

- [Gott und die Katastrophen](#)
[Dr. Ludwig Blendinger, Nennslingen](#)
 - [Leitung, die zu uns paßt](#)
[Armin Felten, Runnmelsberg](#)
-

Gott und die Katastrophen **Dr. Ludwig Blendinger, Nennslingen**

"Wie konnte Gott das zulassen", so tönt es bei jedem kleinen oder grossen Unglück und tönte es seit Jahrhunderten. Die Unvereinbarkeit des Gottes der Liebe mit seiner Allmacht beschäftigt Theologen und Philosophen seit vielen Jahrhunderten. Am Beispiel der Concorde stellte einer dann die Frage, ob es eigentlich Gottes Wille sei, dass wir mit umweltschädlichen (usw.) Gegenständen die Erde zerstören? Die Überlegung, Leid nicht als Gottes Willen sondern als Strafe hinzustellen, ist auch sehr alt. Kriege, selbst Naturkatastrophen wurden so gedeutet.

Mich selbst beschäftigt die Frage nach Gottes Gerechtigkeit seit meiner Gymnasialzeit; seit der Krebserkrankung meiner ersten Frau und ihrem Tod ? unsere jüngster Sohn war damals 11 Jahre alt ? berührt sie mich existenziell. Spätestens seitdem bin ich nicht mehr bereit, solche Ereignisse als Gottes Willen mit einem (geheimen) Sinn anzunehmen. Wir, meine Kinder und ich haben in dieser Zeit erlebt, dass Gott nicht hilft, das Unheil zu verhindern, die Gesundheit meiner Frau (durch ein Wunder?) wieder herzustellen, wir haben aber erfahren, dass Gott mit seinen guten Engeln, die meist Menschen und gute Freunde waren, uns tröstete und weiterhalf.

Um zu dem Concorde?Absturz als "Strafe" zurück zu kehren: Wenn im Flugzeug die Konstrukteure und die Geld? und Auftraggeber gesessen hätten, dann könnte man vielleicht von einer "Strafe" reden, die allerdings sicher Gottes unwürdig gewesen wäre. Aber der Tod der Urlauber?

Bischof Homeyers Frage "Wo warst du, Gott, in Paris?" ist auch ein altes Lösungsmuster für das Problem. "Der allwissende, allgegenwärtige und allmächtige Gott hat weggeschaut". So ist auch von frommen Juden schon Auschwitz kommentiert worden. Ich betrachte solche Aussagen eigentlich als Gotteslästerung, denn sie unterstellen Gott Tatenlosigkeit, obwohl er doch hätte handeln können (und müssen).

Die Bibel hat mir wesentliche Einsichten vermittelt: Es stimmt mich nachdenklich, welche Rolle Gott in der Sündenfallgeschichte spielt: Der

Verfasser weiss, der Mensch lebt in einer Welt, in der Mühe und Sorge herrscht. Aber wie er das mit Gott in Verbindung bringt, ist merkwürdig. Das Verbot, vom Baum der Erkenntnis zu essen, provoziert eher den Versuch. Die Grundgebenheit der Menschheit, nicht im Frieden mit sich und der Natur leben zu können, wird mit einem Gottesbild verknüpft, das diese Situation nicht ändern will (oder kann?).

Die Kain-und-Abel-Geschichte ist mir sehr wichtig in dieser Betrachtung, darum bringe ich sie ausführlich und in einer eigenen Übersetzung:

1 Und Adam erkannte seine Frau Eva, und sie wurde schwanger und gebar Kain und sprach: Ich habe einen Mann gewonnen durch Gott.

2 Und sie gebar wiederum, den Bruder Kains, Abel. Abel wurde Hirte (*des Kleinviehs*), Kain aber wurde Bauer (*Bearbeiter des Bodens*).

Diese Stelle soll nach Meinung Einiger zeigen, dass die Erzählung in der jüngeren Steinzeit spielt, dem Beginn des Ackerbaus.

3 Es begab sich eines Tages, dass Kain von den Früchten des Feldes Opfertagen für den Herrn herbeitrug.

4 Und Abel brachte auch von der Erstlingen seiner Herde und von ihrem Fett. Gott blickte gnädig auf Abel und auf seine Gaben.

5 Aber auf Kain und auf seine Gaben blickte er nicht gnädig, Kain betrückte dies sehr und seine Gesichtszüge zerfielen.

An dem misslungenen Opfer Kains kann schuld sein, dass er natürlich nicht wissen konnte, wie man das Gebot, die Erstlinge des Viehs auszuwählen, auf Feldfrüchte übertragen könnte, denn "Erstlinge" gibt es da natürlich nicht.

6 Und Gott, der Herr, sprach zu Kain: Weshalb siehst du so tief betrückte aus und warum ist deine Miene so zerfallen? Du hast dazu keinen Grund, wenn du richtig geopfert hast, wenn du aber nicht richtig ausgewählt hast, ist dein Opfer verfehlt. Beruhige dich und kehre zurück und fange noch einmal an.

Diese Stelle, die wohl dem Septuagintatext besser entspricht, als der Luthertext, zeigt, dass Kain bei der Auswahl der Feldfrüchte einen Fehler gemacht hat. Gott rät ihm schlicht, es noch einmal zu versuchen. Die Übersetzer späterer Zeiten, in dem Wunsch Kain und Abel als Gegenfiguren zu zeigen, konnten wohl mit dem Septuagintatext nichts anfangen. Die Textstelle, die in der Regel übersetzt wird, dass Kain "zornig" wurde, ist nach meiner Meinung anders zu deuten: "Seine Miene zerfiel" soll ausdrücken, dass ihm ein grosser Schrecken widerfuhr.

Entsetzt sah er wohl aus.

