**Martin Schindehütte**
Geistlicher Vizepräsident

3. September 2003

Personalentwicklung und Leitungsaufgaben
in den Landeskirchen
Tagung in der Evangelischen Akademie Loccum
3. bis 5. September 2003

# Theologische Überlegungen zum Thema Personalentwicklung

## Erinnerung an den Stand des Prozesses

Die Tagung ist ja Station auf einem Weg, den unsere Landeskirche schon seit geraumer Zeit eingeschlagen hat. Das Pilotprojekt zu Personalentwicklungsgesprächen, die jetzt Jahresgespräche heißen, ist abgeschlossen. Die Ergebnisse sind weitgehend ausgewertet. Der Abschlussbericht liegt vor und wurde von unserer Synode diskutiert. Die endgültige Entscheidung, ob Jahresgespräche mit den Mitarbeitenden – natürlich nicht nur mit Pastorinnen und Pastoren –flächendeckend eingeführt werden sollen, steht voraussichtlich in der Novembersynode an.

Allerdings sind nicht nur durch den Pfarrerausschuss, sondern auch anderwärts und nicht zuletzt in der Synode zu Recht theologische Fragen zu dem implizierten Kirchenbegriff und zum Amt der Verkündigung gestellt worden Sie sind noch nicht in der notwendigen Tiefe und Klarheit beantwortet oder zumindest nicht hinreichend kommuniziert.

Ob mein Beitrag heute Abend ein wenig weiterführt, muss ich Ihrem Urteil überlassen. Ich bin jedenfalls dankbar dafür als jemand, der von Amts wegen an diesen Entscheidungen beteiligt ist, durch diesen Tagungsbeitrag zur vertieften theologischen Reflektion genötigt zu sein.

## Veränderte Rahmenbedingungen und Aufgabenprofile

Zur theologischen Reflektion gehört es, sich auch den Kontext gesellschaftlicher Rahmenbedingungen und die daraus folgenden strukturellen Entwicklungen kirchlicher Arbeit zu vergegenwärtigen. Dies kann ich hier nur skizzieren.

Die Individualisierung und die damit verbundene Ausdifferenzierung unserer Gesellschaft hat unmittelbare Konsequenzen für die Kirche selbst. Sie ist ja Teil dieser Gesellschaft. Die Prozesse bilden

sich in ihr kaum anders ab als in anderen gesellschaftlichen Institutionen. Wir reagieren zu Recht mit einer Diversifizierung und inneren Differenzierung unserer Arbeit. Um die Menschen in ihrer vielfältig gegliederten Lebenswelt zu erreichen, ist die Arbeit auf der Ebene der Parochie unter der notwendigen Zielgruppenorientierung stark ausgeweitet und spezialisiert worden. Zugleich ist die Arbeit auf der Ebene der Ortsgemeinde längst an ihre Grenzen gestoßen. Der heimatliche Nahraum der Menschen ist in immer stärkerem Maße nicht nur die Wohngemeinde sondern die ganze Region. Es ist erstaunlich, in welchem Aktionsradius nicht nur Jugendliche mittlerweile alltäglich leben. So muss die lokalbezogene kirchliche Arbeit ebenfalls regional denken. Die Bildung von Regionen, also die verbindliche Zusammenarbeit einiger Kirchengemeinden, ist nach meinem Urteil nicht nur eine Produkt der knapper werdenden Ressourcen, sprich des langfristigen Sparprozesses, sie macht auch inhaltlich Sinn. Wir müssten diesen Prozess auch einleiten, wenn wir Geld satt hätten. Eine spannende, aber hier abführende Frage wäre, ob wir dies dann auch getan hätten. Jedenfalls ändert diese innere Differenzierung in der Ortgemeinde und ihre regionale Verknüpfung das Aufgabenprofil aller die in unserer Kirche mitarbeiten. Ich meine wirklich aller, der hauptamtlich und der freiwillig Mitarbeitenden. In diesem Kontext ist dann natürlich auch die nachhaltige Veränderung des besonderen Amtes der Pastorin und des Pastors zu bedenken.

Damit nicht genug. Es gilt ja auch noch, diese lokal orientierte Arbeit mit den notwendig übergemeindlich zu organisierenden Arbeitsfeldern unserer Kirche zu verknüpfen. Wenn denn Menschen, die ihren ersten Kontakt zur Kirche in der Arbeitswelt geknüpft haben oder auf einem Campingplatz oder hier in der Akademie Loccum, zum Beispiel bei einer Tagung der Kinderakademie, wenn denn diese Menschen auch in anderen Bereichen unsere Kirche im gemeinsamen Auftrag der Verkündigung des Evangeliums wiedererkennen sollen, dann muss von allen Feldern kirchlicher Arbeit her an der gegenseitigen Verknüpfung und Befruchtung gearbeitet werden. Das erhöht auf allen Seiten die Komplexität der Arbeit. Er wird unabweisbar notwendig, intensiv miteinander zu kooperieren. Das geht wiederum nicht ohne verbindliche Kommunikation und daraus entwickelte und aufeinander bezogene Zielvereinbarungen.

