

## Zwischen Verheißung und Erwartung. Vom Überleben im schönsten Beruf der Welt

Steven Croft, Bischof von Sheffield sagt, die anglikanische Kirche habe im Grunde zwei konkurrierende Deutungen ihrer derzeitigen Kirchenkrise („two narratives“<sup>1</sup>).

Die eine redet von Versagen, Scheitern, Versäumnissen („failure“): Wir tragen die Verantwortung für den Abbruch, für abnehmende Zahlen und sinkenden gesellschaftlichen Einfluss. Diskutiert wird bei dieser Deutung nur noch, wer an dem Versagen schuld ist. Variante A sagt: Die Anderen in der Kirche. Die Kirchenleitungen, die Liberalen, die Evangelikalen. Wären wir nicht so lax und indifferent, sähe die Kirche anders aus. Oder umgekehrt: Wären wir nur endlich toleranter und offener. Diese Variante hat nur wachsende Zersplitterung zur Folge: Wir werfen anderen die Lage unserer Kirche vor. Variante B dieser Deutung ist noch zersetzender: Wir selber sind schuld. Wir haben nicht genug gebetet, gepredigt, geliebt. Hätten wir effektiver strukturiert, härter gearbeitet, klarer geglaubt, wären wir noch ein christliches Land und die Kirchen voll. Aber mit der Selbstanklage zersetzt die Säure der Hoffnungslosigkeit das Herz der Kirche. Sie verklärt die Vergangenheit zum goldenen Zeitalter, sie übersieht alles aufbrechende Hoffnungsvolle – und sie blickt mehr auf die Kirche als auf Jesus. Als hätte es nicht globale Veränderungen und enorme Umbrüche gegeben, als seien der Wind und der Sturm auf dem See Genezareth die Schuld der Jünger im Boot.

Für viel überzeugender hält Croft die andere Deutung der Kirchenkrise: die Kirche Jesu geht genau wie die gesamte Gesellschaft durch einen ungeheuren Wandel („change“). Wir durchschauen ihn nur ansatzweise, aber er hat Auswirkungen auf jeden Teil unserer Gesellschaft, auf jede Gemeinde und auf die Kirche als Ganze. Die Deutung ‚Wandel‘ ist nicht blind für kirchliches Versagen, aber sie führt zu einer anderen Bewegung. Sie sucht nach einem Weg in die Zukunft, sie motiviert dazu, sich gegenseitig zu unterstützen, sie lässt uns nach hilfreichen Lösungen in der Schrift, in der Kirchengeschichte oder in anderen Kirchen suchen. Die Deutung ‚Wandel‘ fragt nach der Inspiration für den Kern unseres Glaubens, sucht nach einem von Gott gewiesenen Aufbruch in die Zukunft.

Croft warnt: Jedes Denken, das uns zu Rettern der Kirche ernennt, ist gefährlich, wir können das nicht, wir verheben uns gewaltig. Es führt zu einer schleichenden Resignation des Versagens, als könnten wir nur immer weiter herunter kürzen und der letzte mache dann das Licht aus. Die Deutung ‚Wandel‘ hat andere Folgen: sie entwindet uns viele der bisherigen Antworten, damit wir neu nach Gottes Absichten fragen, neu seinen Geist erbitten, neue Schläuche für neuen Wein finden. Herkömmliche Antworten müssen häufiger als früher auf den Prüfstand: Nicht alle sind falsch, aber eine geistliche Krisendeutung darf sich nicht auf den Antworten von gestern ausruhen.-

### 1. Wüste: Das Paradigma des Aufbruchs

Wenn wir Mitglieder des Volkes Israel beim Aufbruch aus Ägypten befragt hätten, so bekämen wir je nach Situation vermutlich höchst unterschiedliche Antworten. In Ägypten gab es Zweifel an Moses Kompetenz, eingeklemmt zwischen der Polizeitruppe des Pharos und dem Schilfmeer herrschte Resignation. Direkt nach dem Durchzug durchs Schilfmeer waren da große Begeisterung, tiefer Glauben und Vertrauen auf Gottes Treue, wenige Tagereisen später dann Meckern, Klagen und Frust, gekoppelt mit konkreten Rückzugs-Ideen. Das uralte bibl. Paradigma vom Exodus, Aufbruch führt durch die Wüste. Vor dem verh. Land steht eine mühsame und lange Strecke. ‚Wüste‘ ist mehrdeutig: Sie steht für Freiheit u Weite, bedeutet Bewegung und Herausforderung, Aber Wüste ist auch Mangel und Widerstand.

Offensichtlich liegen uns Aufbruch und Durchwandern von Wüsten nicht: Auf Krisensituationen reagieren wir mit Abwehr. Unklarheit und Instabilität entwerten unsere Sicherheiten, unsere Gewohnheiten und Routinen. Die Zukunft mag sein Land sein, aber die Gegenwart hat ihre eigene Schwerkraft: Sie bindet uns an das Gewohnte, verlockt zu Rückzug, Resignation oder Unzufriedenheit.

---

<sup>1</sup> Steven Croft, Jesus People, London 2009, 2-7. Deutsch: Steven Croft, Format Jesus. Unterwegs zu einer neuen Kirche, Neukirchen-Vluyn 2012, 14-19

Wüste klingt nicht nach neuer Gotteserfahrung, sondern nach Mühe, Durst und Hunger. Der Normalfall im Aufbruch ist Gegenwind und Anstrengung. Und nach dem Aufbruch kommen die Mühen der Ebene: jene langen Phasen, wo man gar keinen Fortschritt sieht, nur mühsames Tagesgeschäft erledigt und die großen Ziele schnell aus den Augen verliert.