8 Kain sagte zu Abel, wir wollen auf dem Feld darüber sprechen. Und es geschah, als sie dort waren, da erhob sich Kain gegen seinen Bruder Abel und tötete ihn.

Man wüsste gerne, was Kain und Abel auf dem Feld miteinander gesprochen haben. Denn gesprochen haben sie doch sicher. Könnte es sein, dass Abel zu sehr überzeugt war, dass der Ausgang des Opfers ein Gottesgericht über Kain war und dies Kain auch sagte? Dies könnte letztlich dazu geführt haben, dass Kain über seinen Bruder so zornig wurde, dass er ihn tötete.

9 Gott sprach zu Kain: Wo ist dein Bruder Abel? Dieser sagte: Ich sehe nicht, dass ich der Wächter meines Bruders sein soll.

10 Da sprach Gott: Was hast du getan? Die Stimme des Blutes deines Bruders schreit zu mir aus der Erde.

11 Jetzt bist du verflucht auf der Erde, die ihren Mund aufgetan hat, das Blut deines Bruders aus deinen Händen zu empfangen.

12 Wenn du den Acker bebauen wirst, wird er dir den erwarteten Ertrag nicht geben. In Angst und Zittern wirst du auf der Erde leben.

Nun ist die Katastrophe geschehen. Kain sieht auch sofort ein, dass er schuldig geworden ist, so, dass ihm nicht vergeben werden kann.

13 Da sprach Kain zum Herrn: Zu gross ist meine Schuld, als dass sie mir vergeben werden könnte.

14 Siehe, du treibst mich heute aus dem Lande und vor deinem Angesicht muss ich mich verbergen und ich werde in Angst und Zittern leben auf dieser Erde. Und es wird so geschehen, dass mich tötet, wer mich findet.

Dem Brudermörder ist klar, dass er nun vogelfrei ist, dass man ihm ansieht, was er getan hat und ihn deshalb töten wird. So stark war bis dahin (noch?) das Verbot im Bewusstsein, dass Menschen nicht Ihresgleichen töten dürfen.

15 Da sagte Gott, der Herr, zu ihm: Nicht so; wenn jemand Kain tötet, so soll das siebenfach gerächt werden. Und Gott brachte ein Zeichen an Kain an, dass niemand, der ihn fände, ihn erschläge.

Wie das "siebenfach rächen" zu verstehen ist, weiss ich nicht. In der darauf folgenden Lamech-Erzählung wird deutlich, wie sich die Zeiten sehr bald geändert haben. Tötung eines Menschen, aus viel geringerer Ursache, ist nichts Besonderes mehr.

16 So ging Kain weg vom Angesicht des Herrn und wohnte im Lande Nod, jenseits von Eden.

Gottes Verhalten: In einer Übergangssituation spielt die Geschichte. Dass Gott allmächtig wäre, wird auch nicht im Ansatz unterstellt. So wenig, wie er den Sündenfall verhindert hat (verhindern konnte?), so wenig kann er Kain hindern auf der Bahn, die in die Katastrophe führen muss, bis zum Ende zu gehen. Der Grundzug der Erzählung ist wohl der, zu schildern, dass Menschen einander umbringen können und dies auch tun. Dies ist eine Grunderfahrung des Menschen. Es stimmt nicht, dass Tiere ihre Artgenossen nicht umbringen. Dass es bei Schimpansen vorkommt, ist erst in jüngster Zeit von Verhaltensforschern beobachtet worden. Das heisst aber, dass die Tötung von Mitgliedern der eigenen Art als Möglichkeit in der Evolution eine lange, auch vormenschliche Geschichte hat. Jahrtausende vor dem Menschen haben Tiere einander gejagt, unter Qualen getötet und gefressen. Dass das Lämmlein neben dem Löwen weidet, hat es nie gegeben.

Gottes Rolle in der Erzählung steht eigentlich neben den oben geschilderten Ereignissen. Er greift nicht ein, sondern versucht zu helfen. Einmal, indem er Kain zeigt, dass es mit dem missratenen Opfer so endgültig schlimm nicht ist, zum Anderen, dass er trotz des Fluches dem völlig verängstigten Kain seine Hilfe für sein weiteres Überleben zusagt. Das Kainsmal: Der Text ist eindeutig, der Herr bringt ein Zeichen an. Aber es ist ja entgegengesetzt zu dem, was wir meinen, wenn wir von einem "Kainszeichen" reden. Könnte es nicht sein, dass

er Kain die Fähigkeit verlieh, so auszusehen, dass keiner auf den Gedanken kommen musste, dieser Mensch hat jemand umgebracht? Die Fähigkeit, wie ein redlicher Mensch auszusehen, auch wenn er sich seiner Schuld bewusst ist, haben die Menschen sicher in der Evolution erst allmählich erworben. Könnte es nicht so gewesen sein?

Im selben Kapitel des 1. Buches Mose steht die Geschichte von Lamech. Er rühmt sich vor seinen Frauen: "Ich habe einen Mann erschlagen für meine Wunde und einen Jüngling für meine Beule. Kain soll siebenmal gerächt werden, aber Lamech sieben und siebzimal." Hinter der Lamech-Erzählung steht die Erfahrung, dass Hass keine Verhältnismässigkeit der Genugtuung kennt. Die Geschichte der Justiz bemüht sich bis heute, die Verhältnismässigkeit zwischen Schuld und Sühne festzulegen.

Jede Erklärung des Wesens Gottes ist das Produkt der Welterkenntnis einer Epoche. Wer jetzt stutzt, weil wir doch ein offenbartes Gottesbild haben, der studiere bitte das Alte Testament und stelle die Wandlungen fest, die das Verhältnis des jüdischen Volkes zu seinem Gott formten.