Die Folgen für das Aufgabenprofil der Mitarbeitenden ist unübersehbar. Ich will mich im folgenden, weil hier auch die weitest gehenden theologischen Anfragen gestellt werden, auf das Berufsbild der Pastorinnen und Pastoren konzentrieren.

Die komplexen und dynamischen Rahmenbedingungen haben pastorale Tätigkeit längst über das ja selbst außerordentlich aufdifferenzierte Feld der zentralen Aufgaben der öffentlichen Verkündigung, der Sakramentsverwaltung, der Unterweisung und Seelsorge und der Gemeindeleitung hinausgeführt. In erheblichem Maße sind Aufgaben des Management hinzugetreten: Öffentlichkeitsarbeit und Fundraising, Steuerung von Planungsprozessen, Leitung diakonischer, kultureller und gemeinwe-

senorientierte Projekte. Damit sind Aufgaben der Personalführung und der ökonomischen Absicherung verbunden. Die Liste ließe sich noch lange fortsetzen.

Die skizzierten Veränderungen implizieren eine doppelte Herausforderung.
Es gilt zum einen theologisch nach der Verhältnisbestimmung zwischen jenen erwähnten zentralen Aufgaben der Kommunikation des Evangeliums und der Gestaltung ihrer strukturellen Bedingungen zu fragen. Dabei sollten wir nicht dem Trugschluss aufsitzen, das erste sei das Eigentliche und das Zweite das Uneigentliche. Kommunikation des Evangeliums ist nie anders als unter konkreten, besser oder schlechter gestalteten Bedingungen möglich.
Die zweite Frage ist, welche Konsequenzen daraus im Blick auf Personalentwicklung zu ziehen sind. Und dabei geht es um weit mehr als Jahresgespräche. Das erfordert ein Gesamtkonzept von Ausbildung, Fortbildung und von Verfahren der Priorisierung und Zielfindung auf allen Ebenen kirchlicher Arbeit.

## Theologische Grundüberlegungen

### Verkündigung ist Aufgabe der ganzen Kirche

Ich wende mich nun in einem zweiten Teil zunächst den zentralen theologischen Überlegungen zu und beginne, wie es nicht anders sein kann, mit einigen Betrachtungen zu den biblischen Grundlagen.

### Biblische Einsichten

Für das Verhältnis des Einzelnen in seiner Freiheit und Verantwortung für die Verkündigung des Evangeliums zum Ganzen des Auftrages der Kirche ist für mich ein Abschnitt des 1. Korintherbriefes von großer Bedeutung. Dort heißt es im 3. Kapitel in der Versen 5-11:

Wer ist nun Apollos? Wer ist Paulus? Diener sind sie, durch die ihr gläubig geworden seid, und das, wie es der Herr einem jeden gegeben hat: Ich habe gepflanzt, Apollos hat begossen; aber Gott hat das Gedeihen gegeben. So ist nun weder der pflanzt noch der begießt etwas, sondern Gott, der das Gedeihen gibt. Der aber pflanzt und der begießt, sind einer wie der andere. Jeder aber wird seinen Lohn empfangen nach seiner Arbeit. Denn wir sind Gottes Mitarbeiter; ihr seid Gottes Ackerfeld und Gottes Bau. Ich nach Gottes Gnade, die mir gegeben ist, habe den Grund gelegt als ein weiser Baumeister; ein anderer baut darauf. Ein jeder aber sehe zu, wie er darauf baut. Einen andern Grund kann niemand legen als den, der gelegt ist, welcher ist Jesus Christus.

