terminiert; unerwartete Besuche, Telefonanrufe zu jeder Zeit und mit allen möglichen Anliegen sind die Regel. Und selbst ohne solche Störungen ist die Pfarrerin/der Pfarrer den ganzen Tag genötigt, sich inhaltlich und im Gesprächsstil dauernd umzustellen, vom Geburtstagsbesuch zur Dienstbesprechung, von den Konfirmanden zum Seelsorgegespräch, vom Elternabend zur Jahresabrechnung für den Kindergarten.“⁴² Hier könnte jede, jeder eigene Varianten schildern, mehr oder weniger normale wie bizarre.

Von daher ist es eine unumgängliche Aufgabe, einen Kalender zu führen, nicht nur Termine einzutragen, sondern ebenso Zeit für die erforderliche Vorbereitung, langfristig und kurzfristig zu planen, für wichtige Aufgaben feste Zeiten vorzusehen, klare Prioritäten zu setzen und deshalb auch sich zu Posterioritäten zu verstehen, vereinbarte Termine verlässlich und pünktlich einzuhalten usw. – und doch zugleich Beweglichkeit für Unvorhersehbares offen zu halten. Dafür bieten manche Verfahren und Instrumente des Zeitmanagements wichtige Planungshilfen, falls es nicht bei Alltagsweisheiten zum Umgang mit der Zeit bleibt – etwa unter dem Motto „Verschenden Sie Zeit? Zehn Wege, um das zu ändern“⁴³. Wie wichtig in kirchlicher Arbeit beides ist: sinnvolle Zeitplanung und Beweglichkeit, wenn es darum geht, sich auf Unvorhersehbares einzulassen, sei nur mit zwei Gesichtspunkten angedeutet. Ebenso mit Aufschub drängender Entscheidungen wie mit unnötigem Zeitaufwand zumal bei Aufgaben, an denen manch andere beteiligt sind, ist der Umgang mit der Zeit innerhalb der Kirche meist nicht gerade ein leuchtendes Beispiel: geht es doch dabei um eine knappe und besonders wertvolle Ressource, nämlich Lebenszeit anderer wie meiner selbst. Und zugleich ist es von großer Bedeutung für sachgemäße und gelingende kirchliche Arbeit: Zeit zu haben für und mit Menschen. Dies darf nicht durch binnenkirchlichen, sich bisweilen fast selbst genügenden Aktionismus verdrängt werden. Und ebenso sind, lässt ein Pastor den Eindruck entstehen, für Menschen keine Zeit zu haben, auch die besten professionellen Leistungen nahezu umsonst.

⁴¹ H.Steinmann / G.Schreyögg, Management. Grundlagen der Unternehmensführung, 3.A. 1993, 13.

⁴² Jan Hermelink, Pfarrer als Manager? Gewinn und Grenzen einer betriebswirtschaftlichen Perspektive auf das Pfarramt in: ZThK 95/1998, 547.

⁴³ Von Jaqueline Zanca – übersetzt aus: Womans Work, Mai/Juni 1977, 9ff.

Erfahrungsgemäß ist freilich klar: weder die Uhr noch der Kalender sind die einzigen, gar die wahren Zeitmesser. Denn dieselbe Zeitspanne kann einmal langweilig oder quälend lang erscheinen, ein ander Mal ungeheuer gefüllt, jedenfalls spannend und wie im Fluge vergehen. Von daher gehört es zum Menschsein, zwischen *chronos* als regelmäßig ablaufender (und gefräßiger) Zeit und *kairos* als gefüllter Zeit bzw. überraschender Gelegenheit zu unterscheiden. Warum sich deshalb in oft allzu schnell verrinnender oder verbrauchter Zeit nicht durch manches unterbrechen lassen, was Präsenz und gefüllte Zeit eröffnet? Ein entscheidender Maßstab für meinen Umgang mit der Zeit ist, wieweit ich mit der Fülle und Vielfalt von Aufgaben in der jeweiligen Situation, zumal solcher von menschlichem Gewicht, ganz da sein kann – oder noch dem nachhänge, was war und mich weiter beansprucht, bzw. mich schon auf dem Sprung zum Nächsten und Übernächsten befinde. Nicht umsonst spielt uns die Sprache das Wort „Geistesgegenwart“ zu. Wie sollte sich Geistesgegenwart aber nicht dem Geist verdanken, der uns davon befreit, durch das, was war, uns in Bann schlagen zu lassen, oder dem wenn möglich zu entlaufen, – bzw. dem, was sein sollte oder wir uns wünschen, hinterher zu rennen? Solche Geistesgegenwart ist dem Geist Jesu Christi zu verdanken, der entdecken lässt: „Wo der Geist des Herrn ist, da ist Freiheit“ (2Kor 3,17).