Viele reagieren deshalb wie Morgenmuffel, die einen anstrengenden Tag durch Umdrehen im Bett hinauszuzögern suchen. Das ist eine unlogische Reaktion aus dem Bauch, der Kopf macht den Aufbruch dringend, aber der Bauch sagt schlicht: Ich will noch nicht – und dann kann der Kopf argumentieren, wie er will. Wir sind auch als Kirche Jesu in hohem Maße von Motivation und Gefühl abhängig. Wir fragen deshalb besonders nach den Motiven, weil wir Verlockungen brauchen, um Veränderungen zu beginnen und durchzuhalten. Das biblische Fachwort für Verlockung ist Verheißung: Eine göttliche Zusage, die nicht von unserem Können ausgeht, nicht auf unser, sondern auf Gottes Willen und Vollbringen setzt.

Schon am Sinai, mitten in der Wüste bekommt Israel eine Deutung des Exodus von Gott, die sich später in Psalmen und Propheten wiederholen wird: „Ihr habt gesehen, .. wie ich euch getragen habe auf Adlersflügeln und euch zu mir gebracht“ (Ex 19,4). Aufbruch nach Gottes Verheißung setzt auf Gottes Tragkraft – im Rückblick wird er wie ein wunderbarer Flug erscheinen. Diese Lektion lernt man allerdings nicht ein für allemal, sondern nur im Rückblick und immer wieder neu. Vertrauen ist eine schnell verderbliche Kost, lässt sich nicht auf Konserve ziehen, sondern muss täglich neu gewagt werden. Wir können die Wüste nicht überspringen, sondern nur durchwandern.

## 2. Kompetenz für Komplexität

Es gibt in unserer Situation eine Zunahme der Komplexität: Mehr und mehr will gleichzeitig bewältigt werden, die bisherigen Antworten greifen weniger, der Zustrom von Neuem und Ungewohntem wird größer – und die Verwirrung wächst.

Wachsende Komplexität bedeutet

- Die Realität enthält zu viele Faktoren, um noch ein klares und eindeutiges Bild zu erhalten: wir wissen immer mehr Einzelheiten, gewinnen aber weniger Gesamtbild. Eindeutigkeit ist immer schwerer herzustellen, viele Details sind zugänglich, drängen sich auf, verwirren aber auch.
- Die Tagesordnungen lassen sich kaum noch nacheinander abarbeiten, sondern zunehmend parallel. Entscheidungen an einem Punkt haben wie bei einem Mobile sofort Auswirkungen auf vieles andere. Es gibt weniger Überblick.
- Leitung bedeutet mehr Delegation, Organisationen werden schwerer leitbar, Autorität muss um Zustimmung werben. Mehr Subsysteme entscheiden mit, jede rein hierarchisch geleitete Organisation wird blinder, aber bloße Netzwerk-Organisation werden kleinteiliger. Wechselseitiges Vertrauen wird zur harten Währung.
- Persönlichkeit geht immer mehr vor Funktion. Die Haltung von Verantwortlichen verlockt eher zur Akzeptanz als ihre Funktion.
- Verantwortung in Veränderung wird mehr und mehr ein Fahren auf Sicht: Das alte Bild aus Ps 119,105, wo gerade der nächste Schritt erkennbar ist. Lerneffekte entstehen aus mehr im Handeln, weniger in Vorbereitung, Ziele widersprechen sich oder müssen im Verlauf nachjustiert werden
- Rückgriffe auf Routinen und Erfahrungen greifen weniger als früher, neue, unerprobte Antworten sind vermehrt notwendig, ohne dass ihre Risiken absehbar sind. Innovation und Kreativität ergänzen Erfahrung.

Man könnte sagen, das Internet ist ein Bild dieser wachsenden Komplexität. Der Psychologe und Unternehmensberater Peter Kruse sagt: „Wer im Internet alles im Griff haben will, nutzt es entweder nicht effektiv oder er ist verloren... Im Internet kann man anregen, anlocken, bedienen, moderieren. Erzwingen, hervorbringen, befehlen und durchsetzen aber kann man nicht.“<sup>2</sup>

In zunehmender Komplexität benötigen wir keinen neuen Auftrag – der Herr der Kirche ist derselbe gestern, heute und auch in Ewigkeit (Hb 13,8). Aber wir benötigen – wie schon mehrfach in der

---

<sup>2</sup> Peter Kruse, next practice. Erfolgreiches Management von Instabilität, 2. Aufl. Offenbach 2005, 32

Kirchengeschichte – eine veränderte Ausrüstung, ein Update. Kirche muss eine gründliche Softwareaktualisierung akzeptieren – nicht nur einmalig, sondern immer wieder.

Das bedeutet Akzeptanz von Instabilität. Ein Presbyter sagte mir Mitte der 90er Jahre: Jetzt haben wir doch soviel verändert, da können wir doch mal ein paar Jahre Ruhe haben. Ich habe geantwortet: Tut mir leid, wir haben gerade erst angefangen, von nun an bleibt alles anders.

Angst vor Veränderung und Reform müssen wir ernst nehmen: Nicht jede Veränderung ist sinnvoll, manche Reform produziert nur Papiere und Absichten. Also ist alles zu prüfen. Aber es gibt auch eine Veränderungs-Verweigerung, die immer 50 Gründe gegen Handeln weiß. Sie brockt damit eine Suppe ein, die die nächste Generation dann auslöffeln muss.

