



KIRCHE IM AUFBRUCH ●
Reformprozess der EKD

Erschöpfte Kirche?

Geistliche Dimensionen
in Veränderungsprozessen



Erschöpfte Kirche?



KIRCHE IM AUFBRUCH
Reformprozess der EKD

Herausgegeben vom Kirchenamt der EKD
Band 18

Erschöpfte Kirche?

**Geistliche Dimensionen
in Veränderungsprozessen**

Im Auftrag des
Zentrums für Mission in der Region

herausgegeben von
Juliane Kleemann und Hans-Hermann Pompe



EVANGELISCHE VERLAGSANSTALT
Leipzig

Bibliographische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliographie; detaillierte bibliographische Daten
sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

© 2015 by Evangelische Verlagsanstalt GmbH · Leipzig
Printed in Germany · H 7973

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.
Jede Verwertung außerhalb der Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist
ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere
für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die
Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Das Buch wurde auf alterungsbeständigem Papier gedruckt.

Gesamtgestaltung: Kai-Michael Gustmann, Leipzig
Coverbild: © Agentur jungepartner, Witten
Druck und Binden: Hubert & Co., Göttingen

ISBN 978-3-374-04128-2
www.eva-leipzig.de

Inhalt

<i>Juliane Kleemann/Hans-Hermann Pompe</i>	
Einführung: Geist und Erschöpfung	
Die unsichtbaren Steuerzeichen des Neuaufbruches	7

Grundlagen

<i>Andreas von Heyl</i>	
Erschöpfung im pastoralen Dienst	15

<i>Christhard Ebert</i>	
Geist und Organisation	37

<i>Sabine Bobert</i>	
Mystik und mentales Coaching	55

Geist und Kommunikation

<i>Kristina Kühnbaum-Schmidt</i>	
Vertrauen als Leitungsaufgabe	
in Veränderungsprozessen	81

<i>Hans-Hermann Pompe</i>	
Hoffnung in Aktion	
Kommunikation und Kreativität als Werk des Geistes	87

INHALT

Geist und Geld

John Finney

Geld und Geist 107

Barbara Bauer

Geld und Geist

Ein Impuls zu den Herausforderungen der Gestaltung
von Kirche aus der Ressourcenperspektive 121

Geist und Leitung

Peter Burkowski

Was bestimmt den Halt und die Haltung in der Kirche?
Anmerkungen zu einer „christlichen Organisations-
grammatik“ 129

Leif Rother

„Wir sind dann mal bei uns.“
Erfahrungsbericht zum Sabbatjahr 2013/2014 in der
Kirchengemeinde St. Marien zu Waren (Müritz) 141

Autorinnen und Autoren 163

Verweise auf Erstveröffentlichungen 165

Einführung: Geist und Erschöpfung

Die unsichtbaren Steuerzeichen des Neuaufbruches

Seit 2009 ist das Team des EKD-Zentrums für Mission in der Region (ZMiR) in ganz Deutschland unterwegs: In Landeskirchen und Kirchenbezirken, in Pfarrkonventen und Ältestentagen, in regionalen oder Landessynoden, in Pilotregionen und Strategieentwicklungen, bei Fortbildungen und Tagungen. Eine Reaktion tauchte bei allen Unterschieden in Mentalität, Theologie, Frömmigkeit oder Bekenntnis flächendeckend in allen Landeskirchen auf, sowohl bei Haupt- wie bei Ehrenamtlichen: „Bitte nicht noch mehr! Wir können nichts mehr zusätzlich, wir sind schon mit dem laufenden Geschäft bis an unsere Grenzen gefordert.“