5. Macht und Vollmacht

Ein *Movens* menschlichen Handelns ist ohne Frage das Streben nach Einfluss, nach Macht. Gewiss gibt es physische Macht, die aber ebenso wie psychische und geistige Macht nicht einfach unter Verdacht des Missbrauchs zu stellen ist. Man denke etwa an die sog. elterliche Gewalt, die sich für die Kinder als unverzichtbare Schutzmacht auswirken kann. Freilich besteht im Zusammenleben, in dichteren oder weiteren sozialen Bezügen, genügend Anlass, einen Schutzwall des Rechts und damit legitimer Macht gegen den Missbrauch von Macht aufzurichten. Daran „wird die Grundbedingung legitimer Macht von Menschen über Menschen deutlich. Sie hat sich als Schutzmacht und Hilfsmacht zu erweisen, die dem anderen sein Menschsein ermöglicht und ihn nicht etwa dessen beraubt.“⁴⁴ Mit menschlichem Handeln ist freilich ebenso die Ausübung von Macht verbunden wie die Erfahrung von Ohnmacht. Eins gibt es kaum für längere Zeit ohne das andere. Statt mit dem einen das andere für ausgeschlossen zu halten, leuchtet deshalb ein, was André Brink, der sich in Südafrika als Weißer gegen die Apartheid eingesetzt hat, in einem Roman notierte: „Es gibt zwei Arten von Wahnsinn, vor denen man sich hüten sollte. Der eine ist der Glaube, dass wir alles tun könnten. Und der andere der Glaube, wir könnten nichts tun.“⁴⁵

Mit kirchlichem Handeln ist Macht gegeben, bleibt einem freilich Ohnmacht ebenso wenig erspart. Zumal mit Ämtern in der Kirche ist Macht gegeben, etwa für den Kirchen- oder den Kirchenkreisvorstand in wichtigen Belangen Entscheidungsmacht, ebenso ist etwa mit dem ephoralen Amt Dienstaufsicht verbunden und so auch Weisungsbefugnis. Auch hier bedarf Ausübung von Macht sowohl der Legalität: der Beachtung rechtlicher Regeln und Spielregeln, die für alle Beteiligten transparent sind, wie der Legitimität: dass ihre Ausübung sich als sachgerecht und auftragsgerecht erweist – und sich dadurch von willkürlicher Machtausübung unterscheidet. Gebrauch von Macht in der Kirche bleibt deshalb wie auch sonst der kritischen und selbstkritischen Frage nach ihrer Legalität und Legitimität ausgesetzt. Doch würde aus welchen Motiven auch immer von den Zuständigen auf Ausübung der ihnen zukommenden Macht verzichtet oder diese von anderer Seite bestritten, so gingen die notwendigen Spielregeln verloren – und würden erst recht Konkurrenz-, Macht- und Gernegroß-Spiele betrieben, dann freilich ohne Kontrolle durch das Recht und ohne die Grundlage von Legitimität. Von daher gilt hier wie auch sonst: das Recht ist auf Schutz durch

⁴⁴ Gerhared Ebeling, *Dogmatik des christlichen Glaubens* Band III, 1979, 481.

⁴⁵ André Brink, *Weißer Zeit der Dürre*, 5.A.1989, 310.

Macht angewiesen und die Macht auf Grundlegung, dadurch auch Entlastung wie auf Kontrolle durch das Recht.

Zugleich geht es weit darüber hinaus nüchtern besehen in der wie durch die Kirche um Macht von Menschen über Menschen. Und Kriterium der Machtausübung ist hier nicht weniger als sonst, ob sie statt angemäÙt oder willkürlich legitim ist und als Schutz- und Hilfsmacht Menschen ihr Menschsein ermöglicht, ja sie darin fördert. In dieser Hinsicht bestand freilich schon in der frühen Kirche anscheinend einiges an Gefahren. So heißt es im 1. Petrus-Brief gegen Schluss: „Die Ältesten unter euch ermahne ich, der Mitälteste und Zeuge der Leiden Christi, der ich auch teilhabe an der Herrlichkeit, die offenbart werden soll: Weidet die Herde Gottes, die euch anbefohlen ist, ... nicht als Herren über die Gemeinde, sondern als Vorbilder der Herde“ (1Ptr 5,1-3). Und Konkurrenzbedürfnis wie Versuche, einander zu überbieten, mit verschiedenen Machtspielen (auch der vermeintlich Schwächeren) scheinen schon in Gemeinden, an die das Markus-Evangelium gerichtet ist, im Gang gewesen zu sein, wenn es in der Perikope von den Zebedäus-Söhnen heißt: „Ihr wisst, die als Herrscher gelten, halten ihre Völker nieder, und ihre Mächtigen tun ihnen Gewalt an. Aber so ist es unter euch nicht; sondern wer groß sein will unter euch, der soll euer Diener sein; und wer unter euch der Erste sein will, der soll aller Knecht sein. Denn auch der Menschensohn ist nicht gekommen, dass er sich dienen lasse, sondern dass er diene und sein Leben gebe als Lösegeld für viele“ (Mk 10,42-45). Damit wird menschliche Machtausübung in der Kirche nicht etwa geleugnet, jedoch notwendig kritisch relativiert, nämlich in Beziehung gesetzt zum Weg des Menschensohns. Er hat sein Leben gegeben „als Lösegeld für viele“, was nicht exklusiv zu verstehen ist, vielmehr allen gilt. Auffallend ist hier wie in anderen biblischen Zusammenhängen mit der Metapher „Lösegeld“ der Loskauf aus Schuldklaverei im Blick. Deshalb ist auch nirgends die Rede davon, wem dies Lösegeld bezahlt wird, vielmehr allein für wen: für viele, für alle Menschen. Damit wird deutlich, was wir Menschen Gott wert sind. Denn „er ließ's sein Bestes kosten“ (EG 341, 4). Wieweit dient selbst kirchliche Machtausübung Menschen gerade darin, dass sie entdecken, wie kostbar sie für, ja durch Gott sind?