Unsere Bestimmung von Gottes Eigenschaften beruht auf dem kopernikanischen Weltsystem, von Descartes und anderen weiterentwickelt. Der maschinenhafte Ablauf aller Ereignisse, beispielhaft gezeigt an den grossen Kunstuhren (Prag, Strassburg), macht es deutlich: Ein Gewicht bewegt alle Räder. Darum gab es auch gegen die grundsätzliche Vorherbestimmung allen Lebens keine logischen Argumente. Richter und Seelsorger wussten natürlich seit aller Zeit, dass diese These nicht stimmen kann, denn sonst könnte der Richter niemand verurteilen und der Seelsorger sein Amt nicht in Freiheit ausüben.

Mich stört seit langem, dass die Attribute Gottes doch die Maximierung von menschlichen Eigenschaften sind. "Menschen sind mächtig, Gott ist allmächtig; Menschen sind wissend, Gott ist allwissend u.s.w.". Viele Gottesbilder entstanden als Überhöhung menschlicher Wertvorstellungen. Dies liess mich fragen, ob es eigentlich in der Bibel auch durchgängig so ist. Die Evangelien bezeugen, dass Jesus Christus wahrer Gott ist. Für mich bedeutet dies, dass wir Christus anschauen sollen, wenn wir wissen wollen, wie Gott ist. Die Geburtsgeschichte sagt uns, dass das ohnmächtige Kind in der Krippe das Heil der Welt ist. Schwer zu verstehen, wenn das Heil durch die Allmacht Gottes kommen soll. Jesus Christus heilt Kranke, aber rottet die Krankheit nicht aus, er sättigt Hungrige, aber besiegt nicht den Hunger in der Welt. Er stiftet Frieden, aber fällt selbst dem Hass zum Opfer.

Im Nachdenken über Gottes Macht und Ohnmacht ist mir die Versuchungsgeschichte wichtig geworden: Sie steht bei den Synoptikern und, was eher selten ist, in drei ziemlich unterschiedlichen Varianten. Ich zitiere nach der Zürcher Evangelien-Synopse.

Bei Markus sind es nur zwei Sätze: "Und alsbald treibt ihn der Geist in die Wüste hinaus. Und er wurde in der Wüste vierzig Tage vom Satan versucht; und er war bei den (wilden) Tieren".

Matthäus ist ausführlicher und stimmt damit weithin mit Lukas überein, besonders die drei berühmten Versuchungen sind beiden gemeinsam, wenn

auch mit geringfügigen Unterschieden. Die exegetische Frage ist erlaubt und sicher oft gestellt worden, ob die zwei Sätze bei Markus die eigentliche Mitteilung Jesu an seine Jünger sind und, ob die Erweiterung bei Matthäus und Lukas eine frühe Gemeindeftheologie darstellt. Es könnte dann eine Begründung dafür sein, dass und warum Jesus nicht der von den Juden erhoffte Messias sein konnte. Mich stört an der Überlieferung allerdings etwas anderes: Der gesamte Aufenthalt in der Wüste wird als Versuchung hingestellt. Das wird dem Ausgangspunkt nicht gerecht, dass der "Geist" Jesus in die Wüste geführt habe.

Für den richtigen Einstieg in diese Geschichte muss man allerdings mit der Jordantaufe beginnen. Die Texte sind deshalb exegetisch schwierig, weil die spätere Konkurrenzsituation zwischen den Johannesjüngern und Jesusjüngern schon thematisiert wird. Da wir nur Zeugnisse aus dem Kreis der Jesusjünger besitzen, ist zweifelhaft, ob sich die Gespräche zwischen Johannes und Jesus so abgespielt haben, wie es die Texte darstellen. Der knappe Text bei Markus hat die grösste Wahrscheinlichkeit, ursprünglich zu sein. Doch auch er enthält die Anerkennung Jesu als Sohn Gottes. Zwei alte Quellen haben allerdings bei Matthäus ein Wort mehr: Die Himmel taten sich ihm auf. Es hat viel für sich, dass dieses Erwählungs- und Beauftragungserlebnis nur Jesus allein, aber mit grösster Mächtigkeit erlebte. Es ist sehr bezeichnend für Jesu Persönlichkeit, dass er die Einsamkeit sucht. Er ist zu tiefst erschüttert, er muss Gottes Auftrag verstehen lernen, er muss mit sich ins Reine kommen. Er tut, was zu allen Zeiten viele tief erschütterte Menschen in solcher Lage getan haben, er geht in die Einsamkeit der Wüste. Dort geht ihm alles durch den Kopf. Natürlich kennt er die Sehnsucht nach dem Messias. Manche seiner Gedanken mögen "Versuchungen" gewesen sein. Soll er der Messias sein? Oder doch "nur" ein fahrender Rabbi, ein Wanderprediger, deren es viele gab?

An den Begriff der "Vierzig Tage" soll man keine medizinischen Überlegungen anlegen. Vierzig Tage heisst "eine lange Zeit".

Die drei grossen Versuchungen projizieren das Bild eines Mannes, der alles kann, was man sich im jüdischen Volk vom Messias erhofft, und noch ins Endgültige überhöht. Der Sieg über den Hunger; die Weltherrschaft, die alle Kriege erledigt; der Sieg über leibliche Gefährdung? Krankheit, Unfall, Mühe und Plage. Satanas behauptet, das alles gehöre ihm, er könne es geben, wem er wolle; auch ihm, wenn er ihn anbetet. Es erstaunt schon, dass Jesus des Teufels Macht über die Welt nicht bestreitet. Seine Antwort ist theologisch, nur Gott darf er anbeten. Damit ist für Jesus klar, der Messias, den seine Zeitgenossen erwarten, ist er nicht. Der Messias-Name im christlichen Glauben ist nicht verbunden mit der Befreiung aus irdischer Not.

