

Von der Hoffnung in der Unzulänglichkeit

Die Bedeutung der geistlichen Haltung für das kirchliche Organisations- und Personalmanagement

Christopher Scholtz

erschienen in: ImPuls Gemeinde.

Zeitschrift des Fachbereiches Missionarisches Handeln und Geistliches Leben
im Zentrum Verkündigung der EKHN, 1/2009, S. 18f.

Download über: http://c-p-scholtz.de/Von_der_Hoffnung_in_der_Unzulaenglichkeit.pdf

Kirche braucht moderne Leitungsinstrumente. Zwar kann man darüber streiten, ob diese mit dem Begriff des „Management“ treffend bezeichnet sind. Aber es steht außer Frage, dass es heute nicht mehr reicht, Kirche im traditionellen Sinn zu verwalten. Zu groß sind die Herausforderungen, denen Kirche in der aktuellen gesellschaftlichen Situation gegenübersteht. Eine durchschnittliche Gemeinde muss heute mit deutlich reduzierten Sach- und Personalmitteln ihre Arbeit bestreiten. Gleichzeitig steigen die Anforderungen. Es reicht nicht mehr, wenn eine Gemeinde sich darauf beschränkt, das weiterzuführen, was sie schon immer gemacht hat.

Sich von Liebe und Menschenfreundlichkeit leiten lassen

Angesichts dieser Herausforderungen haben in der Kirche viele ursprünglich aus dem betrieblichen Management stammende Methoden Einzug gefunden, z.B. die Projektarbeit mit Projektmanagement, Personalführung über Personalgespräche und – vor allem in den Kindertagesstätten – das Qualitätsmanagement. Einige dieser Methoden haben sich schon in vielen Jahren bewährt. Dennoch wächst das Unbehagen, wenn Kirche Management-Ansätze übernimmt. Zum einen zeigt sich oft, dass neue Methoden für die kirchlichen Arbeitsfelder stärker angepasst werden müssen, als ursprünglich angenommen. Zum anderen mehren sich die Stimmen, die betonen, dass Kirche sich in ihren Leitungsinstrumenten von Unternehmen und Behörden unterscheiden muss. Dieser Anspruch wird umso deutlicher, je mehr viele Wirtschaftsunternehmen, die in den letzten Jahren oft als Ideal dargestellt wurden, in der gegenwärtigen Krise an Ansehen verlieren. So ergibt sich die Forderung, dass Kirche – um ihren Auftrag glaubhaft vertreten zu können – eine von Liebe und Menschenfreundlichkeit getragene „Unternehmung“ sein muss. Kirche sollte nicht nur durch das, was sie in Worten verkündet, zu einem Hoffnungszeichen werden, sondern auch dadurch, wie sie mit Menschen innerhalb und außerhalb der eigenen Organisation umgeht.

Spannung zwischen Managen und Mittragen

Daraus ergibt sich eine Spannung, die kirchliches Leitungshandeln oft prägt: Einerseits der Anspruch, dass Kirche mit den ihr zur Verfügung gestellten Mitteln professionell und verantwortungsvoll umgehen sollte, und andererseits der Anspruch, dass Kirche eine

besondere Umgangskultur pflegen sollte. Die Spannung, die zwischen diesen beiden Ansprüchen entsteht, kann sich bis zu einem Dilemma steigern, das die Verantwortlichen sehr belastet. Denken wir an den Fall, dass ein Küster wegen privater Probleme seiner Arbeit nicht mehr nachkommt. Natürlich steht dann einerseits der Anspruch im Raum, auf die persönliche Situation des Mitarbeiters Rücksicht zu nehmen und ihn in der christlichen Gemeinschaft mit zu tragen. Andererseits kann der Kirchenvorstand auch nicht tatenlos zuschauen, wenn es immer öfter zu Störungen des Gottesdienstablaufes kommt, etwa, weil die falschen Lieder angeschlagen sind oder das Taufwasser eiskalt ist.

In solchen Situationen nützt es weder etwas, sich auf harte Managementregeln zurückzuziehen, noch ist es eine Lösung, im Namen des göttlichen Auftrages jede unangenehme Entscheidung zu vermeiden. Aber auch wenn man unter Abwägung aller Interessen nach einem goldenen Mittelweg sucht, steht am Ende häufig ein für die Verantwortlichen schmerzhafter Kompromiss. Wer unter solchen Dilemma-Bedingungen eine Entscheidung treffen muss, erlebt das nicht selten als eine Anfrage an den eigenen Glauben.

Kirche muss nicht perfekt sein, um Gottes Kirche zu sein

Daher ist es wichtig, sich über die eigenen Ideale von Kirche im klaren zu werden. Denn oft werden an kirchliches Leitungshandeln übergroße Ansprüche gestellt, sei es mit Blick auf einen Kirchenvorstand, sei es mit Blick auf die Leitung der Landeskirche: Wenn vom Glauben getragene Menschen sich in kirchlichen Ämtern redlich um die Leitung der Kirche Gottes bemühen, dann müsste dies doch zu mehr oder weniger „himmlischen“ Ergebnissen führen. Diese Sichtweise ist gleichermaßen naheliegend wie gefährlich. Sie kann in eine massive Überforderung münden und ist theologisch irreführend. Dagegen hilft der bei Luther zu findende Gedanke, dass Kirche immer ein *corpus permixtum* – also ein „durchmischter Körper“ – ist und bleiben wird. Für Luther stand dabei im Vordergrund, dass in der Kirche „Gläubige und Heuchler“ vertreten sind und es uns nicht möglich ist, zwischen diesen zu unterscheiden. Schon dies schafft eine gewisse Gelassenheit im Blick auf die Kirche. Darüber hinaus finde ich es hilfreich, den Gedanken vom *corpus permixtum* auf das Organisations- und Leitungshandeln zu übertragen. Auch hier gilt, dass Gutes und weniger Gutes immer zu Kirche gehören werden, und dass dies die Kirche nicht grundsätzlich in Frage stellt. Die Kirche muss nicht perfekt sein, um Gottes Kirche zu sein – und genauso ist die Kirche nicht schon dadurch perfekt, dass sie Kirche Gottes ist.