Ist unsere Kirche zu erschöpft zum Aufbruch, zur Reformation, zur Veränderung? Dann wäre die zurückgegangene Ausstrahlungskraft evangelischer Gemeinden und Kirche auch eine Folge von Überarbeitung, Frustrationen, falschen Prioritäten und gesunkener Motivation der Verantwortlichen. Als einzige Erklärung reicht dies sicher nicht aus, hohen Einfluss auf den Rückgang der Kirche haben heftige gesellschaftliche Veränderungen in der Postmoderne, die jahrhundertelange Bewegung der Säkularisierung und andere Faktoren. Aber als eine Art Stellhebel kirchlicher „Selbstsäkularisierung“ (W. Huber) spielt der Umgang mit Erschöpfung für die Kirche eine Schlüsselrolle: Mit müden und resignierten Menschen ist es schwer, Veränderung anzupacken, Aufbruch zu wagen, Neues umzusetzen. Müdigkeit und Erschöpfung spielen einen unüberhörbar traurigen Basso continuo zu jedem fröhlichen Aufbruchsmotiv. Wo sie igno-

riert oder mit erhöhtem Druck bekämpft werden, melden sie sich umso heftiger zurück, als Ablehnung oder Verweigerung, als Überarbeitung oder Burnout.

Der Heilige Geist ist Quelle von Kraft, Liebe und Besonnenheit (2Tim 1,7). Deshalb gehören Erschöpfung und Neuaufbruch, notwendige Veränderung und neue Kraft zusammen. Insofern reicht es nicht, ausschließlich oder zuerst an den Stellschrauben von Strukturen, Pfarrbildern, Aufgabenbeschreibungen, Wochenarbeitszeiten und Dienstanweisungen zu drehen, ohne nach den geistlichen Dimensionen zu fragen. Motivation aus Kraft, Liebe und Besonnenheit ist ein zutiefst geistliches Geschehen: Unserer Kirche mangelt es weniger an Ideen, Reformen oder Beschlüssen als an Bitte um den Geist, an Erwartung seines Wirkens und an Erfahrungen seiner Kraft.

Die Texte dieses Bandes sind im Umfeld der Jahrestagung 2014 des ZMiR im alten Kloster Drübeck (Nordharz) entstanden. Die Form der Tagung sollte dem Inhalt entsprechen: Wer an einem geistlich geprägten Ort mit dessen Angeboten von Gottesdienst, Gebet und Stille einkehrt, gibt der uralten Tagesstruktur auch Einfluss auf Ablauf und Inhalt der Tagung. So stehen im Hintergrund dieser Texte Erfahrungen von Unterbrechung und Singen, Hören und Beten, gemeinsamen Wegen und Schweigen, Sehnsucht und Segen, geschwisterlichem Austausch und gegenseitiger Stärkung.

In Computer-Schreibprogrammen gibt es einen Button, um unsichtbare Steuerzeichen sichtbar zu machen: Sie zeigen die innere Struktur der Texte an, die Abstände, die Absätze und die Umbrüche. Der Heilige Geist schreibt so etwas wie die unsichtbare Grammatik der Kirche. Er wirkt den Glauben, wann und wo er will, er leitet die Kirche in all ihrer Menschlichkeit und Fehlerhaftigkeit: *hominum confusione et dei providentia*, im Ineinander von menschlichem

Chaos und göttlicher Vorhersehung, wie die Schweizer sagen. Wir haben keinen Button verfügbar, um das Wirken des Geistes nach unserem Willen sichtbar zu machen geschweige denn an- oder abzuschalten – der Geist weht, wo er will. Das ist der *uns entzogene Akzent dieses Themas*.

Aber das Wirken des Geistes ist eingegraben in Erfahrungen aus Kirchengeschichte und Gegenwart, ist aus vielen biblischen Texten erkennbar. Da sind Menschen wie Mose und die 70 Ältesten, die Leitungsgesamt teilen, Debora oder Saul, die in Krisen eingreifen, Jesus, der vom Geist in die Wüste der Versuchung geführt wird, Paulus, der nach Lukas vom Geist in seinem Masterplan gehindert und auf andere Wege geführt wird. In der Geschichte Israels wie der Kirche hat sich dieses Wirken über Jahrhunderte gezeigt: Offensichtlich lässt der Geist es sich nicht nehmen, auf die ihm eigene Weise Abstände zu markieren, Absätze zu erzeugen und Umbrüche einzuleiten. Wir können Gottes Geist nicht instrumentalisieren geschweige denn domestizieren, aber wir dürfen um ihn bitten, mit ihm rechnen und aufmerksam werden für seine leisen Einsprüche und Einwürfe. Und dann sollen wir weise unterscheiden, was Wirken Gottes und was Auftrag des Menschen ist, damit wir uns weder an Gottes Werk verheben noch um unser Werk drücken. Das ist der *uns zugängliche Akzent des Themas*. Ihm spüren die Beiträge dieses Buches nach.

