

Matthias Zeindler

Vom Sollen und Nicht-Können im Pfarrberuf

Kommunikation des Evangeliums als «unmögliche Möglichkeit»

«Der Pfarrer ist anders», so der Titel eines pastoraltheologischen Klassikers aus dem Jahre 1982.¹ Wird in diesem Buch der Pfarrer (die Pfarrerin ist noch kaum im Blick) vor allem unter dem Aspekt seines Andersseins, seiner – vielleicht auch nur angeblichen – Differenz zur bürgerlichen Berufs- und Privatexistenz begriffen, könnte man beim Lesen der «Standards für die evangelisch-reformierten Pfarrerinnen und Pfarrer» (Kompetenzstrukturmodell) den Eindruck bekommen, der Pfarrerberuf gehe nun endgültig in der Welt moderner Professionalität auf. Die Profession des/-r Pfarrers/-in wird hier in einer Sprache beschrieben, die von derjenigen in anderen Berufsfeldern kaum unterscheidbar ist. Da ist die Rede von Konzepten, Theorien und Modellen, welche die Pfarrer/-innen kennen müssen, von vielerlei Arten des Managements und der Steuerung, von Ressourcen- und Lösungsorientierung, Zielen und Strategien, Motivation und Wertschätzung – der aktuelle *talk* aus Personal- und Organisationsentwicklung, so sieht es aus, durchdringt nun auch die evangelisch-reformierte Bildungslandschaft. Dies muss zunächst weder positiv noch negativ gewertet werden, wenn bewusst bleibt, dass jede Sprache eine bestimmte Sicht der Wirklichkeit transportiert. Solange man von hier aus eine kritische Distanz zu einem bestimmten Sprachspiel behält, kann jede Sprache zur sinnvollen Verständigung dienen.

Der Eindruck, beim Kompetenzstrukturmodell zum Pfarrberuf handle es sich bloss um die Anwendung von Konzepten und Sprachen aus der Personal- und Organisationsentwicklung, stellt sich nur bei einer oberflächlichen Lektüre ein. Denn so sehr das Kompetenzstrukturmodell von diesem Sprachspiel geprägt ist, so deutlich spiegelt sich in ihm auch eine spezifisch theologische Sicht auf den Pfarrberuf. Um diese spezifisch theologische Sicht soll es in diesem Kapitel gehen.

1. Was heisst eigentlich «Kommunikation des Evangeliums»?

Als Kernaufgabe des Pfarramts wird heute gerne die «Kommunikation des Evangeliums» angegeben. Diese Umschreibung ist zweifellos richtig, der Grundauftrag von Pfarrern/-innen besteht in der Verkündigung der biblischen Botschaft in den vielfälti-

1 Josuttis, Manfred: Der Pfarrer ist anders. Aspekte einer zeitgenössischen Pastoraltheologie, München 1982.

gen kirchlichen Handlungsfeldern. So unterschiedlich die Anforderungen im Gottesdienst, im kirchlichen Unterricht, der Seelsorge oder in Organisationsaufgaben sind, zusammengehalten werden sie durch den einen Auftrag der Evangeliumsverkündigung.

Damit ist die Selbstverständlichkeit allerdings schon zu Ende. Das Kompetenzstrukturmodell mit den «Standards für die evangelisch-reformierten Pfarrerinnen und Pfarrer» wird eröffnet mit dem Satz, dass die Kommunikation des Evangeliums «im Grunde genommen immer eine <unmögliche Möglichkeit>» sei, abhängig «vom Wirken des Geistes Gottes». Mit dieser Bemerkung wird in das Kompetenzstrukturmodell für den Pfarrberuf eine entscheidende Selbstbeschränkung eingezogen: Wo immer von Kompetenzen für Pfarrer/-innen gesprochen wird, muss dabei das Eingeständnis mitgehört werden, dass das Ziel der Kommunikation auch mit einer noch so umfassenden Befähigung dazu letztlich nicht allein zu erreichen ist. Denn, so die Begründung, dass das Evangelium bei seinen Adressaten/-innen ankommt, verdankt sich nicht den menschlichen «Kommunikatoren/-innen», sondern dem Heiligen Geist.

Damit sind wir bei der grundsätzlichen Unterscheidung, die dieses Kompetenzstrukturmodell bei allen sprachlichen und sachlichen Ähnlichkeiten von jedem anderen Modell unterscheidet: die Unterscheidung zwischen *göttlichem* und *menschlichem Handeln*. Diese Unterscheidung signalisiert zunächst einmal eine gewaltige *Verlegenheit*. Das Besondere an der Kommunikation des Evangeliums zu begreifen, heisst, diese Verlegenheit nicht zu begreifen, aber wenigstens zu umkreisen. Karl Barth macht diese Verlegenheit – er spricht von «Bedrängnis» – 1922 in einem Vortrag unter dem Titel «Das Wort Gottes als Aufgabe der Theologie» zum Thema.² Darin formuliert er die Situation des Theologen in drei Sätzen:

«Wir sollen als Theologen von Gott reden. Wir sind aber Menschen und können als solche nicht von Gott reden. Wir sollen Beides, unser Sollen und unser Nicht-Können, wissen und eben damit Gott die Ehre geben.»³

Wie ist dieses Barthsche Paradox, diese dialektisch zugespitzte Lagebeschreibung, zu verstehen? Als Pfarrer, so Barth, zwingt einen die Existenz der einem in unseren Gemeinden anvertrauten Menschen dazu, von Gott zu reden. Dem können Theologen nicht ausweichen, denn:

«[der] Mensch als Mensch schreit nach Gott, nicht nach *einer* Wahrheit, sondern nach *der* Wahrheit, nicht nach *etwas* Gutem, sondern nach *dem* Guten, nicht nach Antworten, aber nach der Antwort, die unmittelbar eins ist mit der Frage».⁴

So unausweichlich diese Einsicht ist, so unausweichlich ist für Barth aber auch die andere, dass alles kirchliche und akademische Bemühen zu dieser Antwort nicht in

2 Barth, Karl: Das Wort Gottes als Aufgabe der Theologie, in: ders.: Das Wort Gottes und die Theologie. Gesammelte Vorträge, München 1924, S. 156–178.