Damit wird allerdings die Frage nach dem Verhältnis von Macht und Vollmacht akut. Vollmacht, im Neuen Testament vor allem von Jesus ausgesagt, bleibt nicht im Schwanken zwischen Macht und Ohnmacht, erweist sich vielmehr gerade darin als mächtig, dass sie der Ohnmacht nicht ausweicht. Dies kann einem vom Schluss der Bergpredigt her aufgehen, wo es heißt: „Und es begab sich, als Jesus diese Rede vollendet hatte, dass sich das Volk entsetzte über seine Lehre; denn er lehrte sie mit Vollmacht und nicht wie ihre Schriftgelehrten“ (Mt 7,28f). Diese „Rede der Reden“ (so Friedrich Dürrenmatt) stützt sich allein auf das, was sie sagt, nicht auf Autoritäten oder gar Drohungen, die ihr Nachdruck verleihen sollten. Denn „(d)ie Gottesherrschaft sorgt dafür, dass dieser Redner alle anderen Gewichte fahren lässt. So entsteht eine Rede, die sich ganz auf das Gesagte verlässt, eine Rede, deren Redner sich ganz an das Gesagte preisgibt.“⁴⁶ Deshalb kann einem zum Phänomen der Vollmacht an dieser Rede jedenfalls zweierlei aufgehen: Indem der Bergprediger, was er sagt, Menschen ans Herz legt und an ihrem Herzen arbeiten lässt, schließt er Widerspruch dagegen nicht aus. Gerade so zieht er den Widerspruch sich selbst auf den Hals und bleibt damit denen zugewandt, die ihm widersprechen, und deren ungezwungenes Einverständnis er gerade so offen hält. Und mit dem, was zuvor an Antithesen der Bergpredigt auffiel, dass der Bergprediger auf das anspricht, was mit dem Leben in doppeltem Sinn geboten ist, wird deutlich: durch Jesu Vollmacht, durch sein vollmächtiges Wort geschieht Öffnung der Wirklichkeit. Denn Jesu Vollmacht im Zeichen der Ohnmacht ist wahre Macht, die gegenüber den Weltmächten und so auch gegenüber dem Zwang zu reaktivem Verhalten in Freiheit versetzt.

⁴⁶ Hans Weder, Die „Rede der Reden“. Eine Auslegung der Bergpredigt heute, 1985, 15.

Wie steht es mit der Weitergabe solcher Vollmacht? Dazu gibt schon die Bemerkung „denn er lehrte sie in Vollmacht und nicht wie ihre Schriftgelehrten“ (Mt 7,29) – im Zusammenhang des Matthäus-Evangeliums gelesen – einen interessanten Hinweis.⁴⁷ Nur bei Matthäus, nur bei ihm unter den Evangelisten begegnet die merkwürdige Wendung: „Darum gleicht jeder Schriftgelehrte, der zu einem Jünger des Himmelreichs geworden ist, einem Hausvater, der aus seinem Schatz Neues und Altes hervorholt“ (13,52). Hier scheint der Evangelist Matthäus wie in einer Miniatur sich selbst gezeichnet zu haben. Somit erinnerte er mit dem Echo der Menge auf die Bergpredigt Jesu, wonach „er sie in Vollmacht lehrte und nicht wie ihre Schriftgelehrten“, daran, dass er und andere christliche „Schriftgelehrte“ bis heute auf den Bergprediger als Gegenüber angewiesen bleiben. Durchaus in Entsprechung dazu gibt zu Vollmacht zu denken, was Paulus prägnant anspricht: „So sind wir nun Botschafter an Christi Statt ...; so bitten wir an Christi Statt: Lasst euch versöhnen mit Gott!“ (2Kor 5,20). Somit hat die Bezeugung des Evangeliums keine andere Autorität als den Grundgestus der Bitte. Die Bitte gewährt Zeit und setzt auf Evidenz; ist auf freie Zustimmung bedacht und auf Einverständnis, das aus Einsicht entsteht. So entspricht die Bitte der befreienden Vollmacht Jesu – und lässt Menschen zu mündigen Töchtern und Söhnen Gottes werden.

6. Personalführung und Unterscheidung von Person und Werk

Aus der Sicht der Betriebswirtschaftslehre sind Organisation von - und Personalführung in Leistungsprozessen die beiden Grunddimensionen des Management: „Organisation und Führung sind die Leitungsfunktionen, mit deren Hilfe das Verhalten der Systemmitglieder so strukturiert und koordiniert wird, dass die in der Unternehmenspolitik umrissenen und in der Planung konkretisierten Ziele und Maßnahmen realisiert werden können.“⁴⁸ Dabei treffen in der Personalführung notwendig Aufgabenziele und Mitarbeiterziele zusammen. Von daher wird deutlich: „Die Integration beider Aspekte stellt das eigentliche Führungsproblem dar ... (Und die) Zielintegration ist dann als gelungen zu betrachten, wenn sich Mitarbeiter- und Aufgabenorientierung wechselseitig unterstützen.“⁴⁹ Doch wäre es illusorisch, vom Idealfall völliger Zielintegration ausgehen zu wollen. Dem stehen einmal schon gewisse Interessengegensätze zwischen dem jeweiligen System und den Mitarbeitern entgegen. Weiter wird die Spannung akut (um so vorläufig zu unterscheiden) zwischen zweckorientierter Führung des Personals, wo es um dessen Würde und Eigenständigkeit geht, und eher mittelorientierter Führung des Personals, wo dies primär als Leistungsträger und als Kostenfaktor in Betracht kommt. Nicht zuletzt bleibt in der Personalführung eine Spannung zwischen Förderung von Eigeninitiative und Kooperation im Blick auf den erhofften Ertrag des Leistungsprozesses.