Dieser Text würdigt den Beitrag der Einzelnen zum Aufbau der Gemeinde und stellt sie gleich gewichtig nebeneinander. Ob auf dem Ackerfeld Gottes einer pflanzt oder begießt, ob einer den Bau plant, gründet oder darauf weiterbaut, es entsteht daraus keine Rangfolge der Bedeutung, der Verantwortung oder gar des Verdienstes. Es ist der je eigene besondere persönliche Beitrag. Das wird im Text nicht eingeebnet. Was wir tun behält einen persönlichen Namen: Im Text sind es die Namen Apollos und Paulus. Unter uns sind es die Namen der vielen, die in der Kirche Jesu Christi arbeiten, es sind unser aller Namen, die unseren persönlichen Beitrag und unsere persönliche Verantwortung für die Aufgabe der einen Kirche markieren. Immer aber bleibt, was wir tun, bezogen auf den, der uns unseren Auftrag gibt und dessen Diener wir sind. Wichtig in diesem Text ist ja die Rückung der Bilder vom Ackerfeld und Bau. Zuerst sind wir Pflanzende und Gießende, bearbeiten Gottes Garten wie Gärtner, die das Projekt und Objekt ihrer Arbeit ansehen. Wir werden zunächst – und das ist die erste Verfremdung - daran erinnert, dass das Ergebnis nicht in unserer Hand liegt sondern Gott das Gedeihen gibt. Dann aber werden wir selbst ins Bild gerückt. Wir sind Gottes Ackerfeld. Wir sind sein Bau. Diese Spannung ist es zwischen unserem eigenen aktiven konstruktiven Beitrag mit unseren Gaben und Fähigkeiten einerseits und jener Verheißung andererseits, dass Gott selbst pflanzt, gießt und baut, die uns entlastet und befreit, beflügelt, hoch aktiviert und zugleich in das Ganze des Werkes Gottes einfügt. Unsere Aufgabe der Verkündigung ist zugleich eine ganz persönlich im Gewissen des Einzelnen vor Gott verantwortete und eine der ganzen Kirche übertragene Aufgabe – und in beidem ist sie eine von Gott selbst in seinem Heiligen Geist bewirkte. Dies hat tiefgehende strukturelle Folgen: Es gilt die Freiheit der Verkündigung des Einzelnen, insbesondere auch der Pastorinnen und Pastoren, zu achten und doch zugleich in den verbindlichen Kontext des Auftrages der ganzen Kirche zu stellen. Dies ist der Hintergrund all der strukturellen und verfahrensmäßigen Debatten, die wir jetzt auch hier in Loccum führen. Diese Spannung der Freiheit des Einzelnen und des Auftrages der ganzen Kirche wird uns aber nur dann gelingen und er wird nur dann produktiv sein, wenn wir uns zugleich in gemeinsamer Spiritualität mit all unserem Tun in Gottes Wirken in unserer Kirche als sein Ackerfeld und Bau bergen. Noch einmal auf den Punkt gebracht. Unser ganzes Planen und Strukturieren bis in detaillierte Programme der Personalentwicklung wird nicht gelingen, wenn wir uns nicht zugleich in Gottesdienst und Gebet, in einer evangelischen Spiritualität Gottes Zuspruch in Verheißung und Tat und gesagt sein lassen und ihn geistlich erfahren und vergewissern.

Ein zweiter Text ist mir wichtig. Sie kennen ihn alle. Es ist das gesamte 12 Kapitel des ersten Briefes des Paulus an die Korinther. Die beiden Abschnitte des Kapitels sind überschrieben mit: „Viele Gaben – ein Geist“ und „Viele Glieder – ein Leib“ Die hier zentralen Verse 4-6 lauten:
*Es sind verschiedene Gaben; aber es ist ein Geist.*
*Und es sind verschiedene Ämter; aber es ist ein Herr.*
*Und es sind verschiedene Kräfte; aber es ist ein Gott,*
*der da wirkt alles in allen.*

Im Zusammenhang dieses Vortrages kommt es mir darauf an, ihn die befreiende Kraft dieser sogenannten „Gabenlehre“ zu vergegenwärtigen. Es geht in der Kirche Jesu Christi eben nicht uniform zu. Individualität und Personalität der Mitarbeitenden ist nicht etwa ein chaotisierendes Problem, dem man mit Planung und Zielvereinbarungen endlich entgegenwirken muss, damit Kirche stromlinienförmig wird und man wie bei Mc Donalds überall das gleiche Antrifft. Die verschiedenen gaben Ämter und Kräfte sind vielmehr der große Reichtum, der Schatz unserer Kirche. Wenn wir über im umfassenden Sinne von Personalentwicklung reden, dann muss es zuerst darum gehen, bei jedem und jeder Einzelnen eben jene Gaben und Kräfte zu entdecken, die den jeweiligen Aufgaben förderlich sind und für zukünftige Aufgabe qualifizieren. Das beginnt mit der Gewinnung von Studierenden der Theologie, dem Konzept ihrer Ausbildung und personalen Begleitung, das gilt dann natürlich ebenso intensiv für all die Formen, in denen Pastorinnen und Pastoren durch ihren Beruf begleitet werden. Niemand soll in seinem Amt durch Aufgaben und Zieldefinitionen völlig entgegen seinen Gaben, seinen theologischen Bindungen und Intentionen, also den geistlichen Kräften, die ihn oder sie bewegen, zu Aufgaben und Zielen genötigt werden, die er oder nicht kann oder will. In diesen Kontext gehört auch die schöpfungstheologische Argumentation, die in den theologischen Anmerkungen des Berichtes des Landeskirchenamtes zu Recht benannt wird.