Kompetenz in wachsender Komplexität gewinnen wir, wenn wir Aufbruch und Veränderung als zutiefst geistliche Werte, als Ruf Gottes annehmen. Der Exodus ist ein uraltes Muster der Kirche: der erneute Auszug aus den Selbstverständlichkeiten der Fleischtöpfe und Gewohnheiten Ägyptens. Die Nachfolge Jesu ist eine Berufung heraus aus Sicherheiten. Der vernünftige Gottesdienst im Alltag bedeutet eine ständige Erneuerung unseres Sinnes, damit die Frage nach Gottes Willen zur Alltagsübung wird (Rö 12,1f).

Neben gewohnte Abläufe tritt damit unerwartetes Abweichen, Störungen werden willkommen heißen als mögliche Einwürfe des Hl. Geistes. Die Gremienstruktur unserer Kirche mit ihren festen Regeln wird ergänzt, z. T. auch ersetzt durch Vernetzungen, Kontakte und Initiativen mit ihren fluiden Regeln.

Reiner Knieling und Isabel Hartmann (Gemeindeglied der VELKD, Neudietendorf) haben versucht, Komplexität, Organisationsberatung und geistliches Denken zusammenzudenken<sup>3</sup>. Zu den Fähigkeiten, sich in komplexem Gelände zu bewegen, zählen sie:

- *Innehalten und Zaudern*: eine notwendige Verzögerung in Entscheidungen, um Freiräume für Offenheit und Neugier zu eröffnen, um mehr Potenzial zu eröffnen – mit dem Risiko, dass einige das als Trägheit oder Verweigerung verstehen.
- *Intuition*: die Fähigkeit vor, neben und jenseits von Argumenten und Fakten die Wirklichkeit breiter wahrzunehmen. Um ein Bild vom Ganzen zu bekommen, auch mal dem Gespür folgen, Einfälle zulassen und nicht zensieren, sich durch gemeinsamen Austausch vor Fehlentscheidungen schützen. Da benötigen wir Denkfabriken, unsere Gremien Kreativklausuren für ungewohntes Denken.
- *Wahrnehmen*, was außerhalb unserer gewohnten Muster liegt. Das Wahrgenommene nicht zu schnell in unsere Vorstellungen einsortieren und bewerten. Etwas an sich als Person heranlassen, Raum für sanfte Berührungen und leichte Impulse des Hl. Geistes frei halten.
- Im Weiteren nennen sie auch das betrachtende *Gebet*. Ich wünsche mir, dass unsere Gebete bei Planungen nicht nur routinemäßige Start- oder Abschlusspunkte sind, sondern auch zwischendurch – etwa bei Sitzungen als Zeiten der Stille für Hören auf Gott – zum Normalfall werden. Beten ist ein Freiraum, der uns unsere Freiheit sichert

### 3. Veränderungen aktiv begrüßen oder abwartend hinnehmen

Es gibt – idealtypisch - zwei Möglichkeiten auf stattfindende Veränderungen zu reagieren: Abwarten, aushalten, ggf. zähneknirschend das Notwendigste tun – oder das Gesetz des Handelns an sich ziehen, Veränderung begrüßen, Wandel umarmen. Also alten Träumen nachtrauern - oder das Neue kennenlernen und gestalten.

Wir treten in ein komplexeres kirchliches Leben ein: Unsere Gemeinden, Gruppen, Netze und Initiativen werden noch unterschiedlicher werden – und wenn wir das annehmen, können wir es auch gestalten. Drei Beispiele<sup>4</sup>:

- *Parallele Ekklesiologien* entstehen, wo etwa Versorgungs- und Beteiligungsgemeinden nebeneinander existieren, ebenso kulturell orientierte, politisch profilierte, diakonisch,

<sup>3</sup> I. Hartmann / R. Knieling, Gemeinde neu denken. Geistliche Orientierung in wachsender Komplexität, Gütersloh 2014. Bewegungen in komplexem Gelände v.a. Kap 3 (129ff).

<sup>4</sup> Ausführlicher in C. Ebert/H.-H. Pompe (Hg), Handbuch Kirche und Regionalentwicklung, Leipzig 2014, 440-445

missionarisch, musikalisch ausgerichtete Gemeinde. In der einen Gemeinde wird so treu und gut wie möglich das angeboten, was schon seit langem die Gemeinde kennzeichnet, obwohl es oft nur wenige und ältere Menschen erreicht. In einer anderen werden Ehrenamtliche ihre Gaben entdecken, wagen die ihnen in Taufe und Wort zugesprochene Gnade für Christus einzusetzen, auch wenn sie zunächst wenig Resultate sehen und häufig scheitern.

- Es gibt *unterschiedliche Geschwindigkeiten*, mit denen Gemeinden auf Veränderungen mit Anpassungen oder Umstrukturierungen reagieren. Vieles läuft nebeneinander, aber nicht gleichzeitig, wie Züge auf parallelen Gleisen mit unterschiedlichen Geschwindigkeiten. Welches Gleis schließlich zielführend sein wird, ist zunächst schwer abzuschätzen, welche Geschwindigkeit den Veränderungen angemessen ist, ebenfalls. Es erfordert ein hohes Maß an Freiwilligkeit und Verlockung, wer Veränderungen fürchtet, muss möglicherweise zunächst einmal zurückfallen dürfen, um dem Nachbarn zuzuschauen.
- *Differente Motivationen* aushalten und *Verweigerungen* von Betroffenen zulassen. Bei Innovationen mit unklaren Resultaten ist es gut, rät Michael Herbst, „zunächst mit einer Koalition der Willigen zu beginnen, also bei denen, die nicht nur Verlust fürchten, sondern Gewinne erhoffen. Kritiker und Skeptiker erst einmal in Distanz, irgendwie basisversorgt, zuschauen zu lassen, ist die klügere Strategie gegenüber dem Zwang.“<sup>5</sup> Es wird also regionale Hot Spots des Aufbruchs geben, Labore des Neuen, die Förderung und Aufmerksamkeit brauchen, damit sie Ausstrahlung entwickeln können. Ideen werden in lokalen Brutreaktoren ausgebrütet, ehe sie in kleinen Dosen auf dem regionalen oder nationalen Markt gehandelt werden.