3 A. a. O., S. 158.

4 A. a. O., S. 160.

der Lage ist. Denn von Gott zu reden «würde heißen Gottes Wort reden, das Wort, das nur von ihm kommen kann, das Wort, *dass Gott Mensch wird*».⁵ Wenn schon die an die Pfarrer adressierte Frage nach Gott jede andere Aufgabe übersteigt, so erst recht die Antwort auf diese Frage, die konsequent gedacht nicht vom Menschen selbst gegeben werden kann, sondern allein von dem, der darin thematisch wird, von Gott. Aufgabe der Theologie kann damit nichts anderes als das Wort Gottes sein; dieses ist die «ebenso notwendige, wie unmögliche Aufgabe der Theologie»⁶. Bezeichnet man das Wort Gottes als Aufgabe der Theologie, dann bedeutet das «die sichere Niederlage aller Theologie und aller Theologen»⁷.

Die beiden hart hintereinander gestellten Sätze vom Sollen und vom Nicht-Können vermag Karl Barth nun nicht in einem dritten Satz harmonisch aufzulösen. Wer in einem solchen Moment gleich geflissentlich wissen möchte, was man denn in dieser Situation *tun* solle, dem antwortet er, darüber sei nun nicht zu reden, «sondern darüber, ob wir anerkennen wollen, *dass* unsre Situation die ist, die hier gezeichnet wurde»⁸. Für Barth ist die Frage rhetorisch. Und nur, wo die Bedrängnis des Theologen in dieser Schärfe anerkannt wird, vermag man auch deren Überwindung zu entdecken. Denn: «Unsere Bedrängnis ist unsre Verheissung.»⁹ Die Bedrängnis zu anerkennen bedeutet, auf die Anmassung, der Mensch vermöchte aus eigener Geschicklichkeit das Wort Gottes zu sprechen, zu verzichten. Und dafür jenseits der menschlichen Möglichkeiten der göttlichen Wirklichkeit gewahr zu werden, dass «das Wort Gottes, das wir nie sprechen werden, angenommen hat unsre Schwachheit und Verkehrtheit, so dass *unsere* Wort *in* seiner Schwachheit und Verkehrtheit fähig geworden» ist, «wenigstens Hülle und irdenes Gefäß des Wortes Gottes zu werden».¹⁰

Die Kommunikation des Evangeliums hört in den Aufstellungen Karl Barths endgültig auf, Gegenstand menschlicher Aktivität zu sein. Ob diese Kommunikation gelingt, ist nicht Ergebnis von wissenschaftlichen, pastoralen und rhetorischen Kompetenzen, sondern allein des Ergehens des von Gott selbst gesprochenen Worts. Aus der Perspektive des Menschen ist Kommunikation des Evangeliums deshalb grundsätzlich, wie in der Einleitung zu den Standards gesagt, eine «unmögliche Möglichkeit» – eine Formel, die ebenfalls von Barth stammt.¹¹ Auch Barth bleibt freilich nicht

5 A. a. O., S. 166.

6 A. a. O., S. 175.

7 A. a. O., S. 177.

8 Ebd.

9 Ebd.

10 A. a. O., S. 218.

11 Der Begriff taucht bei Barth ein erstes Mal in der zweiten Auflage seines «Römerbriefs» auf. Der Begriff bezeichnet dort – ähnlich wie im vorliegenden Falle – die völlige Gnadenhaftigkeit des Vorgangs, dass «das Göttliche in das Gewand des Menschlichen, das Ewige in das Gleichnis des Zeitlichen» eingeht (Barth, Karl: Der Römerbrief, Zürich-Zollikon ²1922, S. 114). In der «Kirchlichen Dogmatik» verwendet Barth den Ausdruck «unmögliche Möglichkeit» vor allem im Zusammenhang mit der Sündenlehre, um zum Ausdruck zu bringen, dass die Sünde zwar eine Realität ist, aber keine von Gott vorgesehene und dem Menschen eingeräumte Möglichkeit – ansonsten würde Gott selbst zur Ursache für die Sünde (Barth, Karl: Kirchliche Dogmatik III/3, S. 403 und passim).

beim Gegensatz von menschlicher Beschränktheit und göttlicher Macht stehen, sondern deutet die Versöhnung des Gegensatzes an. Auch die Versöhnung liegt bei Gott, und sie besteht darin, dass er sein eigenes Tun durch das menschliche geschehen lässt. Nimmt man die Verkündigung der guten Botschaft als menschliche Tätigkeit in den Blick, bleibt ihr Erfolg *unmögliche* Möglichkeit. Wenn aber Gott in ihr wirkt, wird sie zur unmöglichen *Möglichkeit*.¹²

2. Grundkompetenz Theologie

Aus einem zweiten Grund sind die «Standards» nicht bloss ein fach- und bereichsspezifischer Transfer von anderswo entwickelten Konzepten, sondern sie richten sich aus nach einer fundamentalen Perspektive, die man Grundkompetenz Theologie nennen kann. Einige Stellen des Texts zeigen dies deutlich. Der Standard «Selbstmanagement» (3) wird z. B. so umschrieben:

«Der/Die Pfarrer/-in nutzt seine/ihre vielfältigen Ressourcen und verfügt über theologisch reflektierte Strategien, um die Anforderungen des Berufs zu bewältigen.»

Dass ein/-e Pfarrer/-in Strategien beherrscht, um seinen/ihren Berufsalltag zu bestehen, versteht sich von selbst; aber warum müssen diese Strategien «theologisch reflektiert» sein? Beim Standard «Beziehung und Empathie» (6) lesen wir:

«Der/Die Pfarrer/-in baut aus Verantwortung gegenüber dem Evangelium wertschätzende Beziehungen zu unterschiedlichen Menschen auf.»

Wertschätzende Beziehungen ja, aber weshalb «aus Verantwortung gegenüber dem Evangelium»? Ein drittes Beispiel, der Standard «Ziel- und Ergebnisorientierung» (8):

«Der/Die Pfarrer/-in behält die aufgrund seiner/ihrer theologischen Urteilskraft gesetzten Ziele im Fokus.»