Mit der Personalführung stellt sich zugleich die Frage der Autorität derer, die formell oder faktisch leitenden Einfluss haben. Ist es eher fachliche Autorität, die professionelle Kompetenz zeigt und mit sachgemäßen Argumenten wie weiterführenden Fragen bzw. Perspektiven vertreten wird? Oder handelt es sich eher um persönliche Autorität, die sich als Ausstrahlung, als anerkanntes Vorbild, wenn möglich auch in humorvoller Kommunikation auswirkt? Und wie weit ist bzw. kommt positionelle Autorität ins Spiel, also die Position als Vorgesetzter mit Entscheidungs-, gar Weisungs- und allenfalls auch mit Sanktionsbefugnis? Fast in allen Leitungsstilen werden diese drei Dimensionen von Autorität mitspielen, freilich jeweils mit recht unterschiedlicher Gewichtung und Akzentuierung.

⁴⁷ Vgl. Volker Weymann, Die Bergpredigt im Zusammenhang des Matthäus-Evangeliums: Ihr grundlegende, umstrittene, überraschende Wirkung in: Ökumenischer Arbeitskreis für Bibelarbeit (Hg.), Bergpredigt (Bibelarbeit in der Gemeinde Bd.8), 1992, 39f.

⁴⁸ Peter Ulrich / Edgar Fluri, Management. Eine konzentrierte Einführung, 7.A. 1995, 161.

⁴⁹ A.a.O., 225-227.

Auch in kirchlicher Personalführung ist die Frage der Integration von Aufgaben- und Mitarbeiterzielen akut – und sind die drei Dimensionen von Autorität wirksam. Ebenso wirkt sich in der Kirche als ein Grundproblem der Personalführung aus, was ein früherer Personalchef von Siemens einmal (im Theologischem Studienseminar) mit „Feigheit vor den Mitarbeitern“ charakterisierte. Doch scheint in der Kirche die Offenheit, dem andern Kritik zuzumuten, und die Bereitschaft, Kritik entgegen zu nehmen, nicht gerade ausgeprägter zu sein als andernorts. Das Problem mit aktiver wie passiver Kritikfähigkeit ergibt sich anscheinend auch mit Besonderheiten des Berufsbilds des Pfarramts und Tendenzen kirchlicher Kommunikationskultur. Gehört zum Berufsbild des Pfarramts doch sowohl die unerlässliche persönliche Identifikation mit dem Auftrag und eine notwendige Freiheit der Aufgabengestaltung. Und lässt sich doch an kirchlicher Kommunikationskultur eher ein verbreitetes Streben nach sozialer Harmonie finden als eine sach- und aufgabenbezogene Streitkultur. Dies „alles führt dazu, dass die Fähigkeit und die Bereitschaft, sich wechselseitig kritisch, fordernd und damit auch fördernd zu begleiten, in der Kirche zu oft unterentwickelt sind. In der Kirche wird Kritik in einer konkreten Sache viel zu schnell als generelle Kritik an der Person und ihrer inneren Haltung zum Auftrag der Kirche überinterpretiert.“⁵⁰ Es steht zu vermuten, dass die Kritikfähigkeit in der Kirche mit Übernahme von sog. Personalentwicklungskonzepten und -verfahren nicht ohne weiteres gesteigert wird. Denn, ob die in Mitarbeitenden-Jahresgesprächen vorgesehene Zielvereinbarung und Ertragskontrolle dazu beiträgt, wäre mit der notwendigen Selbstkritik zu prüfen. Doch gäbe es eine Quelle, aus der Spielraum für Kritikfähigkeit zu gewinnen wäre.⁵¹

Freilich werden wir in Aufgaben der Personalführung immer wieder mit einem Dilemma zu schaffen haben, wodurch wenn nötig kritische und offene Auseinandersetzung schwierig wird: Kritische Äußerungen können dahin wirken, dass der Anschein entsteht, dadurch werde etwa über die Amtsführung eines Pfarrers der Stab gebrochen; um dies aber zu vermeiden, lässt man sich dann von weitgehendem Verzicht auf Kritik leiten. Als Grund wird dann zumeist angegeben oder angenommen, der Beruf der Pfarrerin, des Pfarrers sei aufs engste mit ihrer Persönlichkeit verbunden. Nur müsste dann umso mehr die Regel gelten: je stärker ein Beruf mit der Persönlichkeit der ausübenden Person verbunden ist, desto sachlich begründeter müsste Kritik sein. Doch damit bleibt noch dahingestellt, ob sachliche Kritik auch sachlich entgegen genommen wird. Um nicht in dem genannten Dilemma sich gegenseitig zu blockieren und in seiner Vermeidungsstrategie fragwürdig zu rechtfertigen – und faktisch den Spielraum des offenen, wenn nötig kritischen Gesprächs zu verlieren, ist es wichtig, gerade auch in Fragen der Personalführung die Rechtfertigungsbotschaft zur Wirkung kommen zu lassen.