Aber auch dieses Kapitel des Korintherbriefes stellt das christliche Leben des Einzelnen und seinen Beitrag zur Verkündigung der liebenden Zuwendung Gottes zu den Menschen unter den Gedanken der Einheit im trinitarischen Gott: verschiedene Gaben – ein Geist; verschiedene Ämter – ein Herr; verschiedene Kräfte – ein Gott. Der Leib, dessen verschiedene Glieder wir sind, sind nicht wir selbst. Auch hier wieder jene Rückung. Es ist der Leib Christi selbst, in den wir eingegliedert werden. So klar es hier um die Kirche in ihrer geistlichen Dimension geht, die über die sichtbare Gestalt hinausgeht, so klar haben diese Bilder Konsequenzen für die Einheit und Struktur der Kirche in ihrer jeweiligen historischen Gestalt. Paulus schreibt dieses Kapitel ja nicht im luftleeren Raum. Er schreibt seinen Brief an eine Gemeinde, in der nicht unerhebliche zentrifugale Kräfte am Werk sind.

## Confessio Augustana: Das Amt und der Auftrag der Kirche

Nach diesem kurzen Blick in die Bibel möchte ich mit Ihnen als einen weiteren theologischen Durchgang die Freude darüber teilen, wie befreiend und offen unsere zentrale Bekenntnisgrundlage mit den Fragen der Freiheit der Verkündigung des Evangeliums und der Verpflichtung auf die ganze Kirche umgeht.

In CA V heißt es:

„Um diesen Glauben zu erlangen, hat Gott das Predigtamt eingesetzt, das Evangelium und die Sakramente gegeben, durch die er als Mittel den Heiligen Geist gibt, der den Glauben, wo und wann er will, in denen, die das Evangelium hören. wirkt, ...“
Man kann nicht genug daran erinnern, dass dieser Artikel nach den Artikeln von Sohn Gottes und der Rechtfertigung die erste ekklesiologische Konsequenz aus der reformatorischen Grunderkenntnis ist, die im Bekenntnis formuliert ist. Auf Kirche, Kirchenregiment und die Bischöfe wird kein Bezug genommen. Dieser Auftrag der Verkündigung ist also allen kirchlichen Strukturen vorausgesetzt. Spätere nähere Bestimmungen haben diesem Auftrag zu Verkündigung, „um den Glauben zu erlangen“ zu folgen.

Und so ist der Artikel „Von der Kirche“ in CA VII dem konsequent nachgebildet:
„Es wird auch gelehrt, dass allezeit eine heilige, christliche Kirche sein und bleiben muss, die die Versammlung der Gläubigen ist, bei denen das Evangelium rein gepredigt und die heiligen Sakramente laut dem Evangelium gereicht werden. Denn das genügt zur wahren Einheit der christlichen Kirche...
Dieses „satis est“ schafft eine große Freiheit in der Gestaltung von Kirche, um es modern zu sagen, in der Gestaltung der Kommunikationsbedingungen des Evangeliums. Es schafft Freiheit sie auf die jeweiligen historischen Erfordernisse zu beziehen. Das „sati est“ verwehrt es uns, kirchenreformerische Prozesse allzu kurzschlüssig mit der Bekenntnisfrage zu verbinden.

Erst in CA XIV wird unter dem bezeichnenden Titel „Vom Kirchenregiment“ das kirchliche Amt der öffentlichen Wortverkündigung und der Darreichung der Sakramente an eine ordnungsgemäße Berufung gebunden. Dieses kirchliche Amt, ich erwähne das sicherheitshalber, ist mit dem Predigtamt von CA V nicht deckungsgleich. Hier jedoch wird nun die Freiheit und Verantwortung des Einzelnen für die Verkündigung mit dem Auftrag und der Verantwortung der ganzen Kirche durch das „rite vocatus“ verknüpft. Es ist Aufgabe der berufenden Kirche durch ihre Gemeinden und Bischöfe Lehre zu beurteilen.