Warum entscheidet die theologische Urteilskraft der Pfarrerin oder des Pfarrers über die Zielsetzungen im Pfarramt? Die Liste liesse sich verlängern. Mit diesen Satzelementen, die sprachästhetisch zuweilen fast holprig anmuten, wird den Pfarrern/-innen und den für ihre Ausbildung Verantwortlichen eine Hauptsache für die Kommunikation des Evangeliums ins Gedächtnis gerufen. Diese Hauptsache spiegelt sich auch in der grafischen Darstellung der Kompetenzen, in der die Dimension «Glaubwürdig leben» alle übrigen Dimensionen umfasst. Sie lautet: *Das Evangelium* ist nicht bloss

12 Michael Weinrich kann deshalb auch von der «möglichen Unmöglichkeit» des Redens von Gott sprechen. Vgl. Weinrich, Michael: Wir sind aber Menschen. Von der möglichen Unmöglichkeit, von Gott zu reden, in: Ebach, Jürgen u. a. (Hg.): Gretchenfrage. Von Gott reden – aber wie? (Bd. 1), Jabboq 2, Gütersloh 2002, S. 36–98.

eine «Sache» in der Welt neben anderen, sondern *eine Wahrheit, durch die alles anders wird*. Für die Erfordernisse im Pfarramt bedeutet die Hauptsache: Sämtliche für Pfarrer/-innen erforderlichen Kompetenzen werden getragen durch eine *Grundkompetenz Theologie*. Wobei, wie sich gleich zeigen wird, Theologie nicht allein das meint, was man im Studium an der Universität lernt.

Was die Aufgabe der Kirchen sei, darüber ist man sich weitgehend einig. Kirchen sollen mit ihrer Botschaft Menschen Trost, Orientierung und Hoffnung bieten, sie sollen zur Erhaltung und Weiterentwicklung von Werten beitragen und diese in ihrem Bildungshandeln auch vermitteln. Und sie sollen durch ihre soziale Tätigkeit Menschen in Not beistehen und damit bei der Integration in die Gesellschaft mithelfen. All dies ist nicht falsch, und es muss bei den wiederkehrenden Infragestellungen der öffentlichen Präsenz der Kirchen auch immer wieder geltend gemacht werden. Und trotzdem hat man mit diesem beeindruckenden Leistungskatalog noch nicht erreicht, was gemäss dem Neuen Testament der Gehalt des Evangeliums und damit Aufgabe der Kirche ist.

Am Ursprung der christlichen Verkündigung steht der erstaunt-frohe Ruf: «Jesus Christus ist auferstanden!» Nach dem Kreuzestod Jesu verlor sich die Bewegung um ihn schnell im Nichts, denn seine Jünger mussten fürchten, ebenfalls verfolgt zu werden. Wenige Tage später aber standen dieselben Männer mitten in Jerusalem, mit eben jener Botschaft von Jesu Auferstehung. Sie hatten alle erlebt, dass der getötete Jesus auf eine nicht beschreibbare Art *lebt*. Nicht als wiederbelebte Leiche, sondern als jemand, der den Tod endgültig hinter sich hat. Damit, das wurde den Jüngern sofort klar, war der Tod, jene Macht, die alles irdische Leben unverrückbar begrenzt, entmachtet. Die endgültige Macht über das menschliche Leben gehörte fortan nicht mehr dem Tod und denen, die dies für ihre Zwecke missbrauchten, sondern dem Gott, der Jesus von den Toten auferweckt hatte. Damit waren aber nicht nur ein paar neue Dinge mitgeteilt worden, nein, damit galten die bisherigen eisernen Lebensgesetze nicht mehr. Es ist mit der Auferstehung Jesu *alles anders geworden*. Aus diesem Grund schreibt der Apostel Paulus an die christliche Gemeinde in Korinth: «Wenn also jemand in Christus ist, dann ist das eine neue Schöpfung; das Alte ist vergangen, siehe, Neues ist geworden» (2Kor 5,17).

Was ist dann das so ganz Neue, das, wie Paulus behauptet, durch Christus in die Welt gekommen ist? Wieder: Es ist nicht bloss die Ethik einer – vielleicht besonders radikalen – Nächstenliebe, wie heute jeder Zeitgenosse zu wissen meint. Das Neue ist primär das, was Gott an Jesus getan und gezeigt hat, nämlich dass er, Gott, stärker ist als der Tod. Und dass deshalb das stärker ist, wofür Jesus in seinem Tun, in seinem Reden und zuletzt mit seinem Tod steht: dass menschliche Ausgrenzungen keine Geltung haben, dass Gottes Liebe allen gilt und er deshalb für das Recht aller eintritt. Wenn Jesus lebt, so die Überzeugung der frühen Christen, dann gehört diesem Gott und seiner Liebe die Zukunft. Dann werden sich am Ende nicht der Zynismus der Stärkeren und die Angst der Schwächeren durchsetzen, sondern die Gerechtigkeit und der Frieden, den bereits die Propheten des Alten Testaments verkündet haben. Das ist in der Tat vollkommen Neues in einer Welt, durch deren Geschichte sich eine ununterbrochene Spur von Blut und Tränen zieht.

Dieses Neue muss auch die Kommunikation des Evangeliums in der Praxis der Kirchen prägen. Und es muss auch daran sichtbar werden, wie diejenigen, die in der Kirche tätig sind, aus- und weitergebildet werden. Diese Aus- und Weiterbildung zielt neben allem anderen auf eine *Grundkompetenz Theologie*. Und diese Grundkompetenz ist nichts anderes als der Niederschlag des soeben skizzierten fundamentalen Glaubenssatzes, dass Jesus auferstanden und damit alles anders geworden ist. Denn die Grundkompetenz Theologie umreisst jene fundamentale Perspektive, die das Leben jedes/-r Christen/-in durchdringt – und deshalb auch das Leben (angehender) Pfarrer/-innen: das grossartig Neue, dass da ein barmherziger Gott ist, der unser aller Leben tröstend und orientierend begleitet und es am Ende zum Ziel seines Reichs führt.