Es ist ganz eindeutig der Sinn dieser Erzählung, dass der Wunsch nach absoluter Macht eine teuflische Versuchung ist. Das Argument, "was könnte ich dann alles Gutes bewirken", ist so entlarvt.

Wenn die Begegnung in der Wüste ganz anders abgelaufen wäre, dann wären noch alle Fragen offen. Wenn Gott an Jesus herantreten wäre und gesprochen hätte: "Du bist mein lieber Sohn, den ich am Jordan erwählt habe.

Ich gebe dir alle Macht auf Erden; die Gabe, Wunder zu tun und damit alle Not des Leibes und der Seele zu überwinden". Jesus aber hat den Teufel in dieser Rolle erlebt. Darüber kann man nicht mehr hinweg.

Ist Gott ein ganz anderer? Der Schöpfer der Welt, dem seine Rolle durch die Lehre von der Evolution vorschnell streitig gemacht wird, hat keine Welt geschaffen, die wie ein Urwerk abläuft, das weiss man seit hundert Jahren (Einstein). Es gibt Wegpunkte in der Evolution, die verschiedene Richtungen möglich machen. Es gibt die Möglichkeit, Entscheidungen zu treffen, richtige und falsche, ohne, dass Gott eingreift. Das Böse ist Teil dieser Welt, wie das Gute. Und wenn nach den Gesetzen der Evolution seit einer Nanosekunde nach dem Urknall die Entwicklung weiterläuft und Gott nicht mehr eingreift, so hat er doch das Grundprogramm mit seinen grossartigen Möglichkeiten geschaffen und bei der Umwandlung von Energie in Materie ist die Schöpfung mit all' ihren Wundern entstanden und nicht nur ein Haufen reaktionsunfähiger, amorpher Masse.

Ich will niemand die Überzeugung nehmen, dass Gott in einer bestimmten Situation direkt in sein Leben eingegriffen habe. Die Frage muss aber doch erlaubt sein, warum dies in so vielen Fällen nicht geschehen ist. Das Argument "erwählt" zu sein, oder durch die eigene Frömmigkeit würdig zu sein, hat keinen Bestand vor der Erfahrung.

Ein weiteres Lösungsangebot ist der Dualismus. Es muss Gut und Böse, Freude und Leid nebeneinander geben, sonst würde das Positive nicht als solches erkannt. Ich denke an den bekannten Kanon mit seiner wunderschönen Melodie und dem Vers: "Und das Leid ist wohl da, dass wir d'Freud recht versteh'n." Etwas despektierlich denke ich, dass der Verfasser der Zeile eher an Zahnweh als an wirkliches Leid gedacht hat, denn wenn man die Argumentation zu Ende denkt, sieht man schnell, welcher Unsinn da laut wird: (Wie in meinem Fall): Eine Mutter muss sterben, damit andere Kinder und Mütter erkennen, wie schön es ist, wenn die Mutter noch lebt. Kinder in Afrika müssen verhungern, damit wir so recht zu würdigen wissen, was es heisst, satt zu sein. Leid so zu deuten ist unmenschlich.

Dazu kommt noch, dass Freude, Glück, Sattsein, Gesundheit Erlebnisse sind, die ihren Wert in sich tragen und nicht nur vor der Folie des Gegenwertes. Gesundheit ist mehr, als gerade nicht krank zu sein.

Die meisten dieser Gotteserklärungen basieren auf dem Versuch, die Allmacht Gottes mit dem Zustand dieser Erde in Einklang zu bringen. Bekannt ist die These von Leibnitz: Da der allmächtige Gott die Welt erschaffen habe, müsse diese logischerweise die beste aller möglichen Welten sein. Das konnte niemand widerlegen, ausser Gottesleugnern, wie Voltaire, der im "Candid" diese These gnadenlos zerpfückt.

Die Frage, warum Gott die Welt so und nicht anders (besser?) geschaffen hat, ist müssig. Die Autoren der Bibel haben die Schöpfung gezeichnet, wie sie diese vorgefunden haben. Sie haben, wie viele Menschen zu allen Zeiten und in vielen Religionen, es unternommen, ein Gottesbild zu finden, das dazu passt. Alle diese Versuche, einen absolut allmächtigen Gott mit dem Erscheinungsbild dieser Welt in Einklang zu bringen weisen Mängel auf, die

zu beseitigen schwer fällt.

Müssen wir nun leben in einer Welt, in der nur der Zufall regiert ? und noch dazu ein sehr blinder; in einer Welt, in der das Böse seit Anbeginn sich fast ungehindert austoben kann? Ganz so ist sie nicht. Es gibt doch auch das Gute, es gibt die Liebe, mit der Christus sich gleichgesetzt hat; von der er uns unermüdlich erzählt, beschwörend und ermutigend. Es gibt doch auch das Schöne, in der Natur vor allem, aber auch als Werk von Menschen. Wenn wir die Kunstwerke frühester Menschen-Gesellschaften ansehen, dann erkennen wir, dass Gutes und Schönes seit Anbeginn der Welt ebenso in ihr liegt wie das Böse.

Das Urvertrauen, von dem wir alle leben, weil unsere Existenz sonst sinnlos wäre, hat hier seinen Grund. Des Christus Angebot: "Ich bin bei euch alle Tage bis an der Welt Ende" (mit seiner Hilfe und mit seinem Trost durch seine guten Engel), ist uns zugesagt. Mehr von ihm zu erbitten und zu verlangen, hat er in der Wüste als satanisch erkannt. Wir sollten dies nie vergessen.