Kirche steht auf einem verheißungsvollen Grund

Müsste die Kirche aus sich selbst heraus bestehen, so wäre es unvermeidlich, dass Menschen, die eine leitende Aufgabe in der Kirche übernehmen, an ihren eigenen Fehlern und der unvermeidlichen Spannung zwischen dem Blick des Managements und dem Blick der Liebe verzweifeln. Ist die Perspektive aber davon geprägt, dass Gott selbst hinter dem Auftrag der

Kirche steht und um das allzu Menschliche der dort Tätigen weiß, so wandelt sich der Blick. Statt der eigenen Unzulänglichkeiten und der schmerzhaften Dilemmata tritt nun hervor, dass Kirche auf einem verheißungsvollen Grund steht. Daraus erwächst eine Hoffnung, die die Kraft gibt, kirchliche Arbeit beständig weiterzuentwickeln, ohne sich selbst zu überfordern. „Gutes“ Leitungshandeln in der Kirche ist darauf ausgerichtet, neue Impulse und Perspektiven zu geben und die Abläufe im organisatorischen Bereich zu verbessern – und ruht doch in der Gelassenheit, dass Gottes Gnade nicht erarbeitet werden kann und die mitunter unlösbaren Spannungen kein persönliches Versagen sind. Wo diese geistliche Haltung vorherrscht, steigt die Chance, dass die Einführung neuer Methoden des Organisations- und Personalmanagements in der Kirche einen nachhaltig positiven Effekt hat. Fehlt diese geistliche Haltung, so wächst die Gefahr, dass neue Methoden zu einem Selbstzweck werden, eine Optimierungswut auslösen oder in Fantasien von Allmachbarkeit münden – kurz: dass sie vom Eigentlichen des kirchlichen Auftrags ablenken.

Geschenk und Übung

So wichtig die geistliche Haltung ist, so wenig lässt sie sich verordnen, schon gar nicht, wenn man sie als ein Erfolgsrezept benutzen will. Sie ist ein Geschenk Gottes. Allerdings kann dieses Geschenk seine Kraft besonders dann entfalten, wenn es regelmäßig gewürdigt wird, wenn ihm Zeit und Aufmerksamkeit geschenkt wird und es nicht unter dem Berg des Tagesgeschäftes begraben bleibt. Den Rahmen dafür zu schaffen, ist Aufgabe jedes kirchlichen Leitungsgremiums. Das Gebet zu Beginn und Ende einer Kirchenvorstandssitzung ist eine Gelegenheit, um das Leitungshandeln und die Wirklichkeit Gottes aufeinander zu beziehen. Ebenso können gemeinsame Gottesdienste, ein Wochenende in einem Haus der Stille, ein regelmäßiger Umgang mit biblischen Texten und vieles mehr dabei helfen, der Hoffnung die Tür offen zu halten. Jedes Gremium muss immer neu ausprobieren, welche Formen sich für die eigene Situation als orientierend und wohltuend erweisen.

Gottes Wort verändert von innen heraus

Dieses Ausrichten auf die Gnade Gottes kann natürlich nicht auf die Aktivitäten der leitenden Gremien beschränkt bleiben. Vielmehr muss es auch auf der persönlichen Ebene und im privaten Alltag verwurzelt sein. Dass wir von Gottes Liebe getragen sind und sich seine Gnade über unsere Unzulänglichkeiten legt, lässt sich leicht sagen. Diesem Wunder aber auch in den Widrigkeiten des Alltags und dem Druck einer kirchlichen Leitungsposition nachzuspüren, ist eine Kunst, die beständiger Übung bedarf. Sie beginnt damit, sich immer wieder für einige Momente aus der ständigen Leistungsspirale herauszuziehen und weder vor den eigenen Unzulänglichkeiten wegzulaufen noch sich selbstzerfleischend auf sie zu konzentrieren. Stattdessen innezuhalten und darauf zu vertrauen, dass Gottes Liebe ein Licht ist, dass alle unsere Dunkelheiten durchstrahlen kann. Ein Hoffnungswort der Bibel so oft zu

wiederholen, dass es tief in mich einsinkt und meine Haltung von innen heraus verändert. All das lernt man nicht durch die Einführung moderner Managementinstrumente. Aber im Idealfall schaffen diesen den energetischen und zeitlichen Freiraum für einen geistlichen Übungsweg – und diese beständigen Übungen tragen die geistliche Dimension in leitendes Handeln, so dass dieses nicht zu einem Selbstzweck wird, sondern auf Gott ausgerichtet bleibt.

Dr. Christopher Scholtz

Pfarrvikar in der Dankeskirchengemeinde Frankfurt und Gemeindeberater im Zentrum für Organisationsentwicklung und Supervision