3. «Ihr werdet meine Zeugen sein» (Apg 1,8)

Diese Perspektive ist gemeint, wenn einleitend gesagt wird, «dass alle Bereiche des Kompetenzrasters des vorliegenden Entwurfs immer von der grundlegenden theologischen Urteilskraft und von einer religiösen Grundhaltung des/-r Pfarrers/-in durchdrungen sein müssen». Die Grundkompetenz Theologie kann kein blosses Wissen und auch nicht eine bestimmte Fertigkeit sein. Das ist der Grund, warum diese Grundkompetenz an keinem Ort eigens erwähnt wird, dafür als Ganzes im ersten Kapitel unter dem Standard «Leben aus dem Evangelium» thematisiert ist. Der/Die Pfarrer/-in, heisst es dort, «lebt und entwickelt sein/ihr eigenes geistliches Leben». Natürlich gibt es ein solches geistliches Leben nicht ohne Fachwissen – geistliche Traditionen, verschiedene spirituelle Ausdrucksformen und die Diskussion um Wirkung und Funktion von Spiritualität –, auch äussert es sich in Lernbereitschaft und einem bestimmten Können. Vor allem aber ist das geistliche Leben etwas Nicht-Machbares, nämlich das Ergriffensein durch die frohe Botschaft von der Auferstehung Jesu Christi. Ohne dieses Ergriffensein bleibt alles Fachwissen und jedes Können leer, es hat weder ein Fundament in der Person des/-r betreffenden Pfarrers/-in, noch ist die pfarramtliche Tätigkeit auf ein Ziel hin ausgerichtet.

Die Notwendigkeit einer persönlich-spirituellen Basis der pfarramtlichen Praxis zeigt sich besonders deutlich in Krisen von Pfarrern/-innen. Der Pfarrerberuf gehört heute zu denjenigen, die am stärksten durch Erschöpfungsbelastungen wie Antriebs- und Motivationsprobleme, Freudlosigkeit, Zynismus und Beziehungslosigkeit gefährdet sind. Entsprechend hoch ist der Krankenstand unter der Pfarerschaft, und erschreckend zahlreich sind Burn-outs und Ehescheidungen. Es ist hier nicht der Ort, über die vielfältigen Gründe dieser Situation nachzudenken. Für unseren Zusammenhang wichtig ist die Einsicht, dass Pfarrer/-innen berufliche und persönliche Krisen häufig auch als spirituelle Krisen erleben. Einstmals begeisterte und von einem inneren Feuer angetriebene Berufsleute leiden in der Krise oft auch unter einem Verlust dieses Feuers, unter Gefühlen der Sinnlosigkeit und der Leere in ihrem geistlichen Leben. Den betroffenen Menschen fehlt in diesem Moment genau das, wofür das spirituelle Leben gemäss Kompetenzstrukturmodell (auch) sorgt, nämlich «Kraft und Motivation». Was im Zusammenhang von beruflich-persönlicher und von geistlicher Krise das Huhn

und was das Ei ist, lässt sich kaum sauber auseinanderhalten. Aber die Belastungen im heutigen Pfarramt sind ohne das im Kompetenzstrukturmodell an die erste Stelle gerückte geistliche Leben nicht zu bestehen. Als Teil der Erschöpfungs- und der Burn-out-Prävention ist es deshalb unerlässlich, der Pflege der persönlichen Spiritualität im Pfarramt eine grosse Aufmerksamkeit zu schenken.

Es bliebe allerdings unbefriedigend, wäre das geistliche Leben der Pfarrerin oder des Pfarrers primär aus Präventionsgründen wesentlich. Dem ist aber nicht so. Vielmehr steht das «Leben aus dem Evangelium» aus *theologischen* Gründen am Anfang des Kompetenzstrukturmodells. So wichtig für den Pfarrberuf auch die notwendige Differenz von Person und Profession, die Distanz zwischen dem persönlichen Ich und der beruflichen Rolle ist, so unhintergebar bleibt doch, dass der/die Pfarrer/-in immer auch ganz persönlich involviert ist.¹³ Der theologische Begriff für diesen Sachverhalt ist derjenige des/-r Zeugen/-in.¹⁴ Zeuge vor Gericht ist einer, der etwas erlebt hat und der deshalb in der Lage ist, aus erster Hand über einen Vorfall Auskunft zu geben. Nicht anders verhält es sich mit der Kommunikation des Evangeliums: Auch diese ist nicht die Weitergabe von personenunabhängigem Faktenwissen, sondern die Mitteilung von Betroffenen über das, was sie erfahren haben. Kommunikation des Evangeliums ist grundsätzlich *Zeugnis*, und jene, die mit dieser Kommunikation beauftragt sind, heissen Zeuginnen und Zeugen. Das zeigt sich auch daran, dass die Kommunikation des Evangeliums ihrerseits nicht den Transfer von personenunabhängigem Faktenwissen zum Ziel hat, sondern wiederum Betroffenheit vom Evangelium. Zeugnis vom Evangelium, so kann man sagen, ist Rede von Betroffenen auf neue Betroffenheit hin. Und nichts anderes als Betroffensein vom Evangelium meint das «eigene geistliche Leben» im Kompetenzstrukturmodell. Wer nicht selbst vom Evangelium betroffen ist, wird es auch nicht so kommunizieren können, dass es andere Menschen betrifft.

4. Grundkompetenz Theologie und die Standards

Wir sind nun in der Lage, das Spezifische an den oben zitierten Standards etwas genauer zu erfassen. Als erstes vor Augen geführt haben wir uns einen Satz aus dem Standard «Selbstmanagement» (3):

«Der/Die Pfarrer/-in nutzt seine/ihre vielfältigen Ressourcen und verfügt über theologisch reflektierte Strategien, um die Anforderungen des Berufs zu bewältigen.»