Dies aber eben dem Wesen nach nicht als abschließendes rechtlich durchzusetzendes Verdikt sondern allein mit dem Wort. Sie kennen alle die Formulierung aus CA 28 „Von der Gewalt (Vollmacht) der Bischöfe“ wie dies zu geschehen hat: „sine vi humana, sed verbo“. „Nicht mit menschlicher Macht, sondern mit dem Wort“. Gleichwohl ist in demselben Artikel vom Gehorsam gegenüber den Bischöfen die Rede, solange dies „ohne Sünde“ möglich ist. In unserer Sprache ausgedrückt gehört zum Amt der öffentlichen Verkündigung sowohl die Freiheit des Einzelnen als auch die Verbindlichkeit im Kontext der ganzen Kirche.

Das Bemühen um die Wahrnehmung des gemeinsamen Auftrages der Kirche als Grund und Ziel kirchenleitenden Handelns auf den verschiedenen Ebenen kann demnach seinem Grunde nach nur dialogisch sein. Das zeigt der biblische Befund. Das ist die Grundintention der CA. Der Dialog bleibt aber der Berufung in den Auftrag der ganzen Kirche verpflichtet. Das bedeutet, dass es nicht ergebnislos bleiben kann. Dieser Dialog ist notwendig auf Verständigung und Verbindlichkeit angelegt. Dieser Dialog hat von jeher auch formale Verfahren gehabt, zum Beispiel in der von Anfang an praktizierten Visitation. Es ist darum legitim und notwendig, auch heute nach den angemessenen Formen dieses verbindlichen Dialoges zu fragen, wie zu allen Zeiten im Rahmen der gemeinsamen Bindung an Bibel und Bekenntnis. Ergebnisse in diesem Dialog können niemals einseitige Diktate sein. Es sind eher Vereinbarungen, in denen mögliche unterschiedliche Perspektiven für eine bestimmte Zeit und in einen bestimmten Arbeitsfeld so weit es geht abgeglichen werden. Im Bericht des Landeskirchenamtes ist im Blick auf die Jahresgespräche von einem Kontraktmodell gesprochen worden. Ich sehe darin eine hilfreiche und zutreffende Bezeichnung dessen, worum es geht. Und darum gilt es dies hier auch festzustellen: Es geht nicht um den Dialog an sich. Am Ende kann nicht stehen: „Gut, dass wir darüber gesprochen haben.“ Um des Auftrags der Kirche und der Verpflichtung jedes und jeder Einzelnen auf diesen Auftrag, kann es nicht keine Ergebnisse geben. Kann auf Dauer in solchen Dialogen keine Verständigung für nächste gemeinsame Schritte erreicht werden, stößt das dialogische Grundprinzip an seine Grenze. Wir treten ein in den Bereich, der auch Durchsetzungsmöglichkeiten des Rechtes beinhaltet.

## Dimensionen von Leiten und Führen

Aus diesen Grundüberlegungen möchte ich im dritten Teil Dimensionen für Leitung und Führung in der Kirche ableiten.

## Spirituelle Gemeinschaft

Grundlage aller Prozesse von Leiten und Führen in der Kirche ist das gemeinsame Bergen in der spirituelle Gemeinschaft von Gebet und Gottesdienst, des Hörens auf Gottes Wort und der Feier des Abendmahls. In dieser Gemeinschaft kommt uns Gott als der entgegen, der selbst das Ackerfeld seiner Kirche bearbeitet, der selbst seine Kirche baut. Dieses vorauseilende und nachgehende Wirken des Geistes Gottes ermutigt und befreiet uns zu dem, was unser Auftrag ist. Das können wir uns immer wieder nur gemeinsam gesagt sein lassen. Dafür müssen wir gemeinsam still werden können unter den Worten der Schrift und dem Zeugnis derer, die vor uns und mit uns auf dem Wege sind. Es ist mir sehr wichtig, dass wir uns eine evangelische Spiritualität bewahren und weiter entwickeln. Es ist notwendig, dass wir dieser Dimension bis in unsere oft streitigen Debatten um Ziele, Strukturen, Personen und Geld Raum geben.

## Fürsorge füreinander

Leitungshandeln in der Kirche geschieht als Ausdruck dieser geistlichen Gemeinschaft im Geist der Fürsorge untereinander. Dies ist in einem wechselseitigen Sinne gemeint. Eine Orientierung an der gegenseitigen Verantwortung und Stärkung gilt nicht nur für Vorgesetze gegenüber ihren Mitarbeitenden, sondern in gleichen Maße umgekehrt. So kann notwendige Hierarchie von Zuschreibungen des mehr oder weniger wichtig oder gar des mehr oder weniger wertvoll frei bleiben. Sie behält den Bruder und die Schwester im Blick, die an der gleichen Aufgabe und in der allen geschenkten Gemeinschaft in der Kirche Jesu Christi teilhat. Manche Unternehmen in der Wirtschaft machen zum Teil groteske Verrenkungen, um eine corporate identity gegenseitigen Eintretens füreinander zu induzieren. In unserer Kirche können wir diese Gemeinschaft als Geschenk Gottes voraussetzen und immer neu annehmen.