Eine Hauptaufgabe wird die gute Balance zwischen drei verschiedenen Aufgaben werden:

- *Wertschätzung und Optimierung des Bestehenden*, also die gute Qualität des Wirksamen und bei uns Erwarteten: Unser Normalprogramm bietet eine Fülle von Zugängen zu Menschen, etwa in Gottesdiensten, Amtshandlungen, bei den großen Kirchenjahrsfesten, durch Seelsorge, Diakonie oder Jugendarbeit.
- *ein kluger Umgang mit Menschen, Ressourcen und Kräften*: Haupt- und Ehrenamtliche, Finanzen, Gebäude etc.. Wir können nicht einfach aufsatteln, sondern müssen bewusst Prioritäten setzen, also gabenorientierter arbeiten, ergänzen und freistellen. Gute Haushalterschaft nennt die Bibel das (1. Kor 4,1f).
- *eine innovative Praxis für neue Muster*: Projekte auf Zeit, neue Zielgruppen, andere Bindungen neben Mitgliedschaft, neue Rolle der Hauptamtlichen als Befähiger und Trainerinnen für Ehrenamtliche

Alle drei Faktoren dieser Balance wirken sich auf die anderen aus: was ich in einem Bereich als Zeit, Finanzen oder Energie investiere, steht den beiden nicht, nur zeitweise oder vermindert zur Verfügung.

*Ein Nachbargespräch. Aufbruch, Komplexität, Veränderung – Was macht das mit Ihnen? Wie gehen Sie (persönlich, in der Gemeinde, im Dienst) damit um? Welche Unterstützung brauchen / Bieten Sie?*

#### 4. Was Menschen motiviert

Eine Fahrt mit Kollegen zu einem Termin, für den ich selber nicht motiviert war: Uns erwartete ein zäher Prozess, Teile der Beteiligten hatten ihre Aufgaben nicht wie abgesprochen erledigt, es ging mehr um Befindlichkeiten und Kränkungen als um Annahme und Gestaltung. Ich merkte, dass ich wenig Lust hatte u fragte: Wie motivierst du dich selber? Wie beide merkten, dass wir hohe Pflichtanteile hatten, aber auch, dass die eigene Haltung o. Stimmung schwer über Kopffargumente zu verändern ist.

Motivation ist ein komplexes Bündel, aber in jedem Fall betrifft sie drei Bereiche. meine *Eigenanteile*: Persönlichkeitsstruktur, Gesundheit, mein Interesse, meine Gaben, Biographie, Vorerfahrungen etc. Dann der *Kontext* bzw. die Situation: Auftrag und Ziele, meine Systeme, Ressourcen, Zeit und Ort etc. Und das *Unverfügbare*, kaum Planbare, z.B. Verfügbarkeiten, Offenheit, Widerstände, Geschenke des

---

<sup>5</sup> Herbst, M., Mehr Vielfalt wagen. Praktisch-theologische Überlegungen zur Region als Missions-Raum, in: Hempelmann, H./ Pompe, H.-H. (Hg), Freiraum. Kirche in der Region missionarisch entwickeln, KiA 8, Leipzig 2013, 13-41. 37

Geistes etc. Ich werde mich hier auf die Eigenanteile konzentrieren, auf das, was in unseren Möglichkeiten liegt. Und das ist wiederum bei jedem/r von uns unterschiedlich, ist in sich noch einmal abhängig von Gaben, Persönlichkeit, derzeitiger biogr. u berufl. Situation etc.

Ich sehe - grob gesprochen - drei Hauptfaktoren von Motivation: *Druck* (inkl. Erwartungen, Anforderungen, Widerstand etc), *Gewinn* (inkl. Mehrwert, Nutzen, Befriedigung etc). Und *Herausforderung* (inkl. Kreativität, Verwirklichung etc).

Die ersten beiden sind in der Kirche weit verbreitet: Eine Kollegin sagte mal knapp: „Ohne Druck kein Ruck“ – und für manches hat sie recht, aber nicht immer und für jede Situation. Das System Kirche hat zwar nur rudimentäre positionelle Belohnungsanteile, aber sie reichen, um jede Diskussion über Stellen und HH auszudehnen. - Es gibt eine technokratische bzw. psychotechnische Tendenz in der Literatur zu Motivation. Sie behauptet: Finde die richtigen Tricks, die besten Methoden, und die Menschen sind alle motivierbar, sie springen dann wie du willst. Menschen spüren aber auf kurz oder lang diese Tricks, wenn etwa Lob und Anerkennung zur Methode, zur Routine wird statt von Herzen komm. Der Philosoph Reinhard Sprenger hat einen Management-Bestseller („Mythos Motivation“) über diese Art von Täuschungen geschrieben. Er argumentiert: Motivationsspritzen durch Prämien, Urlaube, Geschenke haben sich in den Köpfen vieler Unternehmer als notwendige Methode festgesetzt. Mitarbeiter sollen dadurch zu Höchstleistungen gebracht werden. Aber der Schuss geht nach hinten los: Die Arbeit verliert durch diese versprochene Belohnung ihren eigentlichen Zweck. Die Kreativität bleibt auf der Strecke, weil nicht mehr um der Tätigkeit willen, sondern nur noch wegen des Köders gearbeitet wird.