Einen Sachverhalt theologisch zu reflektieren, kann nach allem, was bisher gesagt wurde, nur heissen: diesen Sachverhalt in der Perspektive des Evangeliums in den

13 Für die Theologin Ulrike Wagner-Rau ist es deshalb «nach wie vor eine Aufgabe im Pfarramt, das Leben so zu gestalten, dass es vor den Augen der Öffentlichkeit standhalten kann». in: Wagner-Rau, Ulrike: Auf der Schwelle. Das Pfarramt im Prozess kirchlichen Wandels, Stuttgart 2009, S. 25.

14 Vgl. Zeindler, Matthias: Gotteserfahrung in der christlichen Gemeinde. Eine systematisch-theologische Untersuchung, Stuttgart 2001, S. 288f.

Blick zu nehmen, konkreter: darüber nachzudenken, wie dieser Sachverhalt unter der Voraussetzung zu beurteilen ist, dass Jesus Christus auferstanden und deshalb die Barmherzigkeit Gottes bedingungslos gültig ist. Was bedeuten diese hehren theologischen Sätze für das Selbstmanagement einer Pfarrerin, eines Pfarrers? Dass Gottes Barmherzigkeit bedingungslos gültig ist, impliziert für Pfarrer/-innen, dass sie sich vor aller ihrer Leistung als von Gott angenommen wahrnehmen dürfen. Eine solche Einsicht sollte im anspruchsvollen Alltag des Pfarramts nicht ohne Wirkung bleiben. Die moderne, individualisierte Leistungsgesellschaft funktioniert deshalb oftmals gnadenlos, weil sie den Wert eines Menschen davon abhängig macht, ob er in der Lage ist, den gesellschaftlichen Massstäben bezüglich Erfolg, Besitz oder Genussfähigkeit zu entsprechen. Das typische moderne Subjekt ist deshalb, so der treffende Ausdruck des französischen Soziologen Alain Ehrenberg, das «erschöpfte Selbst».¹⁵ Dieses Subjekt ist nur, was es tut; bevor es die gesellschaftlichen Massstäbe nicht erreicht hat, ist es nichts. Gnade dagegen besteht darin, dass jemand etwas ist, bevor er/sie etwas tut. Und was man tut, tut man, *weil* man jemand ist, nicht *damit* man jemand ist. Martin Luther verwendet hierfür das Bild vom Baum, der gute Früchte trägt:

«Wie nun die Bäume früher sein müssen als die Früchte und die Früchte die Bäume weder gut noch böse machen, sondern die Bäume machen die Früchte: so muss der Mensch selbst zuvor fromm oder böse sein, ehe er gute oder böse Werke tut».¹⁶

Christliche Liebe, so Luthers Gedanke, entsteht, weil ein Mensch sich als von Gott geliebt erfährt. Sein Handeln kann damit aber nicht mehr den Zweck haben, eine Identität zu erleisten, die er vor diesem Handeln nicht hatte. Vielmehr geht es in diesem Handeln darum, die von Gott erfahrene Zuwendung anderen Menschen weiterzugeben. Die Erfahrung von Gottes Zuwendung wird von hier aus auch zur Grundlage des Selbstmanagements im Pfarramt. Kirchliche Arbeit bleibt nur so lange gesund, wie sie unter der Voraussetzung geschieht, dass die kirchlich Tätigen durch diese Arbeit nicht ihr Angenommensein, ihren gesellschaftlichen Wert erwerben müssen. Sie bleibt aber auch nur so lange gesund, wie sie vor den Gesetzmässigkeiten der modernen Arbeitswelt zum Teil bewahrt bleibt. Und dies wiederum gelingt nur, wo das Evangelium von der unbedingt gültigen Barmherzigkeit Gottes nicht bloss Inhalt der Predigt, sondern auch Grundlage der Zusammenarbeit in der Kirche ist.

Ich weiss, wie weit gerade wir Pfarrer/-innen oft davon entfernt sind, diese Realität wirklich gelten zu lassen. Warum gehört es auch unter Pfarrern/-innen zum guten Ton, immer «im Stress» zu sein? Warum sind wir so anfällig für das Gefühl, erst dann genug gearbeitet zu haben, wenn wir erschöpft sind? Eine Berufspraxis, die auf die Barmherzigkeit Gottes baut, dürfte, ja müsste anders aussehen. Sie müsste eine Praxis sein, in der die Arbeit heilsam begrenzt ist, weil sie von der Gewissheit getragen ist,

15 Ehrenberg, Alain: Das erschöpfte Selbst. Depression und Gesellschaft in der Gegenwart, Frankfurt am Main 2008. Vgl. auch Han, Byung-Chul: Müdigkeitsgesellschaft, Berlin 2010.

16 Luther, Martin: Von der Freiheit eines Christenmenschen, zit. nach Luther Deutsch (Bd. 2). Der Reformator, Göttingen 1991, S. 266. Beim Bild von Baum und Früchten bezieht sich Luther auf Mt 7,18.

dass Gott von uns nicht mehr als das fordert, was wir zu tun in der Lage sind. Und sie dürfte eine Praxis sein, in der nicht die Frustration über das im Vordergrund steht, was wir noch nicht geschafft haben, sondern die Freude über das, was wir – mit Gottes Beistand – haben tun dürfen. Das ist meines Erachtens gemeint mit «theologisch reflektierten Strategien» zum Selbstmanagement im Pfarramt.

Erwähnt wurde oben auch der Standard «Beziehung und Empathie» (6) mit dem zentralen Satz:

«Der/Die Pfarrer/-in baut aus Verantwortung gegenüber dem Evangelium wertschätzende Beziehungen zu unterschiedlichen Menschen auf.»