## Differenzierung von Leiten und Führen

In einem ersten Entwurf zur Novellierung des Pfarrergesetzes führt der Rechtsausschuss der VELKD eine Differenzierung von „Leiten“ und „Führen“ ein. Ich finde diese Unterscheidung hilfreich. Allerdings ist diese Unterscheidung nicht hinreichend ausgeführt. Ich interpretiere den Begriff Leiten im Sinne der Leitung durch die Kommunikation des Evangeliums selbst an den Gliedern der Kirche, den Begriff „Führen“ verstehe ich im Sinne der daraus folgenden Strukturen, Verfahren und Entscheidungen zur Gestaltung der Bedingungen dieser Kommunikation des Evangeliums. In ihrer Unterschiedenheit sind beide Ebenen jedoch untrennbar ineinander verschränkt. Sie befruchten einander in einem ständigen Dialog beider Perspektiven.

## Orientierung an der Lebenswelt

Unter der Frage der Bedingungen für die Kommunikation des Evangeliums ist die Orientierung an der Lebenswelt der Menschen in ihrer Zeit und der daraus folgenden Erfordernissen für die Arbeit der Kirche notwendig. Dies geschieht in einer sorgfältigen Analyse des gesellschaftlichen und kulturellen Kontextes, der freilich nicht eins zu eins die Formen kirchlichen Lebens bestimmt, sondern theologisch reflektiert diesem Kontext auch gegenüber steht. Die eingangs angedeutete gesellschaftliche Analyse mit ihren Auswirkungen auf die kirchliche Arbeit und das Qualifikationsprofil ihrer Mitarbeitenden ist darum ein notwendiger Bestandteil, ohne den sowohl Aufgaben der geistlichen Leitung wie der handlungsorientierten Führung kontextlos und damit irrelevant werden.

## „**Haushalterschaft**“

Zu den Bedingungen der Kommunikation des Evangeliums gehören die Ressourcen, die uns dafür zur Verfügung stehen. Dabei geht es nicht zuerst um Geld, das wir dafür haben oder nicht haben. Es geht zuerst um Menschen, die mit ihren Gaben und Möglichkeiten, ihrer Zeit und ihren Kräften in unserer Kirche mitarbeiten wollen. Diese Menschen in ihrer Arbeit zu begleiten, ihr Engagement zu stärken, ihnen Perspektiven für einen ihren Gaben und Möglichkeiten entsprechenden Einsatz zu eröffnen, das ist eine zentrale Aufgabe von Führen und Leiten in der Kirche. Das gilt für alle, die in der Kirche mitarbeiten, das gilt dann auch für die Pastorinnen und Pastoren. Im ersten Petrusbrief heißt es im 4. Kapitel: *„Dient einander, ein jeder mit der Gabe, die er empfangen hat, als die guten Haushalter der mancherlei Gnade Gottes.“* Ein Haushalter ist ein nüchterner und besonnener Mann, der genau überlegt, wie er die Mittel einsetzt, sein Haus optimal zu bestellen und die Aufgabe so effektiv wie möglich zu erfüllen. All unsere Planungsprozesse, all das was wir für Mitarbeitende in Personalentwicklung tun, hat doch elementar damit zu tun, das sie am richtigen Ort, zur richtigen Zeit das Richtige tun. Zuerst bedeutet dies, dass Menschen selbst in der Lage sind, mit sich selbst Haus zu halten, damit sie nicht zu wenig, vor allem aber nicht zuviel tun. Wir alle sind in der Gefahr, dieses haushalterische Maß zu verlieren und uns in der Fülle der Aufgabe zu verzetteln, zu rennen und zu wühlen, um dann durch uns selber oder andere gesagt zu bekommen, dass das wofür wir geschuftet haben, gerade das nicht war, was man von uns erwartet hat. Dann ist der burn out nicht mehr weit. Regelmäßige und verbindliche Kommunikation, etwa in der Jahresgesprächen kann hier helfen, durch Vereinbarungen nicht nur das festzulegen, was man tun soll, sondern vor allem auch das, was nicht im Vordergrund oder auch gar nicht getan werden muss. Und dann spielt natürlich auch noch das Geld und die Tatsache, dass es auf absehbare Zeit nicht mehr sondern weniger, wird eine Rolle. Und das ist dann ein zweiter Grund, der die immer schon bestehende Aufgabe einer guten Haushalterschaft noch dringlicher macht.