Die damit eröffnete Unterscheidung von Person und Werk ist elementar menschlich notwendig. Denn allein dadurch, dass der Mensch von der Selbst- bzw. Fremdentifikation mit seinem Werk befreit wird, ist er auf seine Verantwortung ansprechbar. Mit der Unterscheidung von Person und Werk wird der Mensch nämlich weder von dem getrennt, was er getan hat und tut, als wäre dies gleichgültig; noch wird er damit identifiziert, wodurch dann sein Lebensrecht mit seiner Leistung oder seinem Versagen entschieden wäre. Vielmehr hält die Unterscheidung von Person und Werk den Raum und Vorgang verantwortlichen Lebens offen. Denn damit ist der Raum gewährt, worin ich ansprechbar bin auf das, was von mir ausgeht, und wofür ich zur Verantwortung gefordert bin. So ist nicht nur in kirchlicher Personalführung der Mensch mit dem zu konfrontieren, wofür er Verantwortung trägt, ohne

⁵⁰ Eckhart von Vietinghoff, a.a.O., 179.

⁵¹ Zum folgenden vgl. Volker Weymann, Zum Grundzug geistlichen Lebens und zu geistlicher Kirchenleitung in: hg.v. Manfred Josuttis u.a., Auf dem Weg zu einer seelsorglichen Kirche. Theologische Bausteine. Christian Möller zum 60.Geburtstag, 2000, 150f.

ihn damit schlechthin zu identifizieren. Zudem wird mir angesichts von Kritik, die mir zuteil wird, mit der Unterscheidung von Person und Werk der Prozess offen gehalten, worin sich entscheidet, woher das letztgültige Urteil über mich ergeht; von welcher Urteilsinstanz her ich mein Leben führen und gestalten kann, der zu antworten mich zu einem verantwortlichen Wesen macht.

Weiter entwirrt diese Unterscheidung das oft verworrene Verhältnis von Person und Werk. Geht dem Menschen auf, dass er von Gott bedingungslos anerkannt ist, so wird er frei davon, durch das, was er wirkt, sein Lebensrecht beweisen zu müssen. Damit werden die Werke vom Druck der Person entlastet. Und so engagiert, ja leidenschaftlich sein Einsatz sein mag, bleibt der Mensch doch in seiner Person vom Erfolgszwang wie vom Zwang, nicht scheitern zu dürfen, befreit. Dies Befreitwerden und (wer weiß?) entsprechende Gelassenheit verdankt sich der Zuversicht, dass bei allem wenn nötig kritischen und selbstkritischen Urteil über seine Werke das Urteil über seine Person nicht ihm oder andern Menschen zusteht, sondern Gott anheim gestellt und anzuvertrauen bleibt. Damit wird die Person vom Druck der Werke entlastet.

Und schließlich ermöglicht diese Unterscheidung einander menschlich gerecht zu werden.⁵² Wieweit wir einander menschlich gerecht werden, hängt stark von unseren gegenseitigen Erwartungen ab und ebenso von den Enttäuschungen, die wir einander bereiten und uns kaum ersparen können. Würden wir unsere Erwartungen absolut setzen, so erstickten menschliche Beziehungen, weil sie fixiert und des Lebens beraubt würden – vielleicht bis dahin, dass ich aus tiefer Enttäuschung mit dem andern fertig bin. Ließe ich aber alle Erwartungen fallen, vielleicht um mir Enttäuschungen zu ersparen, würde der andere mir gleichgültig - und die Beziehung nur in anderer Variante ersterben. Für die Suche, einander menschlich gerecht zu werden, bleibt deshalb die Frage wegleitend: Was lässt mich der Person des anderen einen Vorsprung gewähren gegenüber meiner Erwartung wie Enttäuschung?

7. Förderung ehrenamtlicher Mitarbeit und Charismen

Hier lasse ich es mit einer knappen Skizze bewenden, so entscheidend diese Dimension für kirchliches und vor allem für christliches Leben ist. Mit Ehrenamtlichen, also nicht Berufschristen, sondern Christen im Beruf kann einem vor allem zweierlei aufgehen: Einmal, dass kaum je die Ermäßigung von Ansprüchen, vielmehr der Anspruch, der mit der Sache wie der jeweiligen Aufgabe gegeben ist, motivierend wirkt. Um die „Sache“, die in der Kirche wie mit dem Christsein auf dem Spiel steht, kurz anzudeuten: für sich und mit andern zu entdecken, was der Glaube im Leben taugt. Und damit ist das zweite oft aufs engste verbunden: Christen im Beruf und in ihrer Lebenswelt sind in dieser Hinsicht nicht weniger angefragt, als es oft Amtsträger der Kirche sind. Hierin wird wahr: der Dienst der Bezeugung des Evangeliums wie des Lebens aufgrund des Evangeliums ist Auftrag des Priestertums aller Getauften.

Merkwürdigerweise kommt allerdings ehrenamtliche Mitarbeit vor allem dann in den Blick, wenn Hauptamtliche rarer werden bzw. Gemeindegebiete wie die Vielfalt notwendiger Aufgaben größer. Dies kann die Chance verantwortlicher Mitarbeit von Ehrenamtlichen durchaus erhöhen, wie sich gegenwärtig in der katholischen Kirche zeigt. Doch wären ehrenamtlich Mitarbeitende gerade auch als Zeugen des Glaubens und also in ihrer theologischen wie geistlichen Urteilsfähigkeit ernst zu nehmen und zu fördern. Dem entsprechen kirchliche Bildungsprozesse mit Erwachsenen – begonnen mit lebensorientierter Bibelarbeit bis hin zu Glaubens- und Theologiekursen mit Erwachsenen. In solchen

⁵² Hierzu vgl. Volker Weymann, Wer wird wem gerecht? Zur Gerechtigkeit herausgefordert – auf Gerechtigkeit angewiesen in: *EvTh* 52/1992, 158f.