Kaum jemand hat Erschöpfung im Pfarrdienst so gründlich analysiert wie *Andreas von Heyl*. Der Neuendettelsauer Praktologe ordnet pastorale Erschöpfung in die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen ein: Die Stressgesellschaft lässt auch das Leben vieler in der Kirche durch Beschleunigung oder Terminüberflutung aus dem Lot geraten. Umso wichtiger werden die Konzentration auf den hellen Schein der Berufung, wechselseitige Solidarität und Erneuerung durch

Achtsamkeit. – *Christhard Ebert*, Referent im ZMiR, fokussiert auf die organisationale Überforderung: Kirche als Institution wird in zunehmender Komplexität immer hilfloser agieren, wenn sie nur Altes festhält. Erst als gottoffenes System kann sie Blockaden überwinden und dem Geist Raum geben, nur mit organisationaler Achtsamkeit kann sie bewusster mit ihrer Seele, ihren Werten, ihren Strukturen und ihren Beziehungen umgehen. – Die Kieler Praktologin *Sabine Bobert* forderte die Tagung heraus mit den Schritten eines gemeinsamen geistlichen Weges: Christentum ist nicht zuerst Lehre, sondern Lebenspraxis. Stellvertretend für diesen Tagungsweg erscheint hier ihre Einführung in das Programm ‚Coaching mit MTP‘ (Mental Turning Point) als praktische Übung in angewandter Mystik. Die Übungen von Bobert zielen auf Selbstwahrnehmung, Selbststeuerung, Selbstbeziehung und objektive Wahrnehmung: ‚Gott‘ ist nie abstrakt, sondern wird diesseitig erlebt.

Kommunikation, Geld und Leitung sprechen drei ekklesiologische Schlüsseldimensionen von Veränderung an. *Kristina Kühnbaum-Schmidt*, Pastoralpsychologin und Präpstin, reflektiert kirchliche Kommunikation als Förderung von und Anleitung zu Vertrauen aus der vertrauenden Zuwendung Gottes: Rahmenbedingungen für Vertrauen zu verbessern, ist Leitungsaufgabe. – *Hans-Hermann Pompe*, Leiter des ZMiR, fragt nach gelingender Kommunikation als Werk des Geistes: Sie kann Hoffnung sichtbar werden lassen und angesichts von gesellschaftlichen Dystopien das Evangelium als Hoffnung in Aktion beglaubigen. Wo Leitung Kreativität weckt und fördert, setzt sie interne Entwicklung und externe Neugier in Gang. – Der englische Bischof *John Finney* hat mit seiner These ‚money talks‘ neues Denken angestoßen. In der anglikanischen Kirche haben die zurückgehenden Finanzmittel hohe verändernde Kraft bewiesen.

Sie führten zu missionarischen Prioritäten, zur Ausweitung des ehrenamtlichen Dienstes und zu neuen Ausdrucksformen von Gemeinde. – Die badische Finanzdezernentin *Barbara Bauer* skizziert den Kirchenkompass ihrer Landeskirche als Instrument, um notwendige Anpassungen durch klare Fokussierungen zu ermöglichen. – *Peter Burkowski*, Leiter der Berliner Führungsakademie für Kirche und Diakonie, fragt nach der unsichtbaren Organisationsgrammatik der Kirche, um Halt, Haltung und Verhalten in Leitungsaufgaben als Leitungsverantwortung zu fokussieren. – Ein Experiment aus Waren (Müritz) fordert heraus: Eine Kirchengemeinde verordnet sich ein Sabbatjahr, um der Überlastung entgegenzuarbeiten, die Freude neu zu entdecken und das Sabbatgebot in allen Bereichen neu zu deklinieren. Im Rückblick des Gemeindepastors *Leif Rother* leuchtet auf: Entlastendes, Aufkeimendes und Beendetes schenken eine Neuorientierung, die das leise Wirken von Gottes Geist in einer Fülle von Impulsen vernehmbar macht.

Wir wünschen Ihnen die Neugier, Erschöpfung oder Überforderung nicht das letzte Wort zu überlassen: Erneuerte geistliche Kraft gibt immer ein Zukunftssignal.