Ein Lutherwort ist mir alle Zeit und besonders bei dieser Frage wichtig geworden: "Gottes Gerechtigkeit ist seine Liebe." Nicht Gnade für den Sünder stellt er als Gottes Angebot fest, sondern Gottes Liebe zu seinem Kind. Dieses Wort bindet für mich alles zusammen, was auf diesen Seiten gedacht und besprochen wurde.

Dr. Ludwig Blendinger, Nennslingen

[TOP](#)

Leitung, die zu uns paßt
Armin Felten, Runnmelsberg

In Pfarrkonferenzen und -konventen und Dekanatssynoden, bei Studientagen und in Publikationen gibt es seit ein paar Jahren ein intensives und kontroverses Gespräch darüber, welche Art und Weise von Leitung und Führung für uns als Kirche in der heutigen Zeit angemessen und hilfreich ist. Mein Beitrag dazu kommt aus den Erfahrungen von Beratungs- und Fortbildungsarbeit in der Gemeindeakademie der letzten 10 Jahre.

Mein Wunsch ist es, dass er die Lust am Leiten steigert. Ausserdem möchte ich dafür werben, dass Führungskräfte - dazu gehören beinahe alle Hauptamtlichen in der Kirche und viele Ehrenamtliche in Gruppen, Projekten und Gremien - ihre Funktion bzw. ihr Amt als Dienst begreifen und deshalb ständig an der Qualitätsverbesserung dieses Dienstes arbeiten.

Schlüsselbegriff "Entwicklung"

Führung und Leitung werden immer mehr mit der Aufgabe der Entwicklung gleichgesetzt. Führungskräfte erleben sich mehr und mehr als Personal- und

Organisationsentwickler/innen.

Ein Blick auf die Rahmenbedingungen unseres Kirche-Seins erklärt warum. Wir erleben uns als Kirche in den verschiedenen Arbeitsformen und Handlungsfeldern in einem Klima, das durch ständigen Wandel geprägt ist. Dadurch verschieben sich alte Bilder und Muster, die bisher Vertrauen und Sicherheit gaben.

Der Blick auf die Vergangenheit erscheint immer weniger hilfreich, die Gegenwart schrumpft im subjektiven Zeitempfinden immer mehr zusammen. Das, worauf man sich gegenwärtig beziehen und verlassen kann, hat eine immer kürzere Halbwertszeit. Die Zukunft wird dagegen immer bedeutsamer, prägender und fordernder für unserem Denken, Planen und Tun.

Wir stellen uns auf diese Situation dadurch ein, dass wir überprüfen, was von Erlerntem und Erprobtem auch in neuen Situationen hilfreich ist. Wenn wir erkennen, dass das noch nicht ausreicht, sind wir in der Lage Neues zu entwickeln. Wir lernen dann neue Fähigkeiten, manchmal stellen wir sogar unsere Verhaltensweisen um und in besonderen Fällen auch Teile unseres Wertesystems.

Wir können als Person die Zukunft integrieren, weil wir uns entwickeln können. Wir wissen ausserdem, dass Systeme, Organisationen und Unternehmungen nur Zukunft haben, wenn auch sie in der Lage sind, sich zu entwickeln und sich auf veränderte Situationen einzustellen.

Ecclesia semper reformanda

Zukunft und Entwicklung sind Kategorien, die uns in Theologie und Kirche nicht fremd sind. In unserem Gottes- und Menschenbild ist beides verankert. Das geht über die Offenbarung des Gottesnamens "Ich werde sein, der ich sein werde" bis hin zur Aussage über die Gotteskindschaft in 1. Joh. 3 "..., es ist aber noch nicht offenbar geworden, was wir sein werden". Das Lutherzitat aus unserem Gesangbuch beschreibt prägnant das Prozesshafte des menschlichen Lebens:

**Das Leben ist nicht ein Frommsein,
sondern ein Frommwerden,
nicht eine Gesundheit,
sondern ein Gesundwerden, nicht ein Sein, sondern ein Werden,
nicht eine Ruhe, sondern eine Übung.**

Wir sind´s noch nicht, wir werden´s aber.

**Es ist nicht getan oder geschehen,
es ist aber im Gang und im Schwang.**

Es ist nicht das Ende, es ist aber der Weg.

Es glüht und glänzt, noch nicht alles, es reinigt sich aber alles.

MARTIN LUTHER

(Evangelisches Gesangbuch, Seite 396)

In unserem Kirchenverständnis treffen wir die Kategorien wieder in dem Motto "Ecclesia semper reformanda".

Es ist wohl kein Wort, das Luther selbst gebraucht hat, es prägt aber unser Selbstverständnis. Es wird darin deutlich, dass unser Tun der Reich-Gottes-Botschaft verpflichtet ist, und es deswegen immer in der Spannung von "Was

sein sollte und sein wird und was gerade tatsächlich Sache ist" steht. Dieser Blick auf die Gestaltung von Zukunft und damit auf die Notwendigkeit, das Bestehende zu befragen, zieht sich wie ein roter Faden durch unser Verständnis von Kirche. Damit aber dieser Zukunftsentwurf nicht der Beliebigkeit zum Opfer fällt, haben wir Kriterien für Neuformung und Entwicklung, die nicht unserem Belieben ausgeliefert sind. Sie liegen uns in Schrift und Bekenntnis vor und wir müssen um deren Konkretion in der jeweiligen Situation ringen.