Es dürfte nun auch verständlicher sein, warum Pfarrer/-innen wertschätzenden Beziehungen aus Verantwortung gegenüber dem Evangelium gestalten sollen. Auf wertschätzende Beziehungen achtet heute praktisch jeder Betrieb, mindestens theoretisch sind sie fast überall das A und O einer erfolgreichen Firmenkultur. Die Formulierung im Kompetenzstrukturmodell enthält aber den wichtigen Hinweis, dass das Verständnis und die Gestaltung von Beziehungen nicht neutral sind. Jedem Verständnis von Beziehungen zwischen Menschen liegt ein bestimmtes Menschenbild zugrunde. Das Menschenbild des christlichen Glaubens ist getragen von der Überzeugung, dass der Mensch von Gott geschaffen ist und von ihm barmherzig angenommen bleibt. Darin eingeschlossen ist die Einsicht, dass ein Mensch grundsätzlich ein fehlbares Wesen ist, das sich immer wieder vergeht in seinen Beziehungen zu Gott, zu den Mitmenschen und zur aussermenschlichen Schöpfung. Die Sicht des Menschen wird deshalb im christlichen Glauben durch zwei Pole bestimmt: die fehlbare Geschöpflichkeit des Menschen auf der einen Seite und die stets noch grössere Barmherzigkeit und Treue Gottes. In der Sprache reformatorischer Theologie ausgedrückt folgt daraus: Der Mensch ist ein gerechtfertigter Sünder.

Menschliche Beziehungen sollen stets beide Pole beinhalten: die demütige Einsicht, dass kein Mensch frei von Irrtum und Schuld ist und gleichzeitig die dankbare Überzeugung, dass trotz der Fehler- und Schuldhaftigkeit Gott an den Menschen festhält. Christlicher Glaube wird deshalb auf der einen Seite einen Menschen nicht mit illusionären Erwartungen an seine Perfektion und Entwicklungsfähigkeit überlasten und ihn auf der andern Seite immer als jemanden sehen, der trotz seiner Begrenztheit der Zuwendung würdig ist. Wie Menschen sich Gottes Treue nicht durch ihre Leistung verdienen, sondern sie als unverdiente Gabe geschenkt bekommen, so sollen Menschen einander ihre Zuwendung nicht als Lohn für erwiesene Liebe gewähren, sondern sich gegenseitig als Wesen wahrnehmen, die es immer schon wert sind, geliebt zu werden. Das ist das Besondere an menschlichen Beziehungen, die geprägt sind vom Glauben an eine immer noch grössere Liebe Gottes. «Denn wenn ihr die liebt, die euch lieben», fragt Jesus in der Bergpredigt, «welchen Lohn könnt ihr da erwarten? Tun das nicht auch die Zöllner?» (Mt 5,46) Wertschätzende Beziehungen «aus Verantwortung gegenüber dem Evangelium» sind also dies: Beziehungen im Wissen um menschliche Fehlbarkeit und Schuldhaftigkeit, vor allem aber in der Gewissheit des unendlichen Vorsprungs der Gnade Gottes.

Auch das dritte der oben erwähnten Beispiele sei im Licht der «Grundkompetenz Theologie» noch kurz bedacht, der Standard «Ziel- und Ergebnisorientierung» (8):

«Der/Die Pfarrer/-in behält die aufgrund seiner/ihrer theologischen Urteilskraft gesetzten Ziele im Fokus.»

Wenn der Umgang mit persönlichen Ressourcen und die Gestaltung von Beziehungen im Pfarrberuf vom Gehalt der christlichen Botschaft her bestimmt sein müssen, dann – das liegt auf der Hand – erst recht die definierten Ziele pfarramtlicher Tätigkeit sowie die Art und Weise, wie diese erreicht werden sollen. Selbstverständlich kommen dabei die aus Organisations- und Personalentwicklung allseits bekannten Mittel zum Zuge: Lösungs- und Ressourcenorientierung, strategisches Denken, Projektmanagement, Qualitätsprüfung und Evaluation. Es sind aber Gottes Barmherzigkeit, Frieden und Gerechtigkeit, von denen her das Handeln der christlichen Gemeinde – und damit das Handeln von Pfarrern/-innen – seine Ziele erhält.

Ich spreche hier bewusst zuerst von der christlichen Gemeinde. Denn wie die biblische Botschaft in einer jeweiligen Situation in kirchlichem Handeln operationalisiert werden soll, auf diese Frage muss die Antwort stets neu gesucht und gefunden werden. Und das Subjekt dieses Suchens und Findens ist gemäss reformierter Tradition grundsätzlich die christliche Gemeinde als Ganze. Sie ist es, die in offenen Diskursprozessen sowohl die Ziele kirchlichen Handelns als auch die Methoden aushandelt. So gesehen entspricht das unter dem «Fachwissen» dieses Standards genannte Kennen von «kooperativen Methoden zu Problemlösungszyklen und zur Zielfindung» einer zutiefst reformierten Auffassung von gemeindlicher Existenz. Die christliche Gemeinde ist Kommunikationsgemeinschaft des Glaubens und damit auch eine Gemeinschaft, die sich über die Richtung ihres Handelns verständigen muss. Der/Die Pfarrer/-in steht nicht über diesem Verständigungsgeschehen, sondern ist Teil von ihm.

Der Standard der Ziel- und Ergebnisorientierung erhält von der christlichen Botschaft am Ende noch eine letzte, entscheidende Prägung: das Wissen um ihre Korrekturbedürftigkeit. Ziele werden von Menschen gesetzt, von Menschen, die nie die Gesamtheit der Bedingungen überblicken, die kommende Entwicklungen nur unzureichend abschätzen können und generell die Komplexität des Lebens höchstens zu ahnen vermögen. Von Menschen aber auch, deren Denken und Handeln nie frei ist von Eigennutz, kleinlicher Profilierungssucht und kleinmütiger Verlogenheit, kurz: bei denen auch das Setzen von Zielen sowie die Orientierung an Ergebnissen kontaminiert bleibt von ihrer Fehlbar- und Schuldhaftigkeit. Ziel- und Ergebnisorientierung kann deshalb im Pfarramt stets nur bescheidene Ziel- und Ergebnisorientierung sein, eine, die weiss um ihre Revisionsbedürftigkeit und ihr Angewiesenbleiben auf bessere Belehrung – und die Bereitschaft, sich besser belehren zu lassen.