Bildungsprozessen sind (bisweilen zu ihrer eigenen Überraschung) Theologinnen und Theologen als solche gefragt und bleiben zugleich durch Christen im Beruf, zumal fragende und kritische, sowie mit ihnen Studierende der Theologie – mit immer weiteren Entdeckungen dazu, was der Glaube im Leben taugt. Dies bleibt (freilich neben soweit nötig auch aufgabenspezifischer Fortbildung) aus zwei Gründen notwendig: So werden Menschen, die zu ehrenamtlicher Mitarbeit bereit sind, nicht nur in ihrer Funktion, sondern als Person Ernst genommen. Und solche Fortbildung gibt die Chance, dass Menschen sich beteiligen, die ihr Christsein nicht nur in kirchlicher Mitarbeit, sondern vor allem in ihrem Berufs- und Lebensfeld leben wollen. Denn christlicher Glaube wie Theologie werden praktisch nicht schon durch Mitarbeit in der Gemeinde, vielmehr im Lebensvollzug selbst: im „Alltag als Ernstfall des Glaubens“ (Ernst Lange). Und Christen leben nicht in der Gemeinde, sondern als christliche Gemeinde (in Sendung, Sammlung, Zerstreuung) in der jeweiligen Lebenswelt – für die Welt, nicht aus der Welt.

Erfahrungsgemäß werden aufgrund von Bildungsprozessen, die jedenfalls nicht allein auf kirchliche Mitarbeit hin angelegt sind, zugleich manche Menschen an Aufgaben, die sie für wichtig erachten – oder die sich ihnen unversehens ergeben – oder die ihnen zugetraut werden, sich gerne ehrenamtlich einsetzen. Überraschend kann dann sein, welche Vielfalt an Begabungen sich zeigt, und wie mit der Aufgabe die Gaben wachsen können. Begabungen werden bis in die Umgangssprache hinein als „Charismen“ bezeichnet. Doch lohnt es sich, hier, was die Lebenserfahrung wie die Schrift dazu sagt, aufmerksam wahr zu nehmen. Nicht umsonst nannte Käsemann Charismen „Konkretionen der Gnade“. Man darf nicht vorschnell von den Charismenlisten in 1Kor 12 und Röm 12 her Charismen einfach als individuelle Begabung verstehen. Zu leicht werden sie dann von der in Christus persongewordenen Gnade getrennt und als natürliche oder übernatürliche Gaben verstanden.

Die Charismenliste in Röm 12 hat mit dem Auftakt in Röm 12,1 ihre Pointe und Quelle in der „Barmherzigkeit Gottes, dass ihr eure Leiber hingebt als ein Opfer, das lebendig, heilig und Gott wohlgefällig ist“. „Ein lebendiges Opfer“: welch paradoxer Ausdruck! Denn Opfer sind in der Regel blutige, zu Tode gebrachte Opfer. „Lebendiges Opfer“: als wenn mit dieser paradoxen Aussage der Bogen gespannt ist hin zu einer andern Wendung des Paulus: „Als Sterbende und siehe wir leben“ (2Kor 6,9). Das Zusammentreffen eigener Lebenserfahrung und des Lebens, das von Jesus Christus ausgeht, schafft Konkretionen der Gnade. Solche Charismen liegen oft quer zu unseren geringen bzw. beachtlichen Begabungen. Doch darin wird die Gnade und Wahrheit Jesu Christi konkret.

Mit 2Kor 6 ergibt sich (und dies sei hier angeschlossen) eine elementare Wahrnehmungshilfe geistlichen Lebens. Was gegenüber der Unmittelbarkeit des Erlebens und dem Verwickeltsein in Widersprüche Distanz und Freiheit gewährt und ein neues Verhältnis mir selbst gegenüber eröffnet, ist eine Frage geistlicher Wahrnehmung und Existenz: also des Lebens in der Welt vor Gott. So sehr dies Zeit und Gestaltung braucht, etwa im Horchen auf die Botschaft der Bibel und im Beten, erweist sich als Gehalt und Grundzug geistlichen Lebens: Differenz und Zusammentreffen zwischen eigener Lebenserfahrung und dem Widerfahrnis des Lebens, das von Jesus Christus ausgeht. Als prägnante Wahrnehmungshilfe für solche Differenzenerfahrung bzw. befreiende Gegensatzenerfahrung erweist sich, was Paulus zur Existenz des Apostels und zu christlicher Existenz schreibt: „Als die Unbekannten, und doch bekannt; als die Sterbenden, und siehe wir leben; als die Gezüchtigten, und doch nicht getötet; als die Taurigen, aber allezeit fröhlich; als die Armen, aber die doch viele reich machen; als die nichts haben, und doch alles haben“ (6,9f). Wir werden manch weitere Wahrnehmungshilfen geistlichen Lebens finden, sprachlich zumal in paradoxen Wendungen, auch in manchen Chorälen wie in dem Adventslied Paul Gerhards: „Als mir das Reich genommen, da Fried und Freude lacht, da bist du, mein Heil, kommen und hast mich froh gemacht“ (EG 11,3). Mit

ändern und selbst für solche Differenzerfahrung wahrnehmungsfähig zu werden, führt in einer Vielfalt von Konkretionen dazu, dass das Evangelium in seiner befreienden Lebensrelevanz aufleuchtet. Überraschend bleibt, wie viele Menschen im Blick auf solche Differenzerfahrung einen Sinn dafür haben: „Wer unterscheidet, hat mehr vom Leben“⁵³.