## Freude am Gelingen

Ziel kirchenleitenden Handelns auf all seinen Ebenen ist auch die Freude am Gelingen. Darum ist es so notwendig, daran zu arbeiten, das Menschen auch gelingen kann, was sie sich vornehmen oder vornehmen sollen. Darum ist für alle Personalplanungsprozesse ein an den Gaben und Möglichkeiten der Mitarbeitenden orientierter Ansatz entscheidend. Aber auch das muss miteinander kommuniziert werden. Woher sonst soll man wissen, was einer kann, wo sein Herz schlägt, was ihn theologisch bewegt, wo er sich qualifizieren möchte. Und gleichermaßen muss und darf auch das Gelingen und der Erfolg kommuniziert werden. Das geschieht in der gemeinsamen Freude und dem Lob vor Gott. Das ist aber auch gegenseitig notwendig und sehr legitim. Es kann nicht sein, das ausbleibende Kritik das einzige Lob ist. Wertschätzung und Würdigung sind vielleicht sogar wichtiger als Kritik bei einem nicht erreichten Ziel oder einer daneben gegangenen Aktion. Wie anders als durch vorlau-

fende Anerkennung kann Kritik überhaupt ertragen werden. Es ist gut, wenn über beides auch anlasslos und regelmäßig gesprochen werden kann. Das ist besondere Ort und Wert der Jahresgespräche. Freude am Gelingen hat immer ein Element des Sabbat in sich. *„Und Gott sah an alles was er gemacht hatte, und siehe es war sehr gut. ...“* Gott vollendete seine Werke nicht am sechsten Tag. Sie werden erst vollendet mit dem siebten Tag, dem Tag der Ruhe, dem Tag des Sabbat. Erst dann sind Himmel und Erde vollendet. So mündet alles was wir tun und planen wiederum in den Gottesdienst ein, aus dem es gekommen ist.

## Rechtfertigung: Befähigung zur Kritik

Eigentlich dürfte, wenn man von Sabbat gesprochen hat, nun keine Dimension von Leiten und Führen in der Kirche kommen. Ich stelle aber bewusst eine ebenso entscheidende Dimension an den Schluss. Wir leben in alle unserem Tun und Planen, in allen Konflikten und aller Einigkeit, im Scheitern und Gelingen von der Rechtfertigung allein aus Gottes gnädiger und liebender Zuwendung zu uns. Nur zwei Gedanken sind mir dazu jetzt wichtig. Der erste Gedanke lautet: Diese Dimension der Rechtfertigung macht uns frei zu offener und geschwisterlicher Kritik aneinander. Das ist ja eines der großen Probleme unter uns, das Kritik an nicht so gut Gelungenem oder auch richtig Falschem als Frontalangriff auf unser Selbstwertgefühl empfunden wird. Es scheint dann gleich alles auf dem Spiel oder in Frage zu stehen. Dabei kann solche Kommunikation über Fehler oder Fehlendes in der Arbeit ja auch eine ganz andere Wirkung haben. Kritik kann ja auch als Information gewertet werden, die dazu hilft, sich selbst besser zu verstehen. Die dazu hilft, Schritte zu unternehmen, um es besser oder anders zu machen. Dazu jedoch darf das grundlegende Angenommen sein nicht in Frage stehen. Gottes Zusage, dass wir auch als Sünder Gerechte und im Ruf zur Umkehr zugleich seine geliebten Geschöpfe sind, ist die gemeinsame Grundlage, auf der der Kritisierende und der Kritisierte ein weiterführendes und hilfreiches Gespräch führen können.

## Rechtfertigung: Annahme von Grenzen

Der zweite Gedanke lautet: Unsere Rechtfertigung aus Glauben lässt uns mit unseren Grenzen leben. Zuerst mit unseren ganz persönlichen Grenzen, die wir auch in unserem Beruf jeder auf seine Weise erleben. Aber auch in den Zeiten schmerzhafter Einschnitte und scheinbar unbegrenzt wachsender Anforderungen scheint mir diese Zusage der Rechtfertigung von großer Bedeutung. Wir reiben uns an dem, was wir gegenüber uns anvertrauten Menschen und in unseren theologisch-missionarischen Intentionen gern alles noch tun möchten. Wir sind bedrückt von dem, was an Erwartungen weit über unsere Kraft auf uns einstürmt. Schmerzhaft nehmen wir wahr, dass uns die Mittel dafür fehlen, ja bisher vorhandene Mittel sogar genommen werden. Wir beschreiben und fordern, was alles noch nötig wäre, damit wir unsere Aufgabe endlich hinreichend ausgestattet wahrnehmen können. Das Beklagen des Fehlenden kostet nicht selten viel Kraft. Natürlich müssen wir danach