Bei mir persönlich sind alle drei Faktoren immer wieder in einer schwer zu trennenden Motivationsbündel präsent: Ich arbeite unangenehme Dinge ab, weil die Zeit drängt o ich sie nicht weiter aufschieben kann; Ich habe mich schnell an die kleine Zulage gewöhnt, die ich im Augenblick für eine Leitungsaufgabe bekomme. Aber ich merke immer wieder, dass der stärkste und nachhaltigste Faktor der dritte ist, die Herausforderung. Verlockt es mich, etwas zu entwickeln, auszuprobieren, umzusetzen? Spricht es meine Gaben an, meine Erfahrungen? Fordert es meine Kreativität, das Spiel mit dem zunächst Unlösbaren? Entwickelt es die sozialen Beziehungen, in die ich eingebunden bin? Herausforderung ist eine Bewegung der Ermutigung, der Entwicklung unserer Persönlichkeit und der Veränderung von Problemen: Unser ganzes Christsein ist vor Gott kein Sein, sondern ein Werden, hat Luther in einer berühmten Sentenz gesagt.

Den Unterschied von Pflicht und Lust hat F. Steffensky, wunderbar bei Tom Sawyer aufgezeigt. Der Knabe Tom wird von seiner Tante bestraft, weil er mit einem zerrissenen Hemd nachhause kommt. Er muss an einem herrlichen Frühlingmorgen einen Zaun anstreichen. Lustlos ist er an seiner Strafarbeit, als sein Altersgenosse Ben Rogers auftaucht und ihn wegen seiner Zwangsarbeit verspottet: „Hallo, alter Junge, musst wohl heute feste ran, was?“ Tom beachtet den Spott nicht und tut listig, als sei das Anstreichen ein höchstes Vergnügen. Ben will Anteil an diesem Vergnügen und bittet darum, ebenfalls pinseln zu dürfen. Scheinbar widerwillig und ungern überlässt Tom seinem Freund den Pinsel und die Arbeit. Vergnügt und befreit von der Pflicht schaut er zu, wie Ben an seiner Stelle den Auftrag der Tante erledigt. Was für Tom lustlose Pflichterfüllung ist, ist für Ben Spiel und Vergnügen. Ben ist ein Müßiggänger, obwohl er arbeitet. Er handelt aus freiem Willen, ohne ein Ziel zu verfolgen.“<sup>6</sup> Diese Erfahrung nennt Steffensky „Muße“ – dazu mehr heute Nachmittag.

Warum ist hier die Lust, etwas zu tun, solch ein starker Faktor der Identität? Es gibt einen Wälzer des Soziologen Hartmut Rosa, der die gesamte Welt (bzw Außen-) Beziehung des Ich als Resonanzgeschehen schildert. In einem Abschnitt verarbeitet er die Psychologie der Selbstwirksamkeitserwartung (Albert Bandura, Ralf Schwarzer): Für Handlungs- und Lernfähigkeit, auch für soziale Beziehungen und Lebenszufriedenheit kommt es entscheidend darauf an, „dass Subjekte sich zutrauen, Herausforderungen zu meistern, kontrolliert auf die Umwelt Einfluss nehmen und damit planvoll etwas bewirken zu können“. Die eigenen „Wirksamkeitserfahrungen beeinflussen daher, wie Menschen denken, wie sie fühlen, wie sie sich motivieren und wie sie handeln“.<sup>7</sup> Hohe Selbstwirksamkeits-Erwartungen wirken sich positiv auf Sozialverhalten, Lernerfolge, Gesundheit und Lebenszufriedenheit auf, bei niedrigen lassen sich entspr. negative Effekte beobachten.

<sup>6</sup> F Steffensky, zeitzeichen 8/2016, 32

<sup>7</sup> Hartmut Rose, Resonanz, Eine Soziologie der Weltbeziehungen, 2.Aufl. Berlin 2016, 271

Biblich gesehen könnte man sagen, es ist uns vom Schöpfer in die Wiege gelegt, in seiner Schöpfung wirksam zu sein, sie zu bebauen und bewahren, einen Glauben zu leben, der in der Liebe wirksam ist (Gal 5,6). Herausforderung und Umsetzbarkeit ist für mich der nachhaltigste und der sympathischste unter den drei genannten Motivationsfaktoren.

## 5. Gefährdete Motivation in Zeiten der Veränderung

Wo bleibt unsere Motivation? Warum machen manche unter uns die Erfahrungen des ewigen Pechvogels *Charlie Brown*, dass das eigene Innenfeld die Motivation dauernd untergräbt? Wie viel Unterstützung und Solidarität erhalten Sie in Ihrem System, von Ihrem Team?

Im Prinzip haben wir einen der freieren Berufe in der Gesellschaft: Unsere Zeiteinteilung ist zu beachtlichen Teilen unsere Sache, Wir sind beruflich in sehr vielfältigen Bereichen engagiert, ähneln eher den Managern oder Freiberuflern. Aber d i zugleich die Gefahr. Das Feld ist abgesteckt zwischen Überforderung und spiritueller Erneuerung.