Diese ekklesiologische Grundausstattung hat uns als Kirche entwicklungs- und zukunftsfähig gemacht bis auf den heutigen Tag. Wir haben brauchen keine Angst vor der Zukunft zu haben und sind deshalb zu Recht skeptisch gegenüber dem Instrumentarium der Restauration, der Begrenzung des Denkens, des Verbotes von Andersartigem, dem Abschluss von Erfahrungsräumen durch Tabusetzung und der Indizierung von Neugierde. Die Wandlungsfähigkeit der Kirche ist auch eine Erfolgsgeschichte. Der Wandel, mit dem unsere Kirche sowohl als Subjekt als auch als Objekt immer schon ganz gut umgehen konnte, ist in unserer Zeit der Normalfall. Das haben auch andere schmerzlich erfahren. Manche Unternehmen - aber viel schlimmer noch ihre Mitarbeitenden - sind dabei auf der Strecke geblieben. Wir selbst können über das Erreichte in vielen Bereichen durchaus stolz sein. Wenn wir auf die letzten 40 Jahre zurückschauen, dann merken wir, welche Veränderungsleistungen erbracht wurden in allen Bereichen der kirchlichen Praxis. Wir können mit Recht an vielen Stellen sagen, wir haben orientiert am Auftrag des Evangeliums die angemessene Form, die notwendige Massnahme und das richtige Wort gefunden.

Gemeinden, ihre Mitarbeitenden und die überparochialen Arbeitsbereiche sind, wenn sie in den Spiegel der letzten Jahrzehnte schauen, immer im Prozess der Veränderung, der Verbesserung und der Neuformung gewesen. Manches, was zunächst abenteuerlich erschien, ist heute Standard, vieles, was ehemals als unabdingbar galt, ist schon in Vergessenheit geraten und einiges, was sich früher bewährt hat, bewährt sich, weil es eben immer noch gut und angemessen ist.

Es wäre gesünder für unsere Psyche, wenn wir uns gegenseitig mehr über Erreichtes und Erfolgreiches erzählen würden und etwas weniger die Mängel und Fehler in unserem System inszenierten. Diese Defizite und Geschichten des Misslingens kennen wir zur Genüge und ich muss sie an dieser Stelle nicht weiter ausführen.

Subjekt oder Objekt?

Entwicklung ist aber auch ein mehrdeutiger Begriff. Wichtig ist, dass das Subjekt der Entwicklung geklärt wird, sonst sind Missverständnisse vorprogrammiert.

Wenn uns jemand entwickeln will, dann empfinden wir das zu Recht als störend und unangenehm. Wenn wir selbst den Wandel entwickelnd gestalten können, dann entsteht meist ein Klima der Motivation und der Lust.

Das, was Menschen befähigt, die Zukunft zu bedenken und in der Gegenwart das Richtige zu tun, sind ihre Gaben und ihre Erfahrungen und Fähigkeiten:

also das Beste aus ihrer Vergangenheit einerseits und andererseits die Möglichkeiten, die in ihnen stecken - oft noch verborgen, manchmal nicht gefragt, vielfach nicht entwickelt oder - um im Bild zu bleiben - noch nicht ausgewickelt. Im übrigen gilt, dass Menschen über das, was für sie gut ist, am besten selbst entscheiden können.

Führung und Leitung als Dienst an der Entwicklung

Hier kommt nun Führung und Leitung ins Spiel.

Menschen, die mit dieser Funktion beauftragt sind, dienen anderen Menschen und dienen dem System, der Organisation oder dem Unternehmen, das sie beauftragt, den Wandel zu bewältigen und Entwicklung zu fördern.

Ihre zwei Hauptinteressen sind:

1. Das System zukunftsfähig zu machen und zu halten.
2. Die Rahmenbedingungen zu schaffen, damit Mitarbeitende gut arbeiten können.

Sie haben dafür Mittel und Macht zur Verfügung, und sie tun es als Dienst für das Ganze und für die einzelnen Teile.

Führungskräfte bewegen sich deshalb immer in einem Feld, in dem ihnen auch unterschiedliche oder sogar gegensätzliche Interessen begegnen.

Menschen in Führungsverantwortung wissen um dieses Dilemma. Sie kennen die Skrupel, die in einer Entscheidungssituation Lähmung und schlaflose Nächte bereiten. Sie wissen, dass sie nicht von allen geliebt werden (können).

Aber sie haben den Mut zur Entscheidung, und wissen vor allem, wann es soweit ist. Sie übernehmen für das die Verantwortung, was in ihrem Verantwortungsbereich liegt. Sie wissen, dass die Lösung von Konflikten weniger in der Anwendung von Macht als in der Überwindung von (Denk-)Blockaden liegt.

Sie vertrauen also der Entwicklungsfähigkeit von Menschen und von Organisationen und natürlich auch ihrer eigenen. Sie fordern sie ein und fördern sie, wo sie nur können. Diese Haltung steht in Gegensatz zu einem Menschenbild oder präziser zu einem Mitarbeitendenbild, das zu allererst mit Fehlern, Defiziten und Problemen rechnet und deswegen eher auf Kontrolle und Regelung setzt.

Angemessenes Führungsverhalten ist situativ

Wenn Führung Dienst an der Entwicklung ist dann ergeben sich daraus zwei Grundfragen für Führungskräfte:

1. Wo stehen wir als Organisation?
2. Wo stehen die Menschen, für die ich Führungskraft bin?

Die notwendigen Unterstützungsformen sind nämlich je nach Entwicklungsgrad und Situation sehr unterschiedlich. Es gibt nicht *den* einzig richtigen Führungsstil. Es gibt nur angemessene Führungsstile und -instrumente, die sich mit der Entwicklung einer Organisation oder eines Menschen auch verändern.

So braucht z.B. eine Sekretärin in der Anfangsphase ihrer Tätigkeit eine andere Form der Unterstützung durch ihren Chef als im zweiten Jahres ihres Dienstes. Am Anfang wird er mit ihr Organisationsabläufe Schritt für Schritt durchgehen und er wird kontrollieren, ob sie alles richtig verstanden hat. Das

Ziel ist, dass sie Sicherheit gewinnt, die nötigen Informationen bekommt und dann immer eigenständiger arbeiten kann.