8. „Corporate Identity“ und Leib Christi

Der Begriff „Corporate Identity“ kam vor etwa dreißig Jahren auf und wurde zunächst in den USA Unternehmen von Design- und Werbe-Beratern empfohlen zur Kennzeichnung der Unternehmensidentität nach außen und innen.⁵⁴ Überraschend daran ist zunächst, dass Konstrukte aus anderen Erkenntnis- und Lebensbereichen auf Wirtschafts-Unternehmen übertragen wurden: wie Philosophie und Kultur so auch Identität, gar Persönlichkeit eines Unternehmens. Im Zentrum von Corporate Identity-Maßnahmen steht zum einen die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen und die niedrigschwellige, aber klare Erkennbarkeit von außen. Beides scheint auch für die Kirche unverzichtbar zu sein. Entsprechend gehört zu dem Evangelischen Münchenprogramm mit dem erforderlichen dreifachen Ja der Mitarbeiter auch ihr Ja zur Kirche als Institution.⁵⁵ Und mit einheitlichem Logo wie Signet quer durch die jeweilige Landeskirche und ihre Gemeinden soll etwa das Motto „Evangelisch aus gutem Grund“ der Erkennbarkeit und dem Profil von Kirche dienen. Freilich bleibt damit wie auch sonst die Frage, wieweit Design und Gehalt einander entsprechen. „Man möchte etwas für die gute Sache sprechen lassen. Aber was? Die Sache selbst oder etwas anderes?“⁵⁶

Um der Identifikation jedenfalls der Mitarbeiter mit der Institution Kirche – und um der öffentlichen Identifizierbarkeit von Kirche in all ihren Gestalten und Angeboten willen scheinen Corporate Identity-Maßnahmen für die Kirche heute unverzichtbar. Im Blick auf Identifikation mit – wie Identifizierbarkeit von Kirche stellt sich notwendig zugleich die Frage nach der Identität von Kirche. Sollte Kirche mit sich selbst identisch sein oder ihre Identität gar durch Identifikation der Mitarbeitenden mit ihr bzw. der per Design angebotenen Identifikationsmöglichkeit von außen gewinnen? Wenn dies nicht der Fall sein soll, nicht kann, woher gewinnt dann Kirche ihre Identität? Was Kirche zu Kirche macht, sind gerade die Lebensvollzüge, wodurch ihr das Leben Jesu Christi zukommt. Diese kann noch muss Kirche nicht selbst hervorbringen, vielmehr schöpft sie daraus. Deshalb kann aber Kirche nicht mit sich selbst identisch sein, bleibt vielmehr auf die beziehungsvolle Unterscheidung zwischen ihr selbst und Weg wie Botschaft Jesu Christi als kirchenkritischem Grundgeschehen von Kirche angewiesen.⁵⁷

In dieser Hinsicht gibt die fast komische sprachliche Nähe wie interessante Differenz zwischen „Corporate Identity“ und „Leib Christi“ zu denken. Denn (im Unterschied zu Konnotationen in Konzepten von „Corporate Identity“) geht es mit der Metapher vom „Leib Christi“ weder um eine angebliche Tatbestandsbeschreibung noch um ein (möglichst werbewirksames) Idealbild. Vielmehr wird, wie der 1. Korintherbrief zeigt, eine Gemeinde, die von Begeisterung und Verworrenheit, von selbstbewussten Christen und von suchenden Menschen, von Armen und Reichen, von Gemeinschaftsbedürfnis und von Konflikten geprägt

⁵³ Eberhard Jüngel, Gott – als Wort unserer Sprache in: Ders., *Unterwegs zur Sache*, 1971, 101.

⁵⁴ Dazu: Heribert W.Gärtner, *Zwischen Management und Nächstenliebe. Zur Identität des kirchlichen Krankenhauses*, 2.A. 1995, 120-124.

⁵⁵ Das Evangelische Münchenprogramm (eMp). Evangelisch-Lutherische Kirche in Bayern. Dekanat München. Überarbeitete Fassung zum Stand der Umsetzung im Juli 1998. Basierend auf der Zusammenfassung der Ergebnisse vom 22.Juli 1996, 13f.

⁵⁶ Eilert Herms. *Evangelisch aus gutem Grund* in: hg.v. Uta André u.a., *Leben und Kirche. Festschrift für Wilfried Härle*, 2001, 155.