Schon der Hintergrund liefert Probleme, wie sie die sozialen Berufe kennen. Das ist die unrealistische Erwartungshaltung (sowohl von außen wie aus uns selber): Unrealistische Erwartungen bei Helfern und Klienten durch projizierte Fantasien (nach Cary Cherniss):

- Berufszulassung bedeutet per se Kompetenz und unweigerlich Erfolg
- Der berufliche Status garantiert persönliche Autonomie und Kontrolle
- Klienten sind kooperativ und dankbar
- Die Arbeit an sich ist interessant, bedeutsam und stimulierend
- Mitarbeitende unterstützen einen und sind kollegial

„Um die helfenden Berufe hat sich ein Flair gebildet, das mit der Wirklichkeit wenig zu tun hat.“, sagt A v Heyl. Im Prinzip frei, aber in der Praxis erleben wir unseren Dienst oft als frustrierend, blockiert, kränkend. Eingrenzungen von oben, hilflose Gemeindeleitungen, Austritte als Kränkung,

Und das Gesamtsystem, in dem unser Dienst eingebunden ist tendiert zu mehreren Fehlentwicklungen – oft in Kombination. Dazu gehört z B:

- Die *Selbstausschöpfung*: weil wir in großen Teilen unserer Arbeit unser eigener Vorgesetzter sind – u meist auch Antreiber – hört sie selten auf
- Die *Grenzenlosigkeit* der Arbeit – es ist nie genug, die meisten von uns leben seit Jahren mit unabgearbeiteten To-Do-Listen im Kopf.
- Die vielen Tendenzen zu einer *Solisten*-Funktion: wir sind verantwortlich für Orga und Struktur, Inhalte und Atmosphäre, Vor- und Nachbereitung, vorne verkündigen und hinten trösten, vorher Kaffee kochen und hinterher abwaschen. Wer abgibt, delegiert, teilt oder sich Erwartungen entzieht, schwimmt gegen den Strom einer jahrhundertelangen Prägung.
- *Improvisieren* nach einer rel. praxisfremden Ausbildung: Am Ende meiner Ausbildung konnte ich hohle Wurzeln bestimmen, etwas über die Taufe bei Tertullian oder die Geschichte der bekennenden Kirche sagen, die Feinheiten zielorientierter Pädagogik zuordnen, aber wie man ältere hauptamtliche Angestellte als Dienstvorgesetzter führt, eine 14tägige Jugendfreizeit durchführt oder einen Haushalt über Jahre saniert – alles nicht gelernt.

Der Praktologe Andreas v. Heyl hat sich vermutlich am gründlichsten mit der Überforderung und dem Burnout unter PfarrerInnen beschäftigt: Mithilfe eines anerkannten Burnout-Erfassungs-Instrumentes hat er in Bayern geforscht, andere Untersuchungen sind noch gefolgt, aber sie bestätigen im Wesentlichen seine Ergebnisse<sup>8</sup>: Unser Beruf, unsere pastorale Existenz

- Steht unter hohen zeitlichen Anforderungen: v.a. eine hohe Arbeitszeit
- Erlebt einen häufigen Wechsel von Gattungen und Adressaten der Tätigkeit
- Die Mischung aus hohen Anforderungen und Herausforderungen ist ebenso über- wie unterfordernd.

<sup>8</sup> Andreas v Heyl, Erschöpfung im pastoralen Dienst, in: J.Kleemann / H.-H. Pompe (Hg), Erschöpfte Kirche? Geistliche Dimensionen in Veränderungsprozessen, Kia 18, Leipzig 2015, 26ff

Neben der wachsenden Verdichtung der Arbeit, die viele Berufe trifft, ist es häufig die Entfremdung von eigentlichen pastoralen Kern, die die Motivation aussaugt und körperliche wie seelische Erschöpfung wachsen lässt. Eine Kollegin erzählte, dass sie seit vier Wochen am Stück durchgearbeitet hat. eigentlich geht das gar nicht. Ich weiß auch, dass so etwas im Extremfall und in Stoßzeiten vorkommen kann; etwa in der dichten Zeit um die Konfirmationen herum, dazu eine Häufung von Beerdigungen, ein Wasserschaden im Pfarrhaus, ein völliger Systemabsturz im PC und eine eskalierende Ehekrise eines wichtigen Ältesten – dann geht es Tag und Nacht durch. Aber es ist eben nicht nur die krasse Ausnahme, und es wird auch selten durch entsprechende Erholung ausgeglichen. Danach läuft der Normalbetrieb, der in sich auch schon heftig ist. Und wenn man in der Termin-Mühle ist, kommt man da kaum raus.

Die Kollegen des IEEG in Greifswald haben eine Untersuchung in zwei Landeskirchen gemacht, um eine Burnout-Prävention für Pfarrerrinnen zu entwickeln. Die ersten Ergebnisse haben sie erschreckt: Ein erheblich höherer Prozentsatz der Pfarrerschaft als erwartet erweist sich nach den medizinisch abgesicherten Erhebung als Burnout-gefährdet. Wir haben in vielen Regionen gearbeitet, wo die Müdigkeit und Erschöpfung über lange Jahre gewachsen sind. Ja, wir treffen auch gelegentlich auf eine arrogante oder selbstgenügsame Veränderungsverweigerung. Aber viel häufiger treffen wir eine gut erklärbare Veränderungs-Unmöglichkeit: Sie können nicht (mehr), selbst wenn sie wollten.