Nach zwei Jahren kann der Chef nach diesem Entwicklungsprozess z.B. die Ablaufplanung einer Kinderbibelwoche und ihre Umsetzung getrost der Sekretärin überlassen. Er hat einzig in der Nachbesprechung der letzten Kinderbibelwoche die Veränderungen für das nächste Mal benannt und mit der Mitarbeiterin eine Vereinbarung darüber geschlossen.

Führung und Leitung entdeckt Gaben und bietet den Rahmen für ihre Entfaltung

In unserer biblischen Überlieferung gibt es einen Motivstrang, der uns immer wieder auf die Gaben Gottes, die uns anvertraut sind, hinweist. Dabei wird das Vergraben und Konservieren als schlechte Umgangsform gekennzeichnet und die Entwicklung - ja sogar das Wuchern damit - als angemessen beschrieben. Tatsächlich können wir als Kirche unserem Auftrag nur nachkommen, wenn wir begabte, motivierte und erfolgreiche Mitarbeitende haben. Wir können uns diese Menschen aber nicht machen, wir können nur Rahmenbedingungen schaffen, durch die ein Klima geschaffen wird für Lust auf Engagement, Kompetenz und Qualität.

Neben den bekannten biblische Geschichten zu diesem Thema möchte ich ein kleine Geschichte aus einem Unternehmen ergänzen, die ein Beraterkollege in diesem Zusammenhang gerne erzählt:

Ein Mitarbeiter, Herr A. - zur Zeit im mittleren Management - hat ein Gespräch mit dem Personalchef. Es geht um die Besetzung einer Spitzenposition im Unternehmen. Der Personalchef würdigt den bisherigen Weg des Mitarbeiters. Er sei seit seinem Eintritt in die Firma kaum länger als 2 Jahre in seiner jeweiligen Position geblieben, um dann schon wieder eine Sprosse weiter auf der Karriereleiter zu steigen- fachlich einfach gut. Er selbst ergänzt für sich in Gedanken: "Ausserdem hatten meine Nachfolger nie die Ergebnisse erzielt, die ich vorzuweisen hatte."

Für Herrn A. ist es nun klar: Das geht so weiter - der Job gehört mir.

Aber das Gespräch nimmt eine andere Wendung. Der Personalchef stellt die Frage: "Nennen Sie drei Leute aus Ihren vorherigen

Verantwortungsbereichen, die heute auf Ihrer Ebene oder auf einer höheren Ebene stehen?" Herr A. kann keinen Namen nennen.

Der Personalchef entlässt den ziemlich konsternierten Herrn A. mit den Worten: "Wir sind eine Firma, die auf die Potenziale unserer Mitarbeitenden angewiesen sind. Und die wichtigste Führungsaufgabe ist die Unterstützung der Mitarbeitenden bei der Entdeckung ihrer Fähigkeiten und Möglichkeiten und deren Entwicklung. Als oberste Führungskraft sind Sie deshalb im Moment noch nicht geeignet. Es tut mit leid."

Führungskräfte sind besser als ihr Ruf

In den letzten Jahren haben an der Gemeindeakademie viele Trainings für Führungskräfte stattgefunden.

Ich habe in der Arbeit mit den Kolleginnen und Kollegen, ob Pfarrerin, Dekan, Jugendreferent oder Kirchenmusiker durchweg motivierte und lebendige Menschen erlebt. Wir haben aktuelle und grundsätzliche Probleme

bearbeitet. Manche konnten wir zumindest gedanklich lösen, bei anderen fanden wir Ideen, wie die Lösung aussehen könnte, andere brachten uns eher zur Verzweiflung und hinterliessen Frust und Lähmung.

Aber zuletzt blieb doch die Hoffnung und das Vertrauen, mit entsprechendem Wissen und Können und veränderten Blickwinkeln Führen als Dienst und als lohnende Investition in die Zukunft von Menschen und Organisationen zu erleben.

Ich habe in diesen Veranstaltungen die Führungskräfte unserer Kirche schätzen gelernt. Ich habe mir vorgenommen, keine leichtfertigen Urteile über das Leitungsverhalten von Mitarbeitenden welcher Berufsgruppe auch immer bis hin zu Mitgliedern des Landeskirchenrates abzugeben, auch wenn das in vielen Gesprächen und Diskussionen Punkte bringt.

Die Führungskräfte unserer Kirche sind viel besser als ihr Ruf. Was ihnen oft fehlt sind günstige Rahmenbedingungen und die nötige Unterstützung, um wirklich als Führungskräfte gut dastehen zu können.

Was ist jetzt zu tun?

Das Klima der Selbstverantwortung, das Zutrauen, dass erwachsene Menschen erwachsen handeln können, ist in unserer nach wie vor hierarchisch geprägten Kirche noch nicht angekommen. Daran sind übrigens nicht wieder mal die da oben schuld, sondern in dieser Sache sitzen wir alle in einem Boot. Die Möglichkeiten, selbstverantwortlich zu handeln, sind nämlich an vielen Stellen da. Das hierarchische Modell funktioniert ja gar nicht mehr. Meist bestimmt es die Wirklichkeit deshalb, weil alle Beteiligten noch danach handeln, in der Meinung, die anderen würden noch Wert darauf legen. Es ist wie im Märchen mit des Kaisers neuen Kleidern.

Der Ausweg aus diesem Dilemma ist eigentlich gar nicht so schwer zu finden. Wir müssen mehr miteinander reden als wir übereinander reden. Wir müssen mehr voneinander lernen als wir uns gegeneinander abgrenzen.