⁵⁷ Vgl. Gerhard Ebeling, *Das Grund-Geschehen von Kirche* in: Ders., *Wort und Glaube* Bd.3, 1975, 463ff.

ist, angesprochen auf den Lebensgrund, von dem sie in und trotz allem lebt. Dabei ist mit dieser Metapher ein dreifaches Kommunikationsgeschehen eröffnet. Einmal zwischen Christus und der Gemeinde: die Glieder des Leibes leben von ihm. Sodann zwischen den Gliedern untereinander: sie sind aufeinander angewiesen, hier geht es um Kommunikation der Gaben und Lasten, der Leiden und Freuden. Und nicht zuletzt zwischen der Gemeinde und der Welt, zu der sie gehört, in der sie lebt: denn Christus ist für alle dahingegeben und für alle da.⁵⁸

Freilich soll, was an Corporate Identity-Maßnahmen für die Kirche eronnen und genutzt wird, ihrer Marginalisierung in Gesellschaft und Öffentlichkeit wehren. Nur bedarf es kaum weniger der Auseinandersetzung mit einer Selbstmarginalisierung der Kirche.⁵⁹ Durch wohlmeinende Anpassungsstrategien und mit gedanklicher Beliebigkeit wie eigener Unbesonnenheit leistet die Kirche selbst ihrer Marginalisierung Vorschub. Ihre Chance ist demgegenüber, dass nicht wenige Menschen, gerade auch solche mit kritischer Distanz zur Kirche, einen Sinn dafür haben, wieweit sie als Menschen Ernst genommen werden, weil die Sache Ernst genommen wird, um die es geht, – kurz gesagt: das Evangelium in seiner befreienden Lebensrelevanz. Im Blick auf die Menschen und das hellhörige wie weiterführende Gespräch mit ihnen wie im Blick auf die Sache, das Evangelium, das im Gespräch mit der Bibel als verdichteter Lebenserfahrung zu entdecken ist, bleibt theologische Wahrnehmungs-, Urteils- und Gesprächsfähigkeit gefragt. Deshalb: „Die Kirche wird so lebendig sein, wie in ihr Theologie aus Leidenschaft betrieben wird und geistliche Gemeinschaft Gestalt gewinnt.“⁶⁰ – Die Gefahr einer Selbstmarginalisierung kann freilich auch in anderer Variante akut werden: mit dem Wunsch und dem Bemühen, die Kirche für die Menschen wieder attraktiver zu machen. Denn dieser Wunsch birgt die Gefahr in sich, dass die Kirche sich erneut mit sich selbst beschäftigt, wenn auch im Blick auf die Menschen, aber im Interesse eigener Attraktivität und Relevanz für sie. Geblendet von diesem Wunsch könnte sich die Kirche den Blick verstellen für die grundlegende Chance, die in der Unterscheidung liegt zwischen ihr selbst und Jesus Christus als kirchenkritischem Grundgeschehen von Kirche. Deshalb bleibt die Lebensrelevanz des Evangeliums zu entdecken, womit die Frage nach der Relevanz der Kirche ganz sachgemäß zweitrangig, weil offengehalten wird zu ihrem Grund und der Quelle ihres Lebens hin.

Und ein Akzent zum Schluss...

Die notwendige wie unterscheidungsvolle Beziehung von Management und geistlicher Kirchenleitung korrespondiert mit Bonhoeffers Unterscheidung von Vorletztem und Letztem in seiner Ethik. Deshalb soll schlicht einem Hinweis darauf hier die Schlusspointe gehören. Bei Bonhoeffer heißt es⁶¹: „Das Verhältnis von Vorletztem und Letztem im christlichem Leben kann in zwei extremen Formen gelöst werden, ‚radikal‘ und als Kompromiss, wobei gleich zu bemerken ist, dass auch die Kompromisslösung eine extreme Lösung ist.“

„Die radikale Lösung sieht nur das Letzte und in ihm nur den völligen Abbruch des Vorletzten. Letztes und Vorletztes stehen in ausschließlichem Gegensatz.“

⁵⁸ Vgl. Volker Weymann, Drei Dimensionen des Gemeindeaufbaus ub: Reformatio 37/1988, 193.

⁵⁹ Vgl. Volker Weymann, Vom Baum und den Früchten. Zur theologischen Fortbildung der Pfarrerschaft in: Texte aus der velkd 103/2001, 19f.

⁶⁰ Wolfgang Huber, Kirche – wohin? Eine Problemanzeige in zwanzig Thesen in: Glaube und Lernen 10/1995, 103.

⁶¹ Dietrich Bonhoeffer, Ethik, 1963, 135f.

„Die andere Lösung ist der *Kompromiss*. Hier wird das letzte Wort von allen vorletzten prinzipiell getrennt. Das Vorletzte behält sein Recht in sich, wird aber von dem Letzten nicht bedroht oder gefährdet.“

„Beide Lösungen sind in gleicher Weise ... extrem, weil sie Vorletztes und Letztes in ausschließenden Gegensatz zueinander stellen, das eine Mal, indem Vorletztes durch Letztes zerstört, das andere Mal, indem das Letzte aus dem Bereich des Vorletzten ausgeschlossen wird.“

Und die Reflexionen zu dieser ebenso notwendigen wie beziehungsvollen Unterscheidung gewinnen schließlich folgende Pointe⁶²: „Christliches Leben ist der Anbruch des Letzten in mir, das Leben Jesu Christi in mir. Es ist aber immer auch Leben im Vorletzten, das auf das Letzte wartet. Der Ernst des christlichen Lebens liegt allein im Letzten, aber auch das Vorletzte hat seinen Ernst, der freilich gerade darin besteht, das Vorletzte gegenüber dem Letzten für Scherz zu halten, damit das Letzte und das Vorletzte seinen Ernst behält.“ Könnte also zwischen Management und geistlicher Kirchenleitung in ihrer notwendigen wie beziehungsvollen Unterscheidung der Scherz, der Humor ein bisher noch wenig bestelltes Feld finden?

⁶² A.a.O., 150.