Neben Überforderung und Kritik, Einengung und Widerstand stehen Ablehnung und Misserfolg: V Heyl nennt das die „narzistische Kränkung“, sie besteht im wachsenden Desinteresse der Menschen. Da ist der Konfi-Vater, der einen Monat nach der Konfirmation austritt, da sind drei wichtige Mitarbeiter, die in eine attraktivere Freikirche wechseln. Den demographischen Faktor können wir nicht ändern, aber Austritte und Fremdorrientierungen sagen: „Das, wofür ich brenne, wofür ich mich einsetze, das interessiert keinen mehr, das holt keinen Menschen mehr hinter dem Ofen hervor“<sup>9</sup>.

Innere u äußere Faktoren haben bei uns auf Dauer Folgen. Sie führen zu Rückzug, Dienst nach Vorschrift, Verweigerung – aber leider häufig auch zu Überarbeitung oder Selbstanklagen. Ein Kollege fragte: Bin ich dafür eigentlich einmal angetreten? Ich glaube, dass die meisten von uns mit den zeitlichen, terminlichen und persönlichen Überforderungen einigermaßen umgehen können. Gefährlich ist aber der schleichende Verlust der inneren Berufung: das Erlöschen des Feuers, das Ersterben der Leidenschaft, das Verglimmen der Begeisterung für das Evangelium trifft unsere pastorale Existenz im Kern. Ein Kollege im Kirchenkreis sagte 1984, als ich gerade in der Gemeinde angefangen hatte, angesichts seiner bevorstehenden Pensionierung: „Es ist mir gerade noch gelungen, den Kopf aus der Schlinge zu ziehen“. Damals habe ich mir vorgenommen: „So will ich nicht aufhören.“

*Nachbargespräch:*

*Wo liegen ihre persönlichen Motivationsbereiche, - faktoren?*

*Was macht Sie müde, was hält Sie lebendig?*

*Was tun Sie, um ihre Motivation zu schützen? Können Sie eine hilfreiche Erfahrung weitergeben?*

## 6. Die Wiedergewinnung der Motivation als geistliche Aufgabe

2014 hat der neue Papst Franziskus der römischen Kurie zu einer Weihnachtsansprache besonderer Art verholten: er nannte 15 Krankheiten, die für die Kurie gefährlich werden können. Starker Stoff, für Kardinäle und Exzellenzen einer Weltkirche schwer zu verdauen. Eine der 15 Krankheitsgefährdungen der Verantwortlichen nannte er "spirituellen Alzheimer": Er meint damit „Vergessenheit der Heilsgeschichte, der persönlichen Geschichte mit dem Herrn (...) Dabei handelt es sich um ein fortschreitendes Absenken der geistlichen Fähigkeiten, die früher oder später zu einer schweren Handicap des Menschen führen und ihn unfähig werden lassen, autonom zu handeln, und ihn so in einem Zustand völliger Abhängigkeit von den von ihm selbst geschaffenen Selbstbildern leben lassen. Das sehen wir bei denen, die die Erinnerung an ihre Begegnung mit dem Herrn verloren haben; bei denen, die nicht den alttestamentlichen Sinn des Lebens haben; bei denen, die völlig von ihrer Gegenwart abhängen, von ihren Leidenschaften, Launen und Ideen; bei denen, die um sich herum Mauern und Gewohnheiten bauen und so immer mehr Sklaven der Götzen werden, die sie sich selbst

---

<sup>9</sup> Heyl 33f

geschaffen haben.“<sup>10</sup> - Ich stelle mir solch eine Weihnachtsansprache unserer Kirchenleiter im Landeskirchenamt vor. Oder Ihre Superintendentin schreibt einen solchen. Weihnachtsbrief ...

A v Heyl hat in seinen Forschungen zur pastoralen Überlastung vieles verarbeitet und kennt div. Lösungsansätze. Aber im Kern hält er das Problem der pastoralen Überforderung für ein spirituelles – und sucht die Lösung auch in der Erneuerung der eigenen Spiritualität. Naiv ist er nicht: Er weiß sehr gut, dass wir Unterstützung brauchen und wirksame Grenzsetzungen, weiß, dass wir um Menschen werben müssen, bevor sie austreten. Er weiß dass manches in unserer Persönlichkeitsstruktur begründet liegt, das wir weder dem Landeskirchenamt noch der Gemeindeleitung, den Kollegen oder dem Kirchenkreis in die Schuhe schieben können.

Aber das System des Pfarramtes hat eine fatale Tendenz: wir teilen Geistliches aus, bringen andere unter das Wort, aber wir vernachlässigen uns als Empfänger, wir führen andere zu den Quellen, aber nicht uns selber. Wir reden über Gott, bringen oft stellvertretend andere vor Gott, aber seltener uns selber. Über die Quellen unserer Kraft heute Nachmittag mehr.

Ich will hier nur einen Aspekt erwähnen, der so selbstverständlich ist, dass er meist gar nicht erwähnt wird: Die Ausstrahlung einer tiefen Freude am Evangelium. Der Gattungsbegriff Evangelium, „Freudennachricht“ ist zur Gesamtbezeichnung für das geworden, was uns als Kirche am Leben hält und was unser eigenes Leben trägt und motiviert. Es ist eine Freudenbotschaft, nach Jes 52:7 sind die, die sie mitbringen, kaum zu halten, sie rufen es laut über die Gebirgsschluchten Judäas – das Bild müsste in den Tälern und auf den Hügeln dieser nordhessischen Landschaft gut zu verstehen sein. Einer meiner Lieblingsverse zu pastoraler Identität ist die kurze Notiz des Pauls in 2. Kor 1:24, wo er sich als Gehilfe zur Freude anderer definiert.