5. Kommunikation des Evangeliums als «unmögliche Möglichkeit» und die Standards

Kehren wir am Schluss nochmals zurück zur Formel der «unmöglichen Möglichkeit», das Evangelium zu kommunizieren. Eine *unmögliche* Möglichkeit, haben wir festgehalten, ist diese Kommunikation im Blick auf das in ihr wirksame menschliche Subjekt, das das Gelingen des Ergehens von Gottes Wort nie gewährleisten kann, da dies Gottes Freiheit überlassen bleibt.¹⁷ Hingegen wird die Kommunikation zur unmöglichen *Möglichkeit*, da sie grundsätzlich unter der Verheissung stattfindet, dass Gott sein gutes Wort den Menschen erschliessen und sie damit in die Gemeinschaft mit ihm einladen will.

Die praktischen Implikationen dieser Formel erscheinen auf den ersten Blick paradox, hat man doch den Eindruck, die Formel sei nicht bloss vollkommen unpraktisch, sondern recht eigentlich *praxisfeindlich* – legt sie doch ihren Akzent unübersehbar auf die Unzulänglichkeit menschlichen Vermögens. Der erste Blick trägt wie so oft aber auch hier. Denn die vorangehenden Überlegungen haben gezeigt, dass die Formel zwar von den Grenzen menschlichen Vermögens spricht, im gleichen Masse aber auch von der göttlichen Bereitschaft, diese Grenzen je und je zu überschreiten. Sie ist eben nur richtig verstanden, wenn man sie als eine Formel über Gott *und* Mensch versteht, und zwar in ihrer untrennbaren Verbundenheit. Deshalb ist es vollkommen richtig, sie einem Kompetenzstrukturmodell voranzustellen. Hätte sie lediglich die Funktion, menschliches Vermögen unter einen Generalverdacht zu stellen, wäre schwer verständlich, was sie an dieser Stelle soll. Als Satz über Grenzen *und* Verheissung menschlichen Handelns in der Kommunikation des Evangeliums impliziert sie jedoch zweierlei: Begrenzung und Ermutigung.

5.1. Begrenzung

Aus theologischen und pastoralen Gründen ist es wichtig, an erster Stelle von der Begrenzung des menschlichen Handelns in der Kommunikation des Evangeliums zu sprechen. Es wurde schon erwähnt, dass Pfarrer/-innen besonders gefährdet sind, sich zu überfordern, und dass das Leben aus Gottes unbedingtem Angenommensein – aus der Rechtfertigung – auch zur Freiheit verhilft, sich von überzogenen Anforderungen an die eigene Person heilsam zu distanzieren. Der tiefste Grund für diese Begrenzung nun liegt in der Natur der Kommunikation des Evangeliums begründet, darin, dass sie eine *unmögliche* Möglichkeit darstellt. Vollbringen zu wollen, was nur Gott durch seinen Heiligen Geist vollbringen kann, ist nicht nur eine Grenzüberschreitung Gott

17 Dafür steht in der Confessio Augustana die bekannte Formulierung: «Um diesen Glauben zu erlangen, hat Gott das Predigtamt eingesetzt, das Evangelium und die Sakramente gegeben, durch die er als durch Mittel den Heiligen Geist gibt, der den Glauben, wo und wann er will (ubi et quando visum es Deo) in denen, die das Evangelium hören, wirkt.» in: VELKD (Hg.): Unser Glaube. Die Bekenntnisschriften der evangelisch-lutherischen Kirche, Gütersloh 1986, S. 63.

gegenüber, in gleichem Masse ist es ein Übergriff einem selbst als einem geschöpflichen Menschen gegenüber. Die eigenen Grenzen als Mensch nicht wahrzunehmen, kann nicht anders als selbstzerstörerisch wirken.

Eine pfarramtliche Praxis, die die Begrenztheit des menschlichen Tuns wahr- und ernstnimmt, wird in einem bestimmten Geist stattfinden: in einem Geist evangelischer Freiheit, im fröhlichen Wissen um die eigenen Grenzen, im getrosteten Tun des Möglichen und nicht zuletzt in einer demütigen Bescheidenheit. Pfarramtliche Praxis wird eine sein, die um ihre Bedingtheit weiss – darum, dass menschliche Talente und Kräfte göttliches Geschenk sind, dass auch Pfarrer/-innen mit bestimmten Gaben des Heiligen Geistes (Charismen) wirken und dass selbst die Grenzen unserer Möglichkeiten ein wohlthuendes Geschenk Gottes an seine Geschöpfe sind.

Seinen Ausdruck findet dieses Gegründetsein pfarramtlichen Handelns in Gottes Handeln nochmals in dem, was im ersten Standard «Leben aus dem Evangelium» «geistliches Leben» genannt wird, das man in einer gängigen Terminologie aber auch als *Spiritualität im Pfarramt* bezeichnet. Und es wird nun deutlich, dass eine solche Spiritualität keine beliebige sein kann, sondern dass in ihrem Zentrum die Passivität menschlicher Existenz und damit auch der pfarramtlichen Existenz stehen muss. Spiritualität im Pfarramt – letztlich wohl aber alle Spiritualität – ist eine dauernde Erinnerung daran, dass Menschen das, was sie sind und tun, dem Sein und Handeln Gottes verdanken. «Was», fragt Paulus seine Leser/-innen in der christlichen Gemeinde in Korinth, «hast du, das du nicht empfangen hättest?» (1Kor 4,7) Konkret wird eine solche Spiritualität eine Spiritualität des *Hörens* sein, die sich vollzieht in einer regelmäßigen Praxis des Bibellesens und der Bemühung, die Bibel sowohl aus theologischer Perspektive zu reflektieren als auch in die Lebenspraxis einzubeziehen.

Verantwortung für ein heilsames Begrenztsein der pfarramtlichen Praxis tragen aber nicht nur Pfarrer/-innen, sondern auch Kirchenleitungen und Kirchgemeinden. Denn die Kirchenleitungen und Kirchgemeinden sind es, die durch die Formulierung von Leitbildern, Kompetenztafeln und Pflichtenheften, aber ebenso sehr durch ihre Führung und in ihrer Zusammenarbeit dieser Begrenztheit Rechnung tragen müssen. Auch in einer realitätsgerechten Ausgestaltung der Rahmenbedingungen des Pfarrberufs muss sich das niederschlagen. Pfarrstelleninserate erwecken nicht selten den Eindruck, hier werde die vielzitierte «eierlegende Wollmilchsau» gesucht, also ein Fabelwesen, das es schlicht nicht gibt. Erwartungsprofile dieser Art bereiten das Scheitern der einmal gewählten Person schon vor. Unrealistische Erwartungsprofile haben häufig auch mit Unkenntnis aktueller soziologischer Realitäten und ihren Megatrends¹⁸ zu tun, etwa wenn volle Kirchen am Sonntagmorgen oder eine blühende Jugendarbeit erhofft werden. Wenn sich solche Unkenntnis mit Optimierungsvorstellungen aus der Welt des Managements paart, resultiert sehr schnell ein angeblich modernes Pfarrbild, in dem die theologische Kategorie der heilsamen Begrenzung keinen Platz findet.

Auch auf Seiten der Kirche muss bei der Personalentwicklung das Wissen um das Begründetwerden der Evangeliumskommunikation durch Gott im Zentrum stehen. Und damit konkret das Wissen darum, dass zum Pfarrersein die Pflege persönlicher

18 Bei allen Mängeln als erste Orientierung hilfreich: Stolz, Jörg/Ballif, Edmée: Die Zukunft der Reformierten. Gesellschaftliche Megatrends – kirchliche Reaktionen, Zürich 2010, S. 27–53.

Spiritualität gehört – nicht als privater Luxus, sondern als berufliche Qualifikation, der auch Raum und Zeit gewährt werden muss. Es dürfte deshalb keine Pflichtenhefte oder Stellenbeschriebe für Pfarrer/-innen geben, in denen nicht Zeit für Bibellektüre, theologische Weiterbildung und persönliches Gebet festgeschrieben sind. Auf diese Weise nimmt die Kirche in ihrer Rolle als Arbeitgeberin die Grundkompetenz Theologie als unverzichtbares Element des Pfarramts ernst.

5.2. Ermutigung

Gelingende Kommunikation des Evangeliums ist für die Menschen eine unmögliche Möglichkeit, aber umso mehr will Gott sich in der menschlichen Praxis der Verkündigung verwirklichen. Der Mensch ist vom Zwang, dieses Gelingen zu gewährleisten, entlastet, weil Gott das Gelingen zu seiner eigenen Sache macht. Diese Verheissung vor allem soll sich in der Art und Weise, wie das Pfarramt ausgeführt und wie dafür ausgebildet wird, niederschlagen. Das Getragensein durch Gottes Handeln muss sich im menschlichen Handeln abbilden.

Dabei sei an dieser Stelle eines noch ausdrücklich gesagt: Dass das Gelingen der Evangeliumskommunikation sich allein Gott verdankt, bedeutet nicht, dass die Kirche und die damit beschäftigten Menschen sich darin nicht anstrengen müssten. Der Psalmvers, dem Seinen gebe Gott «es im Schlaf» (Ps 127,2), werde hier nicht zur Rechtfertigung von pastoraler Bequemlichkeit zitiert! Und so sehr es am Heiligen Geist liegt, ob eine Predigt die Hörenden berührt, so wenig kann man dieses Versprechen als Ausflucht für eine schlechte Predigtvorbereitung beanspruchen! Wenn Gott sich in seinem Handeln an den Menschen bindet, wenn er – in den Worten von Johannes Calvin – «den Dienst und gleichsam die vertretungsweise Tätigkeit von Menschen» gebraucht,¹⁹ dann impliziert dies für den Menschen, dass er in dieser Tätigkeit sein Bestes geben soll. Das Vertrauen auf Gottes Wirken in der kirchlichen Verkündigung hat deshalb auch in der Geschichte der Kirche nie dazu geführt, dass man auf eine qualitativ hochstehende theologische Bildung und auf die Entwicklung eines möglichst hohen professionellen Niveaus pfarramtlicher Arbeit verzichtet hätte. Der Heilige Geist wirkt *durch* das gute Werk des Menschen, *nicht anstelle* von diesem!

Die Verheissung von Gottes Wirken in der menschlichen Verkündigungspraxis ist in einem andern Sinne entlastend. Was ein/-e Pfarrer/-in tut, darf er/sie in einer grundsätzlichen *Gelassenheit* und in einem Geist der *Dankbarkeit* tun. Gott gibt denen, die in seinem Dienst stehen, ihre Aufgaben, er gibt ihnen aber auch die Ideen, die Kraft und den Mut, um diese Aufgaben auszuführen. Dem Petrus im Matthäusevangelium stellt Jesus in Aussicht, dass «die Tore des Totenreichs» die Kirche «nicht überwältigen» werden (Mt 16,18). Denn ihm, Jesus, «ist alle Macht gegeben im Himmel und auf Erden» (Mt 28,18). Und deshalb kann er den Jüngern versprechen: «Ich bin bei euch alle Tage bis an der Welt Ende.» (Mt 28,20) Sich selbst zu erhalten und zu erneuern braucht die Kirche nicht, weil sie es gar nicht vermag – das können die, die in dieser Kirche tätig sind, getrost dem Herrn der Kirche überlassen. An ihnen ist es, mit

19 Calvin, Johannes: *Institutio Christianae religionis*, übers./bearb.: Weber, Otto, Neukirchen-Vluyn 1955, IV, 3, 1, S. 714.

ihren begrenzten Mitteln fröhlich in der Welt die frohe Botschaft zu verkünden. Dies ist ihnen aufgetragen – mehr nicht, aber auch nicht weniger. Dies sollen sie deshalb mit allem Ernst und aller Anstrengung tun. Das überzeugendste Zeugnis ist dabei die gelassene Zuversicht der Verkündigenden, dass der Verkündigte selbst einmal die Botschaft allen erschliessen wird.

Nach all dem kann man übrigens die Grundkompetenz Theologie auch als *Inkompetenz-Kompetenz* umschreiben: als die Kompetenz, mit den Grenzen der eigenen Kompetenz theologisch verantwortungsvoll umzugehen. Das bedeutet: sie nicht bloss als persönliche Grenze zu sehen, sondern vor allem als Grund zur Hoffnung auf Gott.