Wir müssen mehr die Gemeinsamkeiten suchen und weniger das Trennende inszenieren und gross machen.

Die derzeitige Initiative der Einführung der Jahresgespräche für Mitarbeitende nimmt diese Richtung auf und ist ein Beispiel wie es in Zukunft weitergehen könnte.

Jährliche verbindliche Gespräche auf allen Ebenen sind besser und effektiver als hektisches Krisenmanagement, wenn es wieder einmal brennt. Die Wahrnehmung und der Austausch über Rahmenbedingungen und Grundlagen von Aktivitäten in Handlungsfeldern lässt gegenseitiges Verstehen und Wertschätzung wachsen. Das Aushandeln und Festlegen von Zielen für die Arbeit und die persönliche Entwicklung hilft gegen das Abrutschen in Beliebigkeit und Motivationsabbruch.

Die Jahresgespräche sind für mich ein erster Schritt hin zu einer angemessenen Entwicklungs- und damit Leitungskultur. Sie schulen uns darin, in verschiedenen Rollen klar und deutlich zu agieren. Sie üben Transparenz und offene Kommunikation ein. Sie ermöglichen uns, qualifizierte Rückmeldungen auf Gelungenes und noch zu Verbessernes zu geben und sie machen uns letztlich insgesamt zu einer lernenden Organisation,

die sich das "reformanda" nicht nur am 31. 10. gegenseitig ins Stammbuch schreibt, sondern es im Alltag lebt.

Wir werden in der nächsten Zeit natürlich noch andere Klärungen und Veränderungen im Bereich Führung und Leitung brauchen. Aber wir machen mit den Jahresgesprächen einen Anfang, der überhaupt erst Neues ermöglicht. Die ersten Erfahrungen aus Dekanatsbezirken und Einrichtungen bestätigen das.

Die Führungskräfte, das machte eine Umfrage im Frühjahr dieses Jahres deutlich, sehen in Sachen Kommunikation und Wertschätzung, trotz aller Mehrarbeit, einen deutlichen Gewinn. Die Mitarbeitenden - in der Anfangsphase meist Pfarrerinnen und Pfarrer - erleben, dass sich die alten Muster von oben und unten durch diese Gespräche neu gestalten lassen und erleben, dass es gut ist, wenn mal jemand qualifiziert hinschaut und dann auch bereit ist zur Unterstützung, ohne gleich alles besser wissen zu wollen.

Aufsicht und Wertschätzung

Es passieren auch in einer Organisation Kirche, in der erwachsene Menschen in verantwortlichen Positionen stehen, Fehler und Verhaltensweisen, die jenseits des tolerierbaren "grünen Bereichs" einzustufen sind. Hier muss eine Führungskraft oder ein Führungsgremium schnell und nachvollziehbar entscheiden und handeln.

In einer solchen Situation, die wir Anfang dieses Jahres im "Fall München" par excellence vorgeführt bekommen haben, gehört es auch dazu, dass - pars pro toto - angesichts des konkreten Falls nach der Verallgemeinerung der neu gewonnenen Erkenntnisse gefragt wird. Es kommt dabei oft zu einer Art des Ordnungsdenkens und -handelns, das neue Richtlinien für alle verbindlich macht, die eigentlich für wenige gedacht sind, die es dann aber meist schaffen, sich doch wieder nicht daran zu halten.

Ich wünsche mir, dass wir in der Kirche wie in jeder anderen Unternehmung, wo Menschen zusammen arbeiten, von zwei Grundvoraussetzungen ausgehen.

1. Menschen wollen gute Arbeit leisten und Erfolg haben im Erreichen ihrer Ziele, deshalb treten wir uns zu allererst wertschätzend und aneinander interessiert gegenüber.

2. Es werden immer Fehler gemacht. Wichtig ist, dass wir schnell und gründlich daraus lernen.

Wenn wir es schaffen, über beides in unseren jeweiligen Rollen offen zu reden und auf beides in gleicher Weise zu achten, dann achten wir uns gegenseitig und werden als Kirche, soweit es an uns Menschen liegt, noch viel bewegen können.

So könnte es weitergehen.

Ich habe in diesem Artikel nicht alle Themen in Sachen Leitung und Führung benannt. Sie vermissen zu Recht z.B. das Thema Konfliktfähigkeit und -management, und Sie haben vielleicht den Einwand: "Der hat ja irgendwie recht, aber wenn er meine Situation kennen würde, dann ...".

Ich nehme diesen Mangel in Kauf, weil ich auf das Prinzip der Selbstverantwortung setze. Deshalb traue ich mich auch, Sie aufzufordern, das, was Sie zu diesem Thema bewegt, auf die je eigene Tagesordnung zu

setzen. Fangen Sie bitte in Ihrem eigenen Bereich an. Beobachten Sie sich einmal in Ihrem Leitungshandeln. Womit sind Sie zufrieden? Was melden Ihnen Mitarbeitende zurück? Was könnten Sie verbessern und entwickeln? Wenn Sie dazu literarische Unterstützung brauchen, können Sie eine Literaturliste bei uns in der Gemeindeakademie anfordern. Vor allem aber empfehle ich Ihnen das Buch, das vor Ihnen auf dem Schreibtisch liegt, mit dem Titel "Die Bibel". In manchen Teilen in der Tat ein Führungshandbuch. So ist z.B. das Delegationsprinzip kaum irgendwo kompakter beschrieben und begründet wie in Exodus 18, 13ff. In anderen Teilen ist es ein Buch voller Fallstudien, in denen wir lernen können wie sich Führungskräfte angemessen und situativ richtig verhalten und wo sie andererseits voll daneben liegen.

Armin Felten, Runnmelsberg

[TOP](#)