Aber Freude hat ein kurzes Haltbarkeitsdatum, sie braucht Nachschub, lebendige Füllung, ist nicht auf Flasche zu ziehen, um sie bei Bedarf herauszuholen. Der alte Jürgen Moltmann hat vor kurzem ein Buch vorgelegt („Der lebendige Gott und die Fülle des Lebens,“), ein Kapitel heißt: „Leben im weiten Raum der Freude.“ Ich habe diesen weisen Lehrer noch einmal 2014 in Köln bei der Missionale damit gehört. Mich hat zweierlei fasziniert. Einmal, dass am Ende seines Lebens ein einziges Grundwort der Bibel ausreicht, um in wenigen Worten die Weite und Faszination des Glaubens zusammenzufassen. Und es hat mich angesprochen, dass Freude ein Freiraum ist, ein Gottesgeschenk. Keine Pflicht, keine Leistung, sondern ein Lebensraum in der Nähe Jesu, eine Atmosphäre, eine Kraft und Ausstrahlung. Wenn die Freude nach Moltmann „auch ein Beitrag zur gegenwärtigen Atheismus-Debatte“ (Untertitel des Buches) ist, dann ist es weniger unser Anspruch oder unsere Verkündigung, unser Tun und Lassen, sondern es ist unsere Freude, die Indifferente wie Atheisten neugierig macht. Die kritische Bemerkung von Nietzsche, dass sie ihm bessere Lieder singen müssten, als Jünger erlöster aussehen müssten, damit er an an ihren Erlöser zu glauben lerne, hat der Pfarrerssohn ja dezidiert den Priestern gewidmet<sup>11</sup>.

Vielleicht könnten wir den vielen Neugierigen, Indifferenten, Suchenden und Gleichgültigen in und außerhalb der Gemeinde nichts Besseres antun, als dass wir selber uns auf die Spur unserer Freude machen: Freude als eine Art Lackmустest. Was hindert sie, was fördert sie? Und dann immer wieder lernen, dass sie nicht zu lernen, nicht zu verschaffen, nicht zu erhandeln ist, sondern sich in der Nähe eines barmherzigen Gottes von selbst ergibt – so wie das Glück sich gerade dann einstellt, wenn man es nicht mit aller Macht herbeizwingen will.

Sie kennen vielleicht den weisen Rat des Bernhard v. Clairvaux an seinen früheren Mönch, der als Eugen III inzwischen Papst geworden ist:

*„Wo soll ich anfangen? Am besten bei deinen zahlreichen Beschäftigungen, denn ihretwegen habe ich am meisten Mitleid mit dir. Ich fürchte, dass du eingekeilt in deine zahlreichen Beschäftigungen, keinen Ausweg mehr siehst und deshalb deine Stirn verhärtest; dass du dich nach und nach des Gespürs für einen durchaus richtigen und heilsamen Schmerz entledigst.“*

<sup>10</sup> zit nach der dt Übersetzung, veröffentlicht bei bei Radio Vatican (21.12.14)

<sup>11</sup> F. Nietzsche, Also sprach Zarathustra. Ein Buch für alle und keinen, Kröner Stuttgart, 1981, 98



*Es ist viel klüger, du entziehst dich von Zeit zu Zeit deinen Beschäftigungen, als dass sie dich ziehen und dich nach und nach an einen Punkt führen, an dem du nicht landen willst. Wenn du dein ganzes Leben und Erleben völlig ins Tätigsein verlegst und keinen Raum mehr für Besinnung vorsiehst, soll ich dich da loben?*

*Darin lob ich dich nicht. (...) Damit deine Menschlichkeit allumfassend und vollkommen sein kann, musst du also nicht nur für alle anderen, sondern auch für dich selbst ein aufmerksames Herz haben. (...)*

*Denk also daran: Gönn dich dir selbst. Ich sag nicht: Tu das immer, ich sage nicht: Tu das oft, aber ich sage: Tu es immer wieder einmal. Sei wie für alle anderen auch für dich selbst da, oder jedenfalls sei es nach allen anderen.“<sup>12</sup>*

„Gönn dich dir selbst“? Ich stehe hier als jemand, der das nicht gut zustande bringt. In meinem Alltag sind oft mehr Spuren von Überarbeitung, Pflicht, Gesetzlichkeit und Müdigkeit zu finden als von Freude, Gelassenheit, Freiheit und Wachheit. Es ist nur fair, das ehrlich hinzuzufügen, wenn ich anderen etwas weitergebe, wonach ich mich selber sehne.

*Ich habe Ihnen einen Auszug aus dieser seelsorgl. Meditation des Bernhard mitgebracht und lade Sie ein, das ein paar Minuten in der Stille für Sie persönlich zu meditieren.*

*Anschl. wäre noch Raum für Ergänzungen, Fragen, Widersprüche und Zustimmungen zum gesamten Vormittag.*

Verfasser: Pfr. Hans-Hermann Pompe, EKD-Zentrum für Mission in der Region Dortmund,  
www.zmir.de

---

<sup>12</sup> zu finden in: Bernhard von Clairvaux: Werke. Hg., eingel. u. übers. v. Bernardin Schellenberger, Olten /Freiburg 1982, S. 73–80. – Vgl. dazu auch Frank Hofmann, Gönn dich dir selbst – Monastische Burnout-Prophylaxe, Dt. Pfarrerblatt 8/ 2005