fragen, wo zusätzliche Ressourcen für unsere Arbeit herkommen. Genauso wichtig aber ist es, danach zu fragen, wie mit den jetzt gegeben begrenzten Mitteln das uns Mögliche getan werden kann. Unsere kirchenleitende Kommunikation muss auch danach zu fragen in der Lage sein. Wir müssen auch das miteinander vereinbaren können, was wir nicht mehr können. Wir können, was wir tun und lassen, getrost in die Hände dessen legen, der selbst das Ackerfeld seiner Kirche bestellt und seine Kirche baut.

## Schluss: Unveränderte Kriterien

Ich komme zum Schluss meines Vortrags. Sie werden vielleicht fragen, was ich denn nun sehr speziell zu den in Rede stehenden neuen Modellen kirchlicher Leitung, besonders den möglicherweise einzuführenden Jahresgesprächen sage. Das meiste, was ich dazu zu sagen habe ist implizit in diesem grundsätzlichen Überlegungen schon geschehen. Es gibt ja Stimmen, die sagen, mit diesen neuen Instrumenten kirchlicher Leitung und Führung stehe grundlegendes etwa im Blick auf das geistliche Amt auf dem Spiel. Nun solle der Berufsstand der Pastorin und des Pastors an die Kandare gelegt werden. Nun wolle man Durchgriffsrechte von oben nach unten installieren und die Kirche wie ein Unternehmen führen. Freiheit und Vielfalt seien in Gefahr. Theologisch seien all diese Instrumente kaum zu begründen.

Ich hoffe der Vortrag hat Kriterien benannt, eigentlich hoffentlich nur erinnert, die durchgängig unsere Geschichte als Kirche der Reformation in ihren Strukturen geprägt haben. Sie gelten in gleicher Weise auch heute. Ich sehe in dem, was wir diskutieren, keine grundstürzenden Veränderungen in der Struktur kirchenleitenden Handelns. Die Visitation, die glücklicher Weise in unserer Landeskirche sehr ernst genommen wird, gehörte von den ersten Jahren der Reformation an zu den Instrumenten kirchenleitenden Handelns. Sie war und ist ja auch zunächst nichts weiter als ein Verfahren verbindlicher Kommunikation, aus der nicht selten weitreichende Konsequenzen für einen Pastor oder eine Gemeinde gezogen worden sind. Vielfältige andere Formen von Beratung und Kommunikation sind aus den jeweiligen Erfordernissen der Zeit hinzugetreten. Die Pfarrkonferenzen bzw. Pfarrkonvente sind hier zu nennen, in denen intensiv über gemeinsame Fragen und Aufgabe beraten und miteinander theologisch gearbeitet werden soll. Begleitung durch Seelsorge und pastoralpsychologische Angebote, Gemeindeberatung und pastoralsozialogische Analyse, Fortbildung im Pastoralkolleg, Qualifizierungen für das Leitungsamt und vieles andere mehr sind zu nennen. Nun steht ein aus den Erfordernissen der Zeit eine Neujustierung von Strukturen, Verfahren und Instrumenten kirchenleitenden Handelns auf dem Programm. Dazu gehören differenzierte Instrumente einer vorausschauenden und planenden der Personalentwicklung, und darin auch das zur Einführung anstehende Jahresgespräch. Dazu gehört nach der Strukturreform der Kirchenkreise die Frage nach dem Profil des Amtes des Superintendenten, dem erhebliche Leitungsaufgaben zugewachsen sind. Dazu gehört die Frage

nach der Bedeutung der Visitation, die stärker als früher zu einem Beitrag für einen Zielfindungsprozess in der ganzen Gemeinde werden kann und sollte. Über diese Fragen wird hier in guter evangelische Tradition offen und intensiv debattiert.

Kurzum, ich hoffe Ihnen dargestellt zu haben, das nicht eine grundstürzende Veränderung unserer Kirche ansteht, in der die grundlegenden, dem Bekenntnis verpflichteten Strukturen unserer Kirche berührt sind. Wenn doch, dann müssen wir darüber reden und streiten. Für mich geht es um die nüchterne Debatte darüber, wie wir unter den Bedingungen unserer Zeit und mit den zur Verfügung stehenden Mitteln in der Freiheit, die uns Bibel und lutherisches Bekenntnis geben, unsere kirchliche Arbeit organisieren, damit das Evangelium gehört werden kann und Menschen unserer Zeit zum Glauben finden können.