Juliane Kleemann und Hans-Hermann Pompe
Dortmund, im Juli 2015

Grundlagen

Erschöpfung im pastoralen Dienst

Lassen Sie mich vorweg einen Satz zu meiner Person sagen: Ich war 18 Jahre lang Gemeindepfarrer und 13 Jahre Klinikpfarrer. Nur, damit Sie wissen, dass ich durchaus aus eigener Erfahrung um die Erschöpfung im pastoralen Amt weiß – aber auch etwas von der Überwindung dieser Erschöpfung und der Wiederauferstehung zu neuem Leben.

Mein Fachgebiet an der Augustana-Hochschule in Neuen-dettelsau ist die Praktische Theologie, und dort vertrete ich die Themenbereiche Seelsorge, Pastoralpsychologie, Arbeitsgesundheit im pastoralen Amt und allgemeine Theorie des Gesundheitswesens. Die Seelsorge liegt mir am meisten am Herzen. Ein eherner Grundsatz in der Seelsorge lautet: „Wahrnehmen und Annehmen“¹. Und diese beiden Grundhaltungen sind, glaube ich, gerade im Zusammenhang mit der Erschöpfungsproblematik besonders wichtig. Es gilt, zunächst einmal wahrzunehmen, was mit einem los ist, und dies dann anzunehmen. Erst wenn beides erfolgt ist, können die Dinge sich auch wieder verändern. Leider ist es so, dass viele, die bereits tief in der Abwärtsspirale der Erschöpfung gefangen sind, die partout nicht wahrhaben wollen und meinen, mit Aktionismus, ja dann oft blindem Aktio-nismus, könnten sie den Kräften, die sie zu Boden ziehen, entkommen. Dabei verbrauchen sie aber weitere Kraft, und der Erschöpfungsprozess nimmt zu. Leider kann ihnen oft

¹ Vgl. Dietrich Stollberg, Wahrnehmen und Annehmen. Seelsorge in Theorie und Praxis, Gütersloh 1978.

erst dann geholfen werden, wenn sie ganz am Boden liegen. Und die Hilfe, die dann – meistens in einer Burn-out-Klinik oder in einer psychiatrischen Einrichtung – einsetzt, beginnt damit, dass man den Betroffenen darin beisteht, wahrzunehmen und anzunehmen, was mit ihnen geschehen ist.

Versuchen wir also zunächst einmal wahrzunehmen, was es mit der Erschöpfung als einer zentralen Befindlichkeit unserer Zeit auf sich hat. Und versuchen wir, es nicht gleich wieder wegzudiskutieren oder zu verharmlosen, sondern uns dieser Entwicklung zu stellen.

Lassen Sie mich in diesem Zusammenhang zunächst einmal feststellen: Kirche kann nicht getrennt von der Gesellschaft wahrgenommen werden, in die sie eingebettet ist. Ein zentrales Charakteristikum, das den postmodernen Gesellschaften in den westlich orientierten Industriegesellschaften von vielen Kulturanthropologen, Sozialwissenschaftlern, Mediziner*innen und Psycholog*innen attestiert wird, ist aber in der Tat die Erschöpfung. Die erschöpfte Kirche muss also wahrgenommen werden auf dem Hintergrund der erschöpften Gesellschaft. Darum werde ich meine Überlegungen jetzt zunächst auf die gesellschaftliche Erschöpfung fokussieren und erst dann zur Erschöpfung im pastoralen Dienst übergehen.

Der pastorale Dienst geschieht innerhalb der erschöpften Gesellschaft. Kirchliche Mitarbeitende sind wie alle Menschen Kinder ihrer Zeit. Ein Teil ihrer Erschöpfung resultiert aus den Lebens- und Arbeitsbedingungen unserer Gesellschaft. Und ich sage bewusst „kirchliche Mitarbeitende“, weil ich den pastoralen Dienst weiter fasse als nur im Blick auf Pfarrerinnen und Pfarrer. Für mich wird der pastorale Dienst von allen ausgeübt, die in der Kirche mitarbeiten zum Wohle Gottes, Gemeindepädagoginnen, Diakone, Religionspädagoginnen, Organisten, Ehrenamtliche und